

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Rafaella Tolesani Pereira

**ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS
INTERNOS COMO FORMA DE MINIMIZAR RETRABALHO E
MELHORAR A PRODUTIVIDADE NO SETOR DE CRIAÇÃO GRÁFICA**
Estudo de Caso em *Design Thinking*

Americana, S. P.

2015

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

RAFAELLA TOLESANI PEREIRA

**ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS
INTERNOS COMO FORMA DE MINIMIZAR RETRABALHO E
MELHORAR A PRODUTIVIDADE NO SETOR DE CRIAÇÃO GRÁFICA**
Estudo de Caso em *Design Thinking*

Trabalho monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação da Prof.^a Mestre Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes.
Área temática: Estratégia.

Americana, S. P.

2015

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

P495e	<p>Pereira, Rafaella Tolesani</p> <p>Estudo sobre estratégias na gestão de processos internos como forma de minimizar retrabalho e melhorar a produtividade no setor de criação gráfica - estudo de caso em design thinking. / Rafaella Tolesani Pereira. – Americana: 2015. 64f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.</p> <p>Orientador: Prof. Me. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes</p> <p>1. Administração da produção 2. Administração de projetos I. Moraes, Cristine do Carmo Schmidt Bueno de II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 658.5 658.511-4</p>
-------	--

Rafaella Tolesani Pereira

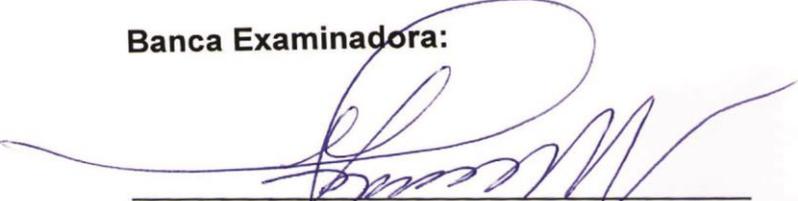
**ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS
INTERNOS COMO FORMA DE MINIMIZAR RETRABALHO E
MELHORAR A PRODUTIVIDADE NO SETOR DE CRIAÇÃO
GRÁFICA**

Estudo de Caso em *Design Thinking*

Trabalho de graduação apresentado
como exigência parcial para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de
Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Estratégia

Americana, 24 de junho de 2015.

Banca Examinadora:



Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes (Presidente)
Mestre
FATEC



Adalberto Zorzo (Membro)
Mestre
FATEC



Luiz Carlos Caetano (Membro)
Especialista
FATEC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, autor da vida e meu mestre. Ele permitiu que tudo isso acontecesse, e escreve a minha história.

Aos meus pais, avós e familiares: este é um fruto de todo o amor e dedicação incondicional que me deram até hoje. Tudo que faço sempre será dedicado a vocês.

Ao Victor Verdi de Melo, pessoa com quem amo partilhar a vida. Com você sinto sentido e propósito na vida. Dedico a você, meu amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde, foco, força e fé que me foi depositada. Acima de tudo agradeço por ter me capacitado e por fazer o impossível acontecer.

A FATEC pela excelência de ensino.

À professora e mestre Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes, pela orientação segura, amizade, apoio, paciência, compreensão...por tudo.

A todos os professores que fizeram parte da minha formação, obrigada pelo ensino e exemplo ao longo desta jornada.

Aos meus pais Luiz Carlos e Maria Cristina, aos meus avós Ayrton e Marleninha, Jayme e Maria e familiares: quero agradecer pela paciência e compreensão para comigo. Sei que muitas vezes fui ausente, mas foi necessário e agradeço por isso. E agradeço por todo o carinho e atenção, por tudo. Amo vocês.

Ao Victor Verdi de Melo, obrigada pelo amor e carinho, paciência e capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Aos meus sogros Agnaldo Maurício e Angela Maria e família, pela demonstração de carinho, conselhos para a vida e orgulho nas minhas conquistas.

Meus agradecimentos aos amigos, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da minha história e que vão continuar presentes em minha vida com certeza. Mil desculpas por não citar os nomes... iria dar um livro!

Não posso deixar de agradecer os meus bichinhos. Muitas vezes foram eles que me deram apoio e descontração em momentos de tensão.

A todas as pessoas que fazem ou fizeram parte da minha caminhada!

EPÍGRAFE

“Qual é o meu projeto favorito?”, pergunta o brilhante Sohrab Vossoughi, fundador, da Ziba Design. “A resposta é sempre a mesma — o próximo.”

(VOSSOUGH, *apud* MARTIN, 2010, p.155).

RESUMO

É sabido que as empresas buscam estar sempre em evidência em relação aos seus concorrentes. Porém, por olhar sempre para o lado externo da empresa, acabam por negligenciar o lado interno, como os próprios processos. Os processos internos e a comunicação interna têm tanta importância quanto os demais estudos e pesquisas estratégicas das empresas. O objetivo geral desta monografia é compreender quais os fatores e estratégias que interferem na gestão dos processos internos como forma de minimizar retrabalho e melhorar a produtividade no setor de criação gráfica em uma empresa da indústria de não-tecidos localizada em Nova Odessa, SP. A metodologia descritiva- exploratória foi realizada através de pesquisas bibliográficas, artigos e análise comparativa de estudos de caso sobre estratégias na gestão de processos internos e em especial o design thinking. Como resultado, foram sugeridas melhorias para a empresa quanto aos processos internos, como ferramenta de registro das atividades, análise dos registros anteriores, motivação do profissional criativo, comunicação integrada, entre outros.

Palavras-chave: Estratégias; Estudos Organizacionais; *Design Thinking*.

ABSTRACT

It is known that companies seek always be in evidence in relation to its competitors. However, by always looking at the outside of the company, they end up neglecting the inside, as the processes themselves. Internal processes and internal communication are as important as the other studies and strategic research companies. This work aims to demonstrate through studies such as literature searches, articles and case studies on some strategies in managing internal processes related to the graphic design industry in order to minimize rework and improve productivity of the company, using as a basis of innovation studies in *design thinking*. As a result, improvements were suggested to the company and to internal processes such as registration tool of the activities, analysis of past records, motivation of the creative professional, integrated communication, among others.

Keywords: Strategies; Organizational Studies; *Design Thinking*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	A lacuna da predileção.....	37
Figura 2	Processo criativo da empresa Encartes.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Autores e suas descrições sobre <i>design thinking</i>	36
Quadro 2	As restrições para um <i>design thinker</i>	39
Quadro 3	Métodos para aprendizado em projetos	46
Quadro 4	Métodos de <i>design thinking</i>	47

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC: *Balanced ScoreCard* (Indicadores Balanceados de Desempenho)

CEO: Chief Executive Officer (Diretor Executivo em português)

DT: *Design Thinking*

FATEC: Faculdade de Tecnologia de Americana

GP: Gestão de Projetos

HDC: *Hear* (Ouvir), *Do* (Fazer/Implementar), *Create* (Criar)

IDEO: Organização de Consultoria em *Design* e Inovação

RH: Recursos Humanos

SP: São Paulo

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1.	Justificativa	16
1.2.	Situação-Problema	18
1.3.	Objetivo(s).....	20
1.3.1.	Objetivo geral.....	20
1.3.2.	Objetivo(s) Específico(s).....	20
1.4.	Metodologia	21
2.	ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS INTERNOS	23
2.1.	Compreensão do contexto da estratégia empresarial.....	23
2.2.	Análise sobre erros e retrabalho	25
2.3.	Processos internos, comunicação empresarial e a cultura	27
2.4.	Organização, sistemas e métodos como instrumentos para gestão para a resolução de problemas e minimização de erros e retrabalhos	31
2.5.	O <i>briefing</i> como um valioso instrumento entre a comunicação interna e a estratégia da empresa junto ao mercado.....	32
3.	DESIGN THINKING.....	36
3.1.	Compreensão do conceito e contexto do <i>design thinking</i>	36
3.2.	<i>Design Thinking</i> : relação entre processo criativo, inovação e a inteligência competitiva	38
3.2.1	<i>Design Thinking</i> : o processo criativo e sua relação com os erros	41
4.	ESTUDO DE CASO.....	43
4.1.	Análise de estudos de caso em gestão de projetos e através do <i>design thinking</i>	43
4.1.1.	Processo de captura e análise de lições aprendidas	43
4.1.2.	Métodos de <i>design thinking</i>	47
4.1.3.	Estudo de caso com base em <i>design thinking</i> da Positivo e IDEO.....	48
4.2.	O caso da “Encartes”	51
4.2.1.	Contextualização do estudo de caso	51
4.2.1.1.	Processo criativo da Encartes.....	53
4.2.2.	Sugestões de melhoria para a empresa Encartes	56
4.2.2.1.	Sugestões em estratégias na gestão de processos internos com base	

	em <i>design thinking</i> para a minimização de retrabalho e melhora de produtividade	56
5.	CONCLUSÃO	60
6.	REFERÊNCIAS	62

1. INTRODUÇÃO

É sabido que a comunicação empresarial é de extrema instância no mundo corporativo. O fluxo de informação deve ser fluido e objetivo para que seja entendido rapidamente. Quando há interferências e discrepâncias, a comunicação acaba atrapalhando a eficácia, principalmente quando envolve uma equipe de pessoas, como por exemplo, na gestão de projetos.

Para as empresas, mostrar-se para o mercado é mais do que uma opção, é necessidade. Para isso, precisa de instrumentos e artifícios como um nome para ser lembrado, uma marca ou logotipo que faça remeter à empresa, cores, entre outros. Quem participa do desenvolvimento dessa criação e consequente exposição para o mercado são as empresas e/ou profissionais atuantes na área de comunicação, onde podem ser destacados os profissionais de criação, os quais transformam as ideias relacionadas à oferta da empresa em sinais e símbolos que traduzem o conceito em si; enfim, fazem uma concepção do que a empresa é racionalmente para a arte abstrata. Essa é uma atividade técnica e criativa, com o objetivo de satisfazer a necessidade do cliente da empresa.

Neste contexto de criação, é preciso conhecer a empresa, conhecer o cliente, realizar pesquisas, esboçar cada detalhe para que ocorra conforme o planejado. Em seguida é apresentada a criação para a empresa. Mesmo assim, após todo o processo, surgem alterações para fazer por parte da empresa. Mudar a cor, mudar o formato. Então a alteração é feita. Surge uma segunda alteração, terceira, quarta. O cronograma planejado para dois meses se transforma em cinco meses com a arte irreconhecível. Muitas vezes, a empresa ou o profissional, após muitas alterações na criação, acabam por deixar de lado a real necessidade do cliente e a arte enfim é aprovada de acordo com a vontade da empresa. Isso acontece na maioria das empresas de criação, publicidade e propaganda, empresas que têm seus funcionários internos de marketing. A dificuldade do retrabalho.

Essa monografia trata-se de um trabalho de conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia Americana (FATEC) e pesquisa e sistematiza alguns conceitos de organização e planejamento para descobrir qual a causa do problema do retrabalho.

A autora pretende fazer o levantamento de reflexões sobre retrabalho em um ambiente corporativo com base em artigos científicos e pesquisa de campo na empresa em que trabalha.

Também serão estudadas formas para minimizar este retrabalho através de estratégias relacionadas à organização, sistemas e métodos que podem impactar no desenvolvimento do *briefing*¹, através do *design thinking*².

Será exemplificado com as informações de retrabalho nos processos criativos da empresa em que a autora trabalha, a qual é uma empresa de grande porte situada em Nova Odessa que, por requisitos da empresa, não será divulgada e terá seu nome representado por “Encartes”. É percebido que o cronograma de trabalho é prejudicado quando um processo precisa ser refeito e revisado, causando redundâncias que resultam em perdas significativas em uma empresa. Por conveniência, há de se investigar quais são as causas de tanto retrabalho e formas para reverter a situação, para que a empresa passe a ter mais resultados no processo criativo e conseqüentemente mais lucro pelo simples fato de perder menos tempo.

1.1. Justificativa

A relevância deste trabalho para a sociedade se dá pelo fato de que uma melhoria contínua e planejamento podem construir novas formas de crescimento e desenvolvimento a partir de um ciclo que agrega valor em cada parte do processo. Empresários, pessoas físicas ou jurídicas, organizações sem fins lucrativos, empresas da área de criação gráfica e afins podem se beneficiar deste estudo para aplicá-los em seus processos, quando é sabido que todos os setores de uma empresa, independente de qual seja a área, precisam de processos que sejam executados de forma eficiente e eficaz, sendo concluídos no prazo.

Assim, este trabalho auxiliaria de modo geral as empresas, uma vez que os métodos estudados, entre os quais o *design thinking*, possuem ferramentas a serem utilizadas como uma forma de planejamento inicial bem como à agregação de valor a processos internos.

¹ *Briefing*: Palavra inglesa que significa “resumo” em português. Relatório que faz parte de um processo (MATOS; OLIVEIRA, 2007, p. 12).

² *Design thinking*: segundo uma definição popular, significa pensar como um designer (MARTIN, 2010, p. 61).

Apesar de o trabalho apresentado ser focado em criação gráfica, outras áreas podem se beneficiar desta monografia pela abrangência do assunto, que é retrabalho, a qual ocorre não somente no setor de marketing, mas em toda a cadeia de uma empresa.

Este tema surgiu com a percepção da autora em seu ambiente de trabalho, quando muitos erros eram repetidamente cometidos por falta de organização empresarial e comunicação ineficiente, subutilizada pela empresa.

Para fins acadêmicos, esta monografia é de grande importância pela contribuição de pesquisa do assunto, que se abrange para todos os outros ramos científicos que precisam de melhoria em processos para impedir retrabalhos. E também será um aporte de estudo para futuros pesquisadores que desejem aprofundar os estudos acerca de comunicação visual, criação, *design* e sobre o assunto *design thinking* em especial, já que são assuntos recentes e existem poucos autores no Brasil que tratam de criação e gestão num mesmo ponto crítico, não desmerecendo sua grande importância, que de fato é essencial no mundo globalizado em que vivemos.

Para a autora, a importância do trabalho será encontrar a resposta da situação-problema que é tão vivida nas agências e empresas, até mesmo na qual ela trabalha.

A função da autora na empresa Encartes é a criação gráfica dos materiais de venda que são impressos, como etiquetas, catálogos de venda, banners, entre outros materiais. Um contexto no qual, a importância do trabalho de criação gráfica se dá para que a divulgação da marca da empresa ocorra de forma criativa e eficaz. Um erro na divulgação da empresa pode expô-la de forma negativa, podendo denegrir a imagem³ empresarial. Com este estudo, será demonstrado o efeito contrário que os retrabalhos têm e que, na maioria das vezes, é ocasionada por um sistema mal administrado.

Para o meio acadêmico e para os que se utilizarem dos estudos de forma direta ou indireta e, também para a autora como uma aplicação prática em sua vida pessoal e em seu trabalho, este estudo pode ter uma significativa relevância, uma vez que organização e planejamento podem ser aplicados em quaisquer áreas de estudo ou prática, com resultados na maioria das vezes positivos.

³ Imagem é o *conceito* que as pessoas têm e/ ou formam sobre as coisas (CAHEN, 2005, p. 57). A imagem empresarial é o conceito que as pessoas têm e/ ou formam sobre as empresas.

Será uma transformação benéfica para a empresa Encartes, mesmo que de forma informal, receber uma análise e auditoria no setor de criação e possíveis melhorias em seus processos criativos, de planejamento, organização e controle.

1.2. Situação-Problema

Com a globalização, muitas pessoas puderam ter melhores condições para aprender o que realmente lhes motiva, e, com isso, muitas empresas foram criadas, inclusive micro e pequenas empresas. Consequentemente, muitas pessoas foram necessárias para criar um valor para essas empresas se tornarem competitivas, através da comunicação visual.

Pode-se dizer que os recursos que as empresas têm: mão-de-obra, estoque, patentes, capital, maquinário são limitados por características físicas, mas o valor de uma grande parte dos recursos de uma firma não é estimado somente por tais elementos mas sim pela condução estratégica da empresa, que é essencialmente exclusivo da empresa, devido a seu desenvolvimento ser ligado às características específicas da firma, como por exemplo: as combinações únicas de experiências (Prahalad e Bettis, 1986; Spender, 1989 *apud* Vasconcelos e Cyrinos, 2000, p.9), os talentos pessoais dos administradores (Penrose, 1959/1963 *apud* Vasconcelos e Cyrinos, 2000, p.9), capacidades gerenciais e de trabalho de equipe (Nelson e Winter, 1982 *apud* Vasconcelos e Cyrinos, 2000, p.9), Heurísticas e processos não facilmente imitáveis (Schoemaker, 1990 *apud* Vasconcelos e Cyrinos, 2000, p.9), entre outros.

Ou seja, dedicar estratégias de organização interna podem criar um valor e vantagem competitiva sobre as demais empresas inimitável ou até mesmo difícil de ser copiado.

Neste contexto, a organização interna pode ter uma estratégia com o modelo de dentro para fora descrito por Hamel e Prahalad (*apud* Vasconcelos e Cyrinos, 2000, p.16), que tem como unidade de análise processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas e como fonte de vantagem competitiva estratégias orientadas para o processo e o conteúdo, interação entre competências e oportunidades do mercado, reconfiguração de competências e

*know-how*⁴, racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito — em complemento com a estratégia de fora para dentro de Porter (*apud* Vasconcelos e Cyrinos, 2000, p.16) que tem como unidade de análise a indústria e como fonte de vantagem competitiva atratividade e posicionamento da firma com uma estratégia orientada para o conteúdo, uma abordagem racional de fora para dentro (*outside-in*), procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência na indústria — e isso pode ter perspectivas nos processos internos das empresas.

Esta estratégia de dentro para fora é citada por Martin (2010, p.83) em um estudo de caso como uma vantagem através de *design thinking* em que o profissional precisa ter um “equilíbrio entre negócios e design” na inovação da empresa com base em *design thinking*, ou seja, que seria necessária a contratação de um profissional que soubesse “falar as duas línguas — a língua do design e a língua dos negócios”.

Hoje muitas pessoas precisam de criatividade no seu cotidiano para resolver problemas, melhorar os processos ou apenas embelezar o ambiente. O processo de criação, uma parte do *design*⁵, mas extremamente importante, não é linear, mas um emaranhado confuso que revela em seu âmago muita criatividade e inovação.

Quando os processos criativos são alinhados com os processos internos da empresa de forma a solucionar problemas, pode-se chamar de *design thinking*, que é pensar como um *designer* e encontrar foco na confusão de problemas para solucioná-lo com criatividade e inovação com custos sustentáveis e de forma a criar valor percebido para o cliente final.

São muitas as empresas que precisam de criação e *design* para que sua imagem esteja visível no mercado concorrido. Porém, o profissional que realiza a criação precisa saber qual é a necessidade do cliente para que a comunicação seja efetiva. Além da comunicação, é preciso saber registrar esses dados para que o profissional ou a equipe de criação saibam transformar ideias com coerência para a real necessidade do cliente.

⁴ *Know-how*: conhecimento prático que é difícil transferir para outra pessoa por meio escrito ou verbal.

⁵ *Design*: As raízes do termo ‘design’ provêm do latim *designare*, da preposição ‘de’ mais ‘*signum*’ (marca-sígnio), que em português temos como mais próxima a palavra ‘desígnio’: intento, intenção, plano, projeto, propósito” (REIS *apud* MELO, 2009). *Designer* seria um profissional que desempenha atividade especializada de caráter técnico-científico, criativo e artístico para elaboração de projetos de *design*.

Foi percebido que a maioria dos funcionários que desempenham um papel criativo nas empresas tem um problema em comum: não conseguem uma comunicação eficiente entre cliente e empresa.

Muitos funcionários reclamam entre si sobre a dificuldade de se criar algo e não precisar refazê-lo, ou porque surgiram alterações por parte do cliente, ou o prazo de criação passou, causando estresse, pressão, urgência, quebra de contrato, entre outros fatores.

A situação-problema é esta: como minimizar este retrabalho de forma que exista uma comunicação eficiente entre cliente e empresa, para que o trabalho seja feito apenas uma vez, com eficácia e eficiência, sendo entregue no prazo?

Dessa forma, a autora é motivada a buscar uma compreensão das causas da comunicação falha e falta de documentos para registro dos processos e atividades criativas. Também procurará soluções para atenuar essa situação-problema como contribuição de estudo.

1.3. Objetivo (s)

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta monografia é compreender porque os setores de criação perdem prazo e produtividade com os retrabalhos e quais são os aspectos de comunicação entre empresa e cliente que interferem no mesmo, identificando estratégias internas operacionais de como minimizar estes retrabalhos através do estudo de caso no setor de criação gráfica em uma empresa da indústria de não-tecidos localizada em Nova Odessa, SP.

1.3.2. Objetivo(s) Específico(s)

Para atingir o objetivo geral, é preciso estudar como, quando e de que forma é possível minimizar o retrabalho de processos criativos. Para isso, os objetivos específicos são:

- Entender o que são os processos criativos e a importância deles na estratégia empresarial para as empresas e no atendimento dos clientes, bem como a gestão de projetos e a comunicação empresarial ocorre em tais ambientes,

identificando as possíveis causas que implicam em falhas na condução dos mesmos;

- Deliberar acerca das ferramentas que podem auxiliar no registro de planejamento e controle das atividades, motivadas pelos estudos de organização, sistemas e métodos e estudar o *briefing* e o *design thinking*, como instrumentos para auxiliar na minimização de retrabalho;

- Unir o entendimento, a compreensão e definição dos dados para minimizar o retrabalho, através de estudo de caso realizado no setor de criação gráfica.

1.4 Metodologia

A pesquisa sempre parte de um tipo de problema. Dessa forma, a pesquisa visa responder às necessidades de conhecimento de certo problema. Várias hipóteses são levantadas e a pesquisa pode invalidá-las ou confirmá-las (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 2).

De acordo com Trujillo (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 2), “as finalidades da pesquisa podem ser puras ou práticas. Pura quando melhora o conhecimento e prática quando são aplicadas com determinado objetivo”.

Como esta monografia baseou-se num problema da empresa Encartes, a pesquisa foi tanto básica pura quanto aplicada, ou seja, a “pesquisa formal que procura o progresso científico e que também terá seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados e que a solução de problemas ocorra na realidade” (ANDER-EGG *apud* MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 6).

A pesquisa fundamentou-se em pressupostos lógicos e objetivos e a autora não pode se deixar envolver pelo problema, apesar de ter efeito prático em seu ambiente de trabalho.

O objetivo da pesquisa teve abordagem descritiva e exploratória, uma vez que a autora explorou em seu ambiente de trabalho as situações cotidianas que ocorreram na criação gráfica e descreveu de forma sucinta e enfática em um estudo de caso.

Sob qualquer instância, a pesquisa bibliográfica foi dominante neste trabalho para um bom embasamento teórico sobre o assunto. Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 12), a pesquisa bibliográfica é um “apanhado geral sobre os principais

trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

Tendo também contexto prático, a pesquisa deste trabalho utilizou da técnica de pesquisa estudo de caso, usando como instrumento a observação, que se constitui, segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 76) em uma “técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 76).

A observação que mais se enquadra no sentido de responder ao objetivo deste projeto é a observação assistemática, participante natural, individual e efetuada na vida real (trabalho de campo).

Será assistemática, pois, segundo Rudio (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 77, 78), “o que caracteriza a observação assistemática é o fato de o conhecimento ser obtido através de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los”.

Também será observação participante natural porque de acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 79), “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo e o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga”. No caso, a autora e observadora fará a pesquisa em seu ambiente de trabalho.

Estará sendo feita individualmente, efetuada pela autora através de estudo de caso no setor de marketing da empresa Encartes por estudos descritivos “que descrevem uma situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo” (SELLTIZ *apud* MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 6).

E será observada na vida real, pois os “dados serão registados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação”. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 80).

2. ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS INTERNOS

2.1 Compreensão do contexto da estratégia empresarial

Nas empresas o nível mais alto de pensamento e inovação se encaixa dentro do pensamento estratégico. É importante ressaltar que sem a estratégia países não seriam povoados, pois foi graças ao estudo da estratégia nas guerras que cavaleiros e soldados marcharam juntos na conquista de um ideal.

Ideal, objetivo ou meta são palavras que movem as pessoas para atingi-las. O foco é essencial, mas é a estratégia que realiza as artimanhas e o processo dos recursos para o sucesso, como numa partida de xadrez, em que cada peça tem a sua forma de lidar com a situação, mas é preciso estratégia para alocar as peças de forma que juntas realizem o xeque-mate, atingindo desta forma o objetivo do jogo.

Para Lodi (1969, p.6 *apud* CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T., 2003, p. 3), “estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos em longo prazo (...) seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis”. Em geral, a estratégia leva bastante tempo para ser pensada, analisada e gerenciada. Por isso os objetivos da estratégia são de longo prazo, ao contrário de objetivos operacionais, que são de curto prazo.

Estratégia pode ser entendida, a partir da definição de Wright, Kroll e Parnell (2000 *apud* CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T., 2003, p. 3), “como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

A estratégia apesar de estar ligada diretamente com o topo da hierarquia, pode ser utilizada pelos funcionários da base, ou seja, operários, técnicos, assistentes, auxiliares, entre outros.

Conforme a visão de Mintzberg e Quinn (1991 *apud* CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T., 2003, p. 7), a estratégia existe em vários níveis em qualquer organização e não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, os objetivos da empresa são atingidos, todos acabam participando do alcance das mudanças e conseqüentemente percebem a sua importância no sistema, adquirindo vantagem competitiva sobre as outras empresas, uma vez que a comunicação entre os setores e níveis hierárquicos é integrada pela estratégia.

Segundo Edward Lawler III em entrevista para a revista HSM (1998, p.2), especialista na relação entre eficácia organizacional e RH, “a maneira como uma empresa se organiza é potencialmente uma fonte importante de vantagens competitivas”. Ele completa que essas vantagens competitivas “são mais fáceis de manter do que as que se conseguem com a ocupação de determinada posição no mercado ou com a utilização de determinada tecnologia”.

Neste contexto, as vantagens competitivas são pontos em que as empresas devem se preocupar, uma vez que a concorrência obriga as empresas a sempre serem melhores e maiores em termos de capacidade, inovação, criatividade, produção, e as vantagens competitivas as colocam em evidência no mercado, melhorando a sua imagem frente às outras que não tem tais vantagens.

Thompson Jr. e Strickland III (2000 *apud* CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T., 2003, p. 3) definem estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.

Livio DeSimone, presidente da empresa 3M em entrevista à revista HSM (1998, p.50) aborda que as empresas devem inovar nos processos, os líderes devem se preocupar com o estresse dos funcionários e reconhecê-los quando tiverem ideias inovadoras.

De acordo com o mesmo, um dos principais segredos da 3M está em harmonizar o ambiente de intensa criatividade com os objetivos de crescimento e rentabilidade em equilíbrio. Segundo DeSimone (1998, p.52), “o crescimento é importante por várias razões. A mais fácil de explicar é o fato de beneficiar todos”.

Assim, a estratégia pode e deve ser utilizada na gestão dos processos internos, dentro da empresa, em todos os níveis hierárquicos para que atinjam um objetivo em comum que é ter a vantagem competitiva sobre as demais, promover a

satisfação dos clientes com a melhoria dos processos internos e ter maior desempenho graças a esses processos internos.

A estratégia pode ser usada para melhorar processos, na modernidade da empresa, na inovação, relacionamento com os clientes, atualização de softwares, compra de novos equipamentos mais tecnológicos, na qualificação dos profissionais, na redução de erros e custos, na qualidade dos produtos e serviços, na prontidão de resposta às mudanças, na cooperação entre outras empresas, fornecedores, na fusão entre empresas, na articulação de ideias, na criação de novos setores, departamentos, produtos, serviços.

A estratégia possui certo cuidado na sua implementação e deve ser gerida pois podem surgir dificuldades como atrasos na implementação, falta de recursos disponíveis, ausência de controle e monitoração, falta de divulgação para todos os níveis da empresa, enfim, dificuldades na interação e coordenação entre os processos.

Um exemplo de estratégia em processos internos é a análise sobre os erros e retrabalho que um determinado setor da empresa tem e pensar criativamente sobre como melhorar os processos internos e a comunicação empresarial para que o desempenho da empresa no geral seja melhorado.

2.2 Análise sobre erros e retrabalho

O erro é uma falha humana que acontece independente de planos e ações controladas. As falhas são inerentes pela fugacidade da vida em que vivemos. Hoje convivemos com a automatização das coisas pela necessidade que as empresas tiveram de se evitar erros humanos comuns.

As máquinas foram criadas para substituir os homens nas tarefas que eram repetitivas demais a ponto de um momento de desatenção levar a um possível erro. As máquinas não pensam, não têm vida, não tem família e podem fazer a mesma coisa por toda sua existência sem errar, desde que sejam preparadas para isso.

Neste século as máquinas podem fazer praticamente tudo: realizar cálculos complexos, encontrar erros em planilhas, sistemas e processos que a capacidade humana levaria meses para conseguir o mesmo efeito.

Entretanto, as máquinas ainda não são capazes de executar trabalhos que exigem criatividade. Então, por enquanto, os *designers* e profissionais de criação precisam realizar estas funções e provavelmente cometerão erros, pois são humanos.

De acordo com Norman (2006, p. 135) “os erros podem ter diversas formas e duas categorias fundamentais são os lapsos e os enganos”.

Os lapsos resultam de comportamento automático, quando ações subconscientes que têm a intenção de satisfazer nossas metas são detidas a meio caminho. Os enganos resultam de deliberações conscientes. O mesmo processo que nos torna criativos e perceptivos, ao nos permitir ver relacionamentos entre coisas aparentemente não relacionadas e chegar a conclusões corretas com base em indicações parciais ou mesmo imperfeitas, também nos induz a errar (NORMAN, 2006, p. 135).

Norman (2006, p. 136) explica que “lapsos são quase sempre pequeninas coisas: uma ação indevida, mover a coisa errada, uma ação desejada não executada”. E que são fáceis de descobrir através da observação e monitoração.

Já os enganos “podem ser acontecimentos importantes difíceis ou mesmo impossíveis de detectar — afinal, a ação desempenhada é apropriada à meta” (NORMAN, p. 136).

Tanto lapsos quanto enganos podem ocorrer frequentemente, mas, como os lapsos são mais fáceis de descobrir do que os enganos pode-se dizer que os lapsos ocorrem mais do que os enganos.

Todavia, ambos — lapsos e enganos — quando são descobertos, precisam ser corrigidos, e esta correção do erro, quando acontece no trabalho que é desenvolvido, chamamos de “retrabalho”. Portanto, retrabalho significa retrabalhar o trabalho por causa de um erro ou ideia nova (nem sempre o retrabalho está relacionado com o erro, embora esteja diretamente relacionado).

Ainda segundo Norman (2006, p. 143), “dois tipos de lições de *design* podem ser apreendidos: um para impedir os lapsos antes que eles ocorram e um para detectá-los e corrigi-los quando ocorrem”.

Quando as pessoas estão habituadas a errar e não tomam providências a respeito para minimizar estes erros ou resolvê-los para evitá-los, o retrabalho torna-se algo trivial, como parte da rotina.

Norman (2006, p. 145) pondera que “quando você constrói um mecanismo que é tolerante com erros, as pessoas passam a contar com ele, a confiar nele, de modo que é melhor que seja realmente digno de confiança”.

Outro fato que pode ser percebido que leva as pessoas a errar ou cometer falhas é o medo de errar e cometer falhas. Por mais que pareça um paradoxo, Martin (2010, p.73) pondera que “as empresas muitas vezes permitem que os mistérios continuem sendo mistérios, declarando-os sem solução”. Neste contexto, o mistério pode ser transformado em uma situação-problema e ser estudado para uma possível solução. Mas as empresas preferem ficar na “zona de conforto”, ou como Martin complementa (2010, p.73), “preferem simplesmente criar mecanismos para lidar com o mistério”.

2.3 Processos internos, comunicação empresarial e a cultura

Os processos criativos internos de um setor de marketing de uma empresa são instáveis. A rotina da criatividade tem picos de trabalho conforme a demanda interna de clientes. Não é raro período de muitos trabalhos contrastando com período de poucos trabalhos. Normalmente as empresas conhecem seus cronogramas de trabalho e sabem gerenciar com qualidade a demanda de serviços criativos gráficos. Quando não, intuitivamente os funcionários gerenciam seus processos internos de acordo com a própria agenda.

Processos são atividades inter-relacionadas que chegam a um resultado e têm como objetivo a resolução de um problema ou a criação de alguma coisa, por exemplo.

Os processos na empresa precisam de comunicação para ajudar a ligar estas atividades, que normalmente são feitas por várias pessoas diferentes em setores variados em toda a empresa.

Sem uma comunicação ativa e focada, as atividades se dispersam e o resultado pode ser frustrado, levando a conclusões precipitadas sobre os processos, podendo chegar até o cliente como resposta negativa.

A comunicação empresarial é sem dúvida a chave para abrir ou fechar as portas da imagem da empresa, tanto externa para o público em geral, consumidores ou clientes; quanto para os clientes internos, os funcionários da empresa, investidores fornecedores, etc.

Segundo Cahen (2005, p. 203), “comunicação empresarial é uma ferramenta do marketing global da empresa”.

Complementando, Argenti (2006, p. 69) afirma que, “o sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande medida do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia da empresa”. Onde, verifica-se que parte dessa estratégia de comunicação é a de manter uma boa identidade, imagem e reputação da empresa.

Segundo Cahen:

O maior, na verdade o único, patrimônio de uma empresa é exatamente sua imagem. [...] Como todo patrimônio de difícil quantificação — ou grande demais — não deixa de, no fundo, ser um organismo vivo que requer constante atenção, este patrimônio vai aos poucos se corroendo e se deteriorando, até o momento em que ou é tarde demais ou uma completa reforma se faz necessária. Em qualquer dos casos, os custos podem ser enormes — seja na perda de fatias de mercado, seja na perda de um monte de outras coisas e/ ou na reforma geral (CAHEN, 2005, p. 58).

Em outras palavras, a imagem da empresa não deve ser engessada, mas permear em um padrão que seja reconhecido pelas pessoas, mas que tenha mudanças ao longo dos anos para que se adeque ao mercado e ao tempo, como um ativo da empresa que acumula valor, mas que, se não for administrado, pode perder o seu valor por não se atualizar.

Continuando, Argenti comenta que:

A identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, e a imagem é o reflexo dessa identidade. [...] Se essas imagens refletirem com precisão a realidade organizacional, o programa de identidade terá obtido êxito. Se as percepções diferirem radicalmente da realidade (e isso ocorre geralmente quando as empresas não dedicam tempo necessário a analisar a existência real de um concorrente), ou a estratégia foi ineficiente ou o modo como a empresa se percebe precisa ser modificado (ARGENTI, 2006, p. 81).

Ou seja, a imagem da empresa reflete externamente o que ela é internamente. Quando há discrepâncias neste reflexo, significa que a comunicação não foi eficiente. Por isso a necessidade de uma comunicação integrada, que transmita mutuamente interno e externo sem dissonâncias.

Oliveira (2005, p. 48) ressalta que “grande parte dos problemas que afligem e causam transtornos nas organizações são provenientes de uma comunicação deficiente, daí a importância de um programa eficaz de comunicação”, e que a

comunicação somente é eficaz quando há a interpretação correta da mensagem enviada pelo emissor pelo(s) receptor(es).

Neste caminho entre emissor e receptor podem existir barreiras, e é preciso saber lidar com elas, eliminando-as ou contornando a situação. No campo da comunicação empresarial, alguns aspectos podem dificultar o recebimento, acatamento e até mesmo entendimento da comunicação. Essas barreiras podem ser chamadas de falhas na comunicação, ou ruídos.

Segundo Stoner & Freeman (1999, p. 391 apud OLIVEIRA, 2005, p.34), “ruído é qualquer coisa que confunda, perturbe, diminua ou interfira na comunicação (...), o ruído pode interferir na compreensão”.

Mecanismos psicológicos individuais, problemas estruturais da organização, cultura, crenças e valores, preconceitos, entre outros fatores, quando ineficazmente trabalhados, também podem se transformar em campo fértil para as barreiras da comunicação (1999, apud OLIVEIRA, 2005, p.34)

As interferências na comunicação podem ser físicas, como um e-mail com problema no envio; virtuais, como um e-mail que contém uma frase de duplo sentido, dificultando o entendimento; mentais, como a procrastinação que algumas pessoas têm de não ler o e-mail até o fim por “achar” que já entenderam a mensagem.

É preciso entender que até mesmo um simples e-mail mal escrito pode causar retrabalho e perda de tempo, uma vez que outro e-mail deverá ser escrito, enviado, perdendo este tempo entre um e-mail e outro, o tempo dele ser lido, respondido, entendido, etc.

De acordo com Stoner & Freeman (1999, apud OLIVEIRA, 2005, p.34), os ruídos da comunicação podem ser listados como:

- abstrações de ponto-morto (o fato de abstrair, tagarelar e não chegar a um ponto final);
- apatia (quando não há interesse pelo que está sendo dito); burocracia excessiva (acaba atrasando a fluidez);
- confusão entre abstrações e realidade (graças a nossa mente e capacidade imaginativa, acabamos por deturpar a realidade com abstrações);
- desconfiança (o receptor pode não conferir credibilidade ao emissor);
- diferenças de linguagem (as palavras devem ser entendidas pelo mesmo significado. Quando não, há diferença na linguagem);

- esquecimento seletivo (quando vamos eliminando as informações gradualmente);
- excesso de verbalização (o ato de falar demais),
- inconsistência nas comunicações verbais e não verbais (por exemplo: o emissor diz “a” e o receptor entende “b”);
- julgamentos precipitados (conduzem a interpretações erradas);
- mente fechada (inabilidade de ver as diferenças entre as várias coisas nas quais você não acredita);
- percepções diferentes (uma mesma experiência pode ser percebida de forma diferente entre duas pessoas);
- preconceito; pretensão ouvir (quando o emissor acredita estar sendo entendido);
- reações emocionais;
- supressão perceptiva (deixar de perceber outras coisas por causa de outra mais marcante, que acaba suprimindo as outras).

A cultura da empresa também interfere na comunicação de forma que algumas atitudes possam atrapalhar, e não ajudar na comunicação eficaz.

Schein (1992:12 *apud* GOMES, p.3) conceitua cultura organizacional como:

Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Já Robbins (1996, p.681 *apud* GOMES, p.4) conceitua o termo como uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização; um sistema de significado compartilhado.

Um exemplo seria o fato de algumas empresas terem por premissa o ato de se fazer reuniões todos os dias. Seria realmente necessária a quantidade exagerada de reuniões? O que seria definido na reunião poderia simplesmente ser notificado em um e-mail com cópia para todos os envolvidos. Além disso, se não há anotações na reunião com assinaturas comprovando o que foi dito, pode-se facilmente perder informações, causando uma dissonância entre os participantes, gerando conflitos internos. Este fato apenas evidencia que a cultura organizacional de empresa interfere diretamente nos processos internos e conseqüentemente nos instrumentos de gestão.

2.4. Organização, Sistemas e Métodos como instrumentos para gestão para a resolução de problemas e minimização de erros e retrabalhos

Podem-se citar como instrumentos de gestão as metodologias e ferramentas em administração para uma administração empresarial eficaz. Em uma organização, sistemas, métodos e ferramentas são usados para coletar dados e informações entre as quais: questionários, formulários, cronograma, layout, fluxograma, relatórios, manuais, etc.

Após a coleta, estes dados são analisados, levando a uma possível conclusão para atingir um objetivo e/ou a resolução de um problema.

Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 12), “problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”.

Os autores ainda completam que “a formulação do problema é um processo contínuo de pensar reflexivo, cuja formulação requer conhecimentos prévios do assunto (materiais informativos), ao lado de uma imaginação criadora”. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 12).

Sinclair ressalta que:

A metodologia das ferramentas em organização, sistemas e métodos têm resultados qualitativos e quantitativos comprovados cientificamente. [...] Como resultados quantitativos aumento da produção com o mesmo tempo de trabalho ou mesmo volume de produção com menor tempo de trabalho; e aumento de produção com o mesmo número de empregados ou mesmo volume de produtos com o menor número de empregados. [...] Como resultados qualitativos: melhor qualidade do produto ou serviço do ponto de vista técnico, maior precisão, maior rapidez e pontualidade e maior homogeneidade do produto ou serviço (SINCLAYR, 1991, p.156).

Ou seja, colocar em prática as ferramentas de organização, sistemas e métodos traz resultados tanto em eficiência como em eficácia. Tendo em vista a busca da maioria das empresas por prazos menores e mais produtividade, é demonstrado nesta citação de Sinclair que os resultados são significativos.

A função controle e avaliação para os sistemas de informações gerenciais têm algumas finalidades como identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência, e pode ser utilizada como instrumento gerencial para corrigir ou reforçar o desempenho apresentado (OLIVEIRA, 2011, p. 408).

As informações necessárias para o controle e avaliação da estrutura organizacional são tidas em quatro aspectos, ainda segundo Oliveira (2008, p. 2008): “tipos das informações, frequência das informações, qualidade das informações e fontes das informações”.

Através das informações recebidas, a organização destes dados e a avaliação destas informações serão de grande importância para a comunicação empresarial, dado que podem ser percebidos problemas, falhas e erros que poderão ser corrigidos.

O controle destas informações manteria a organização e avaliação de forma contínua, evitando o retrabalho de corrigir cada erro ou falha isoladamente.

Os erros podem ser cometidos devidos a fatores como lentidão e deficiência das informações, insuficiência de informações, inadequação no processo de *feedback*⁶ aos profissionais envolvidos nos trabalhos, sistemas de controle complicados, planos mal elaborados e mal implantados, estrutura organizacional inadequada, incapacidade dos recursos humanos (OLIVEIRA, 2011, p. 408).

O fato de errar pode ser entendido pelo ponto de vista da comunicação inadequada ou insuficiente. Ou seja, a informação inicial ao ser transportada de um meio para outro, pode perder consistência nestas “trocas”. Assim, quando o remetente recebe a informação final, esta informação tem discrepâncias com a informação inicial. Esta discrepância se for levada adiante, resultará conseqüentemente em erro.

2.5 O *briefing* como um valioso instrumento entre a comunicação interna e a estratégia da empresa junto ao mercado

A comunicação interna agrega valor para o cliente direta e indiretamente (apesar de não ser percebida, pois o cliente não vê e não tem contato com os funcionários internos da empresa) e impacta de forma significativa na comunicação externa.

Por isso a importância das ferramentas de comunicação não serem integradas apenas externamente, mas também internamente aos processos-chave da comunicação organizacional.

⁶ Feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento.

Segundo Argenti (2006, p. 64) “as atividades de relações com os clientes vêm se tornando uma parte cada vez mais relevante da comunicação empresarial”.

O departamento de comunicação de marketing coordena e gerencia a publicidade relativa a novos produtos ou a produtos existentes e lida com atividades relacionadas aos clientes. Pode também administrar a propaganda empresarial (ARGENTI, 2006, p. 64).

Nos departamentos de marketing e nas agências de criação e comunicação visual é usual a utilização de um documento, semelhante aos formulários de organização, sistemas e métodos, denominado *briefing*.

O *briefing* normalmente é criado especialmente para cada trabalho ou processo criativo. Ele contém as etapas do processo, o planejamento, data, local, horário, as ideias, ações a serem feitas, responsáveis pelo documento e algumas pautas de determinados assuntos coerentes com processo criativo, como orientações aos responsáveis.

De acordo com Tim Brown (2010, p. 22), “o ponto de partida de qualquer projeto é o *briefing*. O *briefing* é um conjunto de restrições mentais que proporcionam à equipe de projeto uma referência a partir da qual começar”.

O *briefing* tem uma função interna para o cliente quando a sua utilização agrega valor para as atividades de marketing externo de forma eficiente e eficaz. Como é um instrumento para parametrizar, a sua utilização ajuda na interpretação das ideias e registros e diminui a dissonância da comunicação entre emissor e remetente.

Segundo Matos e Oliveira (2007, p. 4): “O *briefing* abrange vários significados: plano de projeto, acordo, contrato, rota, documento inspirador, plano estratégico ou roteiro para aprovação.” Ele é usado durante todo o processo criativo, e é preciso cuidado quando for elaborado para que sintetize de forma eficaz a real necessidade do cliente.

A partir do *briefing* que os profissionais relacionados com o processo criativo terão inspiração para realizar o projeto. “É uma fase essencial e, se não for bem realizada, o projeto pode ser visualmente agradável, mas ineficiente, porque não atende às necessidades do cliente e do público-alvo” (Cf. STRUNCK, 2004; PEÓN, 2003 *apud* MATOS; OLIVEIRA, 2007, p. 4).

Como o *briefing* é um resumo do que foi conversado entre os participantes da elaboração do *briefing*, é preciso que os participantes saibam como capturar o que é preciso documentar, com uma comunicação eficiente e focada.

Se não houver uma comunicação alinhada, provavelmente haverá retrabalho, quando é preciso que os lados entendam o que estão colocando como proposta e se será possível à resolução desta.

Isso se torna um problema, pois os projetos são especificados e avaliados pelo setor de marketing, quando existem, ou por escalões mais baixos. Essa delegação ou transmissão do *briefing* funciona como um 'telefone sem fio'. Quanto mais a especificação desce na hierarquia da empresa, maior a quantidade de interpretação e modificação. Quando o resultado desse processo volta ao escalão decisor é necessário executar uma série de adaptações (MAGALHÃES; ANDRADE; MELO, 2006 *apud* MATOS; OLIVEIRA, 2007 p. 7).

Amaral (2006, *apud* MATOS; OLIVEIRA, 2007 p. 7, grifo da autora) define como “decisor” “aquele que possui responsabilidade direta sobre o projeto”. Nem sempre é o proprietário da empresa ou seu presidente, mas pode ser o diretor de marketing, o diretor de criação e até o gerente de TI.

O fato é que quanto mais pessoas fazem parte da comunicação do *briefing*, mais difícil é concernir as ideias e planos para uma possível criação.

Se houver grandes discordâncias entre as partes, é possível que tenha ocorrido má interpretação dos dados. Outra possibilidade é o cliente alterar os seus próprios conceitos. As duas situações também podem acontecer conjuntamente. Nesse caso, deve ser feita uma nova avaliação sobre os motivos que levaram ao fato (MATOS; OLIVEIRA, 2007, p. 8).

A dissonância na comunicação tem como causa a discordância entre as partes. É preciso um instrumento que registre os dados para que estes não sejam interpretados de forma equivocada, assim como nos contratos, em que cliente e fornecedor, por exemplo, assinam o documento com o pedido e o valor de troca. No caso do *briefing*, o pedido seria as informações combinadas em reunião e o valor de troca seria a criação. Porém, neste caso não necessita de assinaturas, pois o documento *briefing* é usado para consulta.

O *briefing* pode ser usado, além de consulta para a inspiração e criação, como um documento comprobatório do que foi combinado de forma oral em reunião. Desta forma, a dissonância seria minimizada, bem como a má interpretação e discordâncias de opiniões.

O formato deste documento pode ser impresso, um rascunho informal ou um arquivo de computador digitalizado. Algumas empresas já informatizaram o *briefing* e ele pode ser visto por todos os responsáveis e acompanhado em tempo real através do computador dentro de um sistema gerencial informatizado. Há também empresas que utilizam seu *briefing* de forma eletrônica no próprio site, em que o cliente final pode ir selecionando os campos em que deseja, no caso de um produto ou serviço específico. Quando o *briefing* é algo a ser criado, uma solução ou melhoria, não há como criar todos os campos quando é preciso que exista uma análise da situação antes.

Fica claro que, mesmo com um documento como o *briefing*, é possível que haja erros e retrabalho. Porém, mais intenso ainda são os erros e retrabalho sem a existência deste.

3. DESIGN THINKING

3.1 Compreensão do conceito e contexto do *design thinking*

O uso mais reconhecido e influente do termo “*Design thinking*” foi introduzido em 2003 por David Kelley, consultor da consultoria em design IDEO (BONINI, SBRAGIA, 2011, p. 6). Apesar de ser um assunto recente nos últimos anos, o *Design thinking* tem acumulado casos para estudo, principalmente na empresa IDEO, a maior e mais respeitada consultoria de design e inovação do mundo, em que o autor, citado neste trabalho, Tim Brown, é Diretor Executivo (CEO).

É possível ver no quadro uma breve descrição de alguns autores que escreveram sobre *Design thinking*.

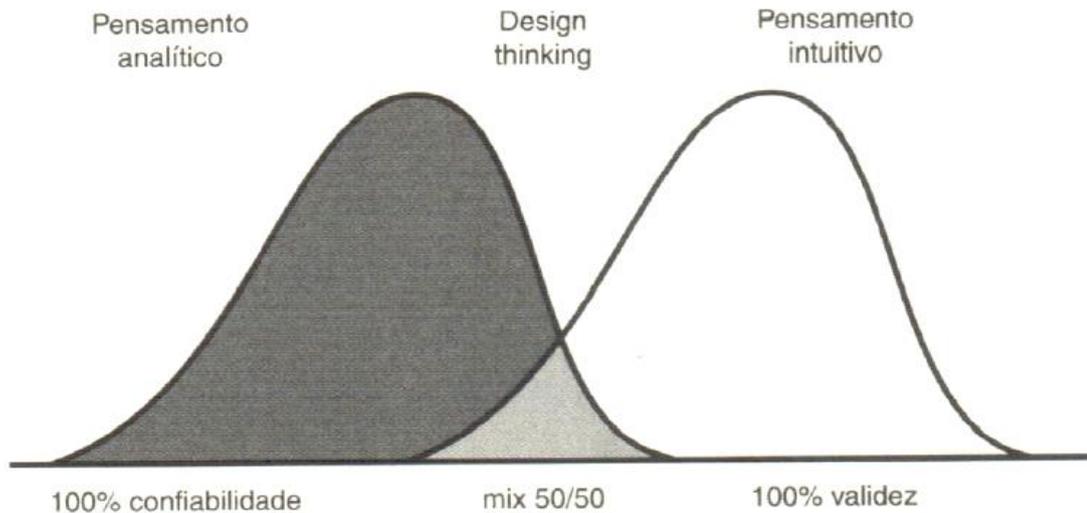
Quadro 1 - Autores e suas descrições sobre *Design thinking*

Autor	Descrição sobre <i>design thinking</i>
Tim Brown (2008)	<i>Design thinking</i> é uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos dos designers para suprir as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente factível, e recorre ao que uma estratégia de negócios viável pode converter em valor para o cliente e oportunidade de mercado (BROWN, 2008, p.86).
Lockwood (2010)	<i>Design thinking</i> é essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, aprendizado rápido, visualização de ideias, conceito de prototipagem rápido, e análise de negócios que, por fim, influencia a inovação e a estratégia de negócios. O objetivo é envolver consumidores, designers, e homens de negócio em um processo integrativo, que pode ser aplicado para produto, serviço ou até mesmo design de negócios. É uma ferramenta para imaginar estados futuros e para trazer produtos, serviços e experiências para o mercado. O termo <i>design thinking</i> , geralmente, refere-se à aplicar a sensibilidade de designers e métodos à solução de problemas, não importa qual seja o problema. (LOCKWOOD, 2010 <i>apud</i> LIMA, CARVALHO, 2011, p. 3).
Martin (2009)	O <i>design thinking</i> consiste em dar forma a um contexto em vez de tomá-lo como ele é, ou seja, o conceito lida principalmente com o que ainda não existe. (BONINI, SBRAGIA, 2011, p. 6).
Cardon (2010)	<i>Design thinking</i> como “uma ferramenta útil que aplica o pensamento criativo e crítico para compreender, visualizar e descrever os problemas complexos ou mal estruturados e, em seguida, desenvolver abordagens práticas para resolvê-los”. (BONINI, SBRAGIA, 2011, p. 7).
UK Design Council (2011)	<i>Design thinking</i> é descrito como o veículo para transformar ideias em propostas de valor práticas e atraentes para os clientes e utilizadores (Design Council, 2011 <i>apud</i> Amorim, 2013, p. 20).

Fonte: Adaptado a partir de Lima, Carvalho (2011, p.3), Bonini, Sbragia (2011, P.6-7) e Amorim (2013, p.20).

A figura um demonstra o equilíbrio em que o *design thinking* se encontra entre o pensamento analítico e o intuitivo.

Figura 1 - A lacuna da predileção



Fonte: MARTIN 2010, p.52 apud LIMA; CARVALHO, 2011, p. 5.

Conforme Martin (2010, apud LIMA, CARVALHO, 2011, p.5), o pensamento em *design* (*design thinking*) é um equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, onde o autor completa que “a abordagem ideal à validade e à confiabilidade não consiste em escolher uma em detrimento da outra, mas sim em buscar um equilíbrio entre ambas”.

Em outras palavras, o *design thinking* está no equilíbrio entre o que se pode entender como 100% confiável (que sempre aconteceu da mesma forma no passado e pode acontecer novamente e da mesma forma) e 100% válido (só pode ser considerada válida quando acontecer, mas ainda está no futuro e não é possível saber), ou seja, há 50% de chance de ser algo certo como 50% de não dar certo. Essa incerteza é inevitável, pois no *design thinking* “cada caso é um caso” e não há como encontrar um padrão nas atitudes, ideias e criações que fizeram sucesso ou que fracassaram.

3.2 *Design Thinking*: relação entre processo criativo, inovação e a inteligência competitiva

O *design* vai além de uma técnica ou ferramenta, é um modo de pensar. Pode estar relacionado às coisas que foram renovadas e pensadas sob outro ângulo. Por isso, quando se pensa em *design*, não é errado relacionar esta palavra à inovação.

Neste contexto, surgiu uma nova concepção e variação do termo *design* que mudou a forma de pensar sobre inovação, criação e resolução de problemas. Esta forma de se pensar com *design* foi batizada de *design thinking*.

O *design thinking* é uma abordagem que se apropria do processo mental do *designer* para a resolução de problemas para atender às necessidades das pessoas, dada uma tecnologia e uma necessidade comercial. Assim, a abordagem saiu do restrito âmbito da forma e da estética sendo utilizada para resolução de problemas, geração de inovações e obtenção de vantagem competitiva (BROWN, 2009 e MARTIN, 2009 *apud* BUENO, 2013, p. 6).

É visto que o *design thinking* é uma inovação dentro do *design* e está sendo inserido nas grandes empresas para resolução de problemas e inovação, pelos conhecimentos de criatividade abstratos que o *designer* tem para conseguir vantagem competitiva sobre as demais empresas que ainda não se utilizam desta nova forma de pensamento. Tim Brown, além de autor do livro *design thinking*, é também CEO da IDEO, uma empresa norte-americana que realiza essa inovação nas empresas com a ajuda do design e do pensamento estratégico em *design*.

O livro que Brown escreveu aborda várias técnicas de *design thinking* aplicadas nas empresas como estudos de caso e o que se pode dizer é que cada caso tem a sua peculiaridade, não é possível extrair um algoritmo único para resolver todos os problemas da empresa, até mesmo porque o *design thinking* é o equilíbrio entre o pensamento intuitivo e o analítico.

Segundo Druker (1994 *apud* Hanson, D.; NITZSCHE, R., 2007 p. 4):

A inovação é 'a única forma de converter a mudança em oportunidades', destacando que ela talvez seja a única maneira de uma empresa prosperar, ou até sobreviver, concluindo, entretanto, que ela deva ser organizada como uma atividade sistemática para ser bem-sucedida.

E, é pela inovação que mudanças acontecem. Sem inovação a empresa vive a partir de uma perspectiva de sobrevivência, onde se perde grande poder de

mercado para as outras empresas que se atualizam e buscam sempre a real necessidade do cliente de mudanças e novos ângulos de visão.

Inovação é a implementação de uma nova (para a empresa) solução visando melhorar sua posição competitiva, seu desempenho ou seu know-how (conhecimento) (OECD, 2005 *apud* HANSON, D.; NITZSCHE, R., 2007 p. 4).

Com esta visão sobre *design thinking* e inovação, é possível dentro de uma empresa mudar a forma de ver a comunicação empresarial focada em gestão de projetos e atualizar os processos de forma a minimizar ou até mesmo erradicar os erros e retrabalho.

Numa economia na qual o estilo é imperativo, nós todos precisamos começar a pensar e agir como o *design* faz. (BREEN, 2005 *apud* HANSON, D.; NITZSCHE, R., 2007 p. 12).

De acordo com Tim Brown (2010, p. 17), “o melhor *design* [...] muitas vezes é projetado com limitações relativamente grandes”. É como ter diretrizes para seguir com as ideias a partir daquele ponto, que não restringem, mas norteiam o criador.

A disposição e até a aceitação empolgada das restrições constituem o fundamento do *design thinking*. O primeiro estágio do processo de *design* costuma se referir à identificação das restrições mais importantes e à definição de critérios para sua avaliação. As restrições podem ser mais bem visualizadas em função de três critérios sobrepostos para boas ideias: praticabilidade (o que é funcionalmente possível num futuro próximo); viabilidade (o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável); e desejabilidade (o que faz sentido para as pessoas) (BROWN, 2010, p.18).

Quadro 2 - As restrições para um *design thinker*

Restrições	Sobreposição para boas ideias
Praticabilidade	O que é funcionalmente possível num futuro próximo
Viabilidade	O que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável
Desejabilidade	O que faz sentido para as pessoas

Fonte: Adaptado a partir de Brown (2010).

As restrições que Tim Brown se refere na citação e no quadro dois são as limitações que as empresas ou situações têm, como por exemplo, uma empresa que tenha sua frota veicular muito antiga e isso esteja afastando possíveis clientes, porém tem a restrição de um valor baixo para investir.

Todas as situações, empresas, negócios e afins possuem suas restrições, ou seja, limites ao qual não se deve ultrapassar e/ou que se possa ter como foco — e aqui não se enquadram limitações imaginárias que podem ser superadas com um simples “pensar fora da caixa”, ou seja, ser inovador. São restrições que se forem rompidas, poderão levar a empresa à falência, por exemplo.

De forma mais simples, boas ideias são práticas, viáveis e comerciais e podem ter suas ressalvas vistas sob estes três aspectos.

Um *designer* competente solucionará todas essas três restrições, mas um *design thinker*⁷ os colocará em equilíbrio harmonioso [...] e os mesmos, fazem isso por ter mudado seu foco do problema para o projeto. O projeto é o veículo que transporta uma ideia do conceito à realidade. [...] Bons profissionais conseguem solucionar uma ou duas dessas variáveis com êxito, mas é o *design thinking* que faz essa solução ser triangularmente equilibrada. (BROWN, 2010).

Em uma empresa que não usa de ferramentas para registrar seus processos criativos, colocá-las em prática seria considerado uma forma de inovação. Jong e Vermeulen (2003 *apud* BUENO, 2013, p. 5) afirmam que “todas as definições de inovação incluem o desenvolvimento e a implementação de ‘algo novo’”.

Não importa o que você faz para viver, o *design* tem importância. Colocando de outra forma, atrás de cada projeto de *design* existe um processo mental que transcende o próprio *design*. Se você está fazendo organizando um plano estratégico de vendas, ou simplificando uma operação manufatureira, ou montando um novo sistema inovador – se você trabalha no mundo dos negócios – você está envolvido com a prática do *design*. Para o *design*, como para os negócios, tudo é uma questão de como resolver problemas (BREEN, 2004 *apud* HANSON, D.; NITZSCHE, R., 2007 p. 12).

O *design* pode ser usado para resolver problemas, e a sua importância vai além do significado de sua palavra. Este processo mental de melhorar as coisas é pensar em *design*, ou seja, *design thinking*. Para pensar em *design thinking* nas empresas é preciso pensar com inteligência competitiva.

De acordo com Suave (2004, p. 01 *apud* LANA, 2011 p. 314): “A inteligência competitiva é a arte de ver detalhes, reciclar e formatar ideias. É a capacidade de visualizar o todo de forma diferente e estratégica”. Assim, a inovação se funde com a inteligência e a criatividade, e o pensamento abstrato pode ser usado como visão estratégica.

⁷ *Design thinker*. profissional de *design thinking* ou pessoa que usa do *design thinking* na solução de problemas.

Uma empresa é inteligente quando ela identifica, captura, disponibiliza e usa, de forma intensiva, a informação e o conhecimento. (DAVENPORT, 1998; CHOO, 2003 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2011, p. 262).

Segundo Oliveira *et al*:

Trabalhar com inteligência requer uma estrutura adequada de processos e de profissionais que sejam capazes de fornecer os *insights*⁸ necessários para que a organização mantenha um crescimento sustentável ao longo do tempo (OLIVEIRA; GONÇALVES; MENDES, 2011, p. 267).

É preciso usar os processos e ferramentas para registrar os dados e informações para que, através da inteligência competitiva e do *design thinking*, os profissionais tenham capacidade de ter novas ideias e possam efetuar-las ao longo do tempo com discernimento e criatividade, não abrindo mão de fugir das regras, mas ter ao menos documentos como base e alinhamento em suas inovações.

3.2.1 *Design Thinking*: o processo criativo e sua relação com os erros

Sabendo que erros podem acontecer e o *design thinking* é uma inovação para solucionar problemas, Norman (2006, p. 173) sugere que é preciso “presumir que todo tipo de infortúnios vai acontecer, de modo que deve haver proteções contra eles. Tornar as ações reversíveis”.

É preciso transferir as informações e ideias para o papel, colocar em registro para que nenhum dado se perca e possa ser retomado, retrabalhado, reavaliado antes de a criatividade ser posta em prática. Assim, o processo criativo terá a sua base em documentos que todos poderão consultar como apoio.

Estreitar as lacunas de execução e avaliação. Tornar as coisas visíveis tanto para a execução quanto para a avaliação. No que diz respeito à execução, deixar as opções prontamente disponíveis. No que diz respeito à avaliação, tornar os resultados de cada ação imediatamente visíveis. Tornar possível determinar o estado do sistema prontamente, com facilidade e precisão, e de forma consistente com as metas, as intenções e as expectativas da pessoa (NORMAN, 2006 p. 173).

Assim, registros são rápidos, precisos e fáceis e de serem consultados. As ferramentas de registro, como por exemplo, o *briefing*, diminuem o prazo de avaliação e execução das tarefas pelo fato de que todas as informações importantes

⁸ *Insight*: clareza súbita na mente, no intelecto de um indivíduo; iluminação, estalo, luz. Compreensão ou solução de um problema pela súbita captação mental dos elementos e relações adequados.

estão documentadas em um mesmo registro, não precisando procurar novamente em outros lugares, coisas ou pessoas.

Norman (2006, p. 146) diz que “a memória humana [...] comprime e mistura as coisas demais, confunde um acontecimento com outro, combina acontecimentos e exclui partes de acontecimentos individuais”. Ou seja, não é confiável para registro. Até mesmo em pensamentos as ideias se perdem na confusão e complexidade que é a mente humana, tendo que esperar até que a inspiração apareça novamente.

As limitações dos processos de pensamento humano têm importantes implicações nas atividades do cotidiano (NORMAN, 2006 p. 150).

O registro das coisas também tem a sua importância pelo fato da limitação da mente em memorizar integralmente o que foi conversado em uma reunião, por exemplo. Um documento datado torna seus dados e informações fiel e verídico.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Análise de estudos de caso em gestão de projetos e através do *design thinking*

Para se comprovar a importância do *design thinking* como estratégia de inovação nas empresas foi necessário um estudo de caso para demonstrar os efeitos do retrabalho, bem como suas consequências.

De primeiro momento, Veronese (2014) explica que uma forma de melhorar processos é registrando em histórico as lições aprendidas. Desta forma, os fatos podem ser usados como referência em projetos futuros.

Num segundo caso, Amorim (2013) discorre métodos de *design thinking* para resolver problemas. Apesar das diferenças, os métodos têm como base o livro de Tim Brown e cumprem o papel de usar a criatividade na resolução de problemas.

Como terceiro caso, Bonini e Sbragia (2013) comentam sobre a empresa Positivo Informática que buscou na IDEO a solução estratégica que precisavam com a ajuda do *design thinking*. Por fim, a autora realiza um estudo de caso em sua própria empresa (na qual trabalha), realizando o método disposto por Veronese (2014) no registro dos problemas e utilizando o *design thinking* na solução deles.

4.1.1. Processo de captura e análise de lições aprendidas

O histórico e a experiência ou conhecimento acumulado na criação e desenvolvimento dos projetos torna possível um retorno das ações e atividades aplicadas na gestão destes projetos. Tal retorno pode ser registrado e usado como referência para projetos futuros.

Como uma extensão da gestão de projetos, o processo de captura e análise de lições aprendidas é um método eficiente e efetivo de transferência de conhecimento adquirido durante a execução de um projeto, permitindo que a organização aprimore seus processos, reduza custos e gere valor ao negócio. Cada projeto executado fornece uma base de conhecimento importante que pode ser utilizada como diferencial competitivo pela empresa (VERONESE, 2014, p.2).

Porém, como a maioria das análises, há um processo para ter esse retorno de informações de forma eficaz. Este processo envolve a captura das lições aprendidas

e a análise dessas lições. De acordo com Veronese (2014, p. 2), o uso de lições aprendidas prevê o estudo e a implantação de uma metodologia de transferência de conhecimento.

Os benefícios de uma gestão adequada das lições aprendidas são inquestionáveis, por outro lado o uso equivocado pode acarretar em aumento dos custos dos projetos, horários estendidos, falta de comunicação, retrabalho e repetição de erros (JUGDEV, 2012 apud VERONESE, 2014, p.2).

O uso das lições como aprendizagem traz um retorno abundante para a empresa, quando é possível ver através dos erros e acertos novas formas de agir, tanto para evitar novos erros como ter melhoria contínua.

De acordo com Veronese (2014, p. 9), o uso de métodos de captura de lições aprendidas permite que o aprendizado no projeto seja proposital e deliberado, ao invés de acidental e oportunista.

Os projetos são utilizados pelas organizações para produção e desenvolvimento de bens e serviços e apresentam inúmeros desafios durante o seu ciclo de vida que incluem problemas contratuais, estimativas erradas, baixo desempenho da equipe, falta de conhecimento dos provedores e substituição de profissionais. Identificar cada desafio e agir proativamente buscando soluções para cada situação que se presente, é crucial para o término exitoso dos projetos. Desta forma, o uso de métodos que permitam documentar e distribuir o aprendizado obtido em cada uma dessas experiências é uma ferramenta inestimável para a organização, permitindo reduzir custos, reduzir riscos, aumentar produtividade e competitividade (VERONESE, 2014, p.9).

Cabe às empresas e equipes da organização definir qual o método mais apropriado para capturar lições aprendidas. Quaisquer que sejam os métodos utilizados, é fato que os custos serão reduzidos e a produtividade e capacidade competitiva aumentará, sabendo que a partir da aprendizagem, os erros serão menos repetidos ou até mesmo podem ser erradicados com uma gestão eficaz.

[...] uma postura, simultaneamente, analítica e enfática (pronunciada, insistente), racional e emocional, metódica e intuitiva, conduzida por planos e limitações, mas marcada também pela espontaneidade (TSCHIMMEL, 2012 apud AMORIM, 2013, p. 23).

O quadro três mostra uma síntese de métodos para a captura de lições aprendidas desenvolvida por Veronese (2014).

Na coluna “critério” estão os itens de avaliação indicados dos métodos, como:
- “Aplicabilidade” significa em que momento o método deve ser aplicado;

- “Participantes” indicam quem participa do método;
- “Duração estimada” adverte qual o tempo médio de duração do método;
- “Exemplos de organizações que usam ou já usaram” lembram empresas que utilizaram os métodos;
- “Tecnologia como suporte” indica quais programas informatizados foram usados nos métodos como suporte;
- “1º publicação” denota quando foi o primeiro registro da utilização deste método;
- “Referência” lembra o(s) autor(es) responsáveis pelos métodos e/ou registro dos métodos.

Na primeira linha são avaliados os métodos: Avaliação do projeto, Avaliação pós-projeto, Apreciação pós-projeto, Comunidades de prática, Análise pós-projeto, Reuniões de retrospectiva, Micro artigos, Histórias de aprendizagem, Documentação leve de experiências, Contexto compartilhado, *Journaling* e 4ALL.

Quanto às palavras estrangeiras do quadro 3, podem-se verificar:

Sprint: neste contexto é como se fosse a reunião corrida.

Stakeholders: é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio.

Journaling: pode ser entendido como transformar em notícia de jornal (um pequeno texto)

4ALL: termo abreviado que significa “para todos”.

Em relação aos métodos de captura e análise de lições aprendidas, pode-se dizer que todos permitem que a organização aprimore seus processos, reduzindo custos e gerando valor ao negócio, bem como vantagens competitivas pelo fato de realizar análises dos processos anteriores, independente se a análise ocorreu antes, durante ou depois.

Quadro 3 - Métodos para aprendizado em projetos

CRITÉRIO	AVALIAÇÃO DO PROJETO	AVALIAÇÃO PÓS-PROJETO	APRECIÇÃO PÓS-PROJETO	COMUNIDADES DE PRÁTICA	ANÁLISE PÓS-PROJETO	REUNIÕES DE RETROSPECTIVA	MICROARTIGOS	HISTÓRIAS DE APRENDIZAGEM	DOCUMENTAÇÃO LEVE DE EXPERIÊNCIAS	CONTEXTO COMPARTILHADO	JOURNALING	4ALL
Aplicabilidade	Durante o projeto	No fim do projeto	2 anos após o fim do projeto	Durante o projeto	Durante o projeto	No fim de cada <i>sprint</i>	Durante o projeto	Durante o projeto	Após uma curta atividade (de 1 a 3 meses)	Durante o projeto	Duas vezes por semana	Após a conclusão do projeto
Participantes	GP, equipe e <i>stakeholders</i>	GP, equipe e <i>stakeholders</i>	GP, equipe e <i>stakeholders</i>	GP, facilitador, equipe e <i>stakeholders</i>	GP, facilitador e equipe	GP, facilitador e equipe	GP e equipe	GP e equipe	GP e equipe	GP, facilitador e equipe	GP e equipe	GP, moderador, equipe e <i>stakeholders</i>
Duração estimada	Variável	Variável	6 meses	Variável	20 min a 2 horas	3 horas	Máximo 1 turno	Vários dias	Máximo 2 horas	Variável	Máximo 1 turno	1 ou 2 turnos
Exemplos de organizações que usam ou já usaram	Kennedy Space Center	Hewlett-Packard, DaimlerChrysler, SAP e Unisys	BP e Boeing	Siemens, Oracle, IBM, CERN e Pioneer	BP, Siemens e Forças Armadas Americanas.	Google, Stefanini IT Solutions, CI&T	Não encontrado na literatura	Sloan School of Management at MIT	DaimlerChrysler	Não encontrado na literatura	Universidad e de Lethbridge (alunos de Adm.)	Ericsson
Tecnologia como suporte	Blogue, VoIP e Wiki	Blogue, VoIP e Wiki	Blogue, VoIP e Wiki	Wiki e Office	Wiki, blogue e Office	Wiki e Office	Blogue ou Wiki	Office	Wiki	Wiki, blogue, Office e VoIP	Wiki, blogue e Office	Wiki
1ª publicação	1977	1977	1987	1991	1993	1995	1998	1998	2000	2000	2002	2010
Referência	Faas (1977)	Skeen (1977)	Gulliver (1987)	Lave e Wenger (1991)	Center (1993)	Sutherland e Schwaber (1995)	Willke (1998)	Roth e Kleiner (1998)	Schneider (2000)	Nonaka, et al. (2000)	Loo (2002)	Baaz et al. (2010)

Fonte: VERONESE, 2014, p.9.

4.1.2. Métodos de *design thinking*

Com base na dissertação de Amorim (2013), a qual fez uma síntese dos principais métodos de *design thinking*, a autora dispôs as semelhanças e diferenças em uma tabela, que pode ser observada no quadro quatro.

Quadro 4 - Métodos de *design thinking*

Método	Etapas	Observações
3 I's	Inspiração, Ideação, Implementação.	Percursor, como processo criativo é mais genérico que os demais.
HDC	Ouvir, Criar, Implementar.	Focado em projetos de caráter social.
D-School	Compreender, Observar, Definir, Idear, Prototipar, Testar.	Segue a mesma linha de raciocínio do método 3 I's, porém de forma mais didática (por ter sido desenvolvido em um ambiente acadêmico voltado aos alunos).
FORTH Innovation	A todo o vapor, Observar e Aprender, Levantar ideias, Testar ideias, Regresso à casa.	O método é disposto como um mapa inspirador, em que as etapas são ilhas. É o método mais detalhado e conta com a premissa de que podem ocorrer incertezas ou não entendimento de algumas etapas pelas pessoas que viriam usar este método.

Fonte: Adaptado a partir de Amorim (2013 p. 26-36).

Apesar das semelhanças, todos os métodos têm em comum a mesma sequência criativa e o objetivo final é a solução ideal criativa e inovadora para um problema encontrado.

Apesar das diferenças, a necessidade de combinar conhecimentos teóricos e experiências práticas, bem como o uso dos dois hemisférios cerebrais são elementos transversais a todos os modelos analisados [...] Todos eles apontam a adoção de culturas organizacionais e processos de criação de novas soluções vincadamente empáticos e colaborativos como caminho para as empresas se tornarem mais competitivas e inovadoras (AMORIM, 2013, p.38).

Logo, conclui-se que, independente de qual método venha a ser utilizado, ambos cumprem o papel de trazer inovação e resolver problemas com criatividade para a empresa ou instituição.

4.1.3. Estudo de caso com base em *design thinking* da Positivo e IDEO

Bonini e Sbragia (2011) foram felizes ao elaborar um estudo de caso com base no *design thinking*. De acordo com os autores, em 2008, a Positivo Informática, ciente da comoditização do mercado de computadores, procurou desenvolver computadores com estética diferenciada para ganhar mercado no varejo.

A empresa buscou parceria externa, e acabou contratando a IDEO. O projeto durou cerca de 1 ano: 8 e 12 semanas na etapa de inspiração e ideação e 10 meses para a implementação.

A validação do projeto contava com a aprovação dos próprios consumidores através de testes”. Para a Positivo o projeto era totalmente estratégico, pois “representava a consolidação da empresa como líder no mercado de computadores, principalmente com as vendas para a classe C, seu público-alvo, sem espantar as classes mais altas (devido a isso promoveram um design inclusivo, e não exclusivo).

A etapa de inspiração teve um briefing criado com as principais necessidades, pontos fortes e fracos, limites, dificuldades, oportunidades, entre outros. Juntamente com o briefing foi entregue para a IDEO um estudo sobre o funcionamento do mercado de computadores no Brasil. Após a análise do material, os consultores da IDEO e a líder do projeto da Positivo realizaram pesquisas etnográficas, ou seja, 10 visitas a consumidores potenciais com duração de 2 horas cada em São Paulo e Rio de Janeiro (sem que soubessem o real motivo da visita).

Nas visitas buscava-se compreender como as pessoas viviam, o papel do computador em suas casas e suas vidas, por que utilizavam computador e a relação da família com ele. Todos esses pontos foram abordados de maneira discreta, sem questões óbvias.

O estudo descobriu que as pessoas gostam de personalizar seus ambientes e o computador serve como um centro social da casa. Além disso, os pais consideram a tecnologia como um investimento para seus filhos e grande parte dos usuários teme falhas no sistema, portanto a mobilidade, suporte técnico e garantias são essenciais.

A fase de ideação teve como resultado o desenvolvimento de três ideias com bastante potencial, que foram apresentadas pela IDEO e validadas pela equipe interna da Positivo, composta pela alta gestão da companhia. As ideias validadas eram muito diferentes e completamente aplicáveis, o que demonstra o volume de bons *insights* gerados pelo processo, além da originalidade que ele confere ao desenvolvimento de soluções.

Dentre os critérios para a avaliação das ideias, foram considerados a capacidade de inovação de cada uma e o pensamento do consumidor sobre elas; nessa avaliação, buscou-se o equilíbrio entre o pensamento do gestor e o do cliente.

A etapa de Implementação foi a mais longa, com duração aproximada de 10 meses. Um dos pilares do modelo de *design thinking*, a confiança na viabilidade técnica, não foi uma preocupação para a Positivo, uma vez que os riscos foram mitigados já na fase de ideação, com o envolvimento e forte interface com engenheiros no processo da criação.

Com relação à viabilidade econômica, a empresa havia passado à consultoria uma meta de custos que não poderia ultrapassar àquela do produto da Positivo que seria substituído no mercado. Esses custos foram compostos somente pelos materiais estéticos do computador [...]. Além disso, a empresa também utilizou suas modelagens financeiras de gestão de projetos. A viabilidade mercadológica, o terceiro pilar de construção das soluções, foi analisada por meio de duas metodologias de pesquisa. A primeira, qualitativa, foi o *focus group*⁹, em que os consumidores avaliaram o novo conceito de forma indireta, ao analisarem o comportamento do consumidor frente ao novo produto. A segunda, quantitativa, deu-se após a validação e a implementação do produto, em que pedestres eram convidados a entrar nas lojas e avaliar os produtos na prateleira. Em ambas as pesquisas, os resultados foram bem sucedidos e satisfatórios para a companhia. [...]

Os resultados obtidos ultrapassaram tanto a expectativa que havia na concepção do projeto, pois foi desenvolvida uma inovação sobre uma *commodity*¹⁰, quanto os números expressivos de vendas. Além disso, o processo passou muita segurança para a Positivo, pois viabilizou que fossem encontradas soluções que

⁹ *Focus group*: grupo focal. Método de pesquisa qualitativa. Reunião de 8 a 12 participantes que fazem uma discussão acerca de um tema definido.

¹⁰ *Commodity*: termo utilizado para designar produtos em seu estado bruto, com pouca industrialização. Exemplo: Soja, cobre, café. Este termo foi utilizado pelo autor para designar o fato das empresas de computadores estarem se tornando commodities, ou seja, muito parecidas, sem diferencial percebido pelo cliente final.

conversavam com o consumidor e sua realidade, bem como reduziu as incertezas dos tomadores de decisão quanto à profundidade do relacionamento que foi construída com os potenciais clientes.

As etapas foram desenvolvidas com um cronograma datado e custo definido. Nota-se a importância de se estabelecerem restrições para o design thinker conforme visto no quadro 2, que nortearam a criação de um produto novo para a Positivo.

Brown (2010, p. 21) diz que diferentemente de muitos outros processos com os quais estamos acostumados, um projeto de design não é ilimitado e contínuo. Ele tem começo, meio e fim - e são essas restrições que o mantém com os pés no chão.

Os autores Bonini e Sbragia (2011, p.18) concluem o estudo de caso da Positivo confirmando os estudos teóricos acerca do tema *design thinking*, porém levantam a hipótese de que deveria existir um método ou processo para a identificação de oportunidades e ressalta que é preciso que se deleguem tarefas nesta fase a profissionais na organização. Eles ainda revelam que o modelo *design thinking* não garante a viabilidade (uma das três restrições), porém a gestão intensa nas fases ideação e implementação reduzem os riscos.

Eles concluem que a identificação de oportunidades ainda é um processo mais intuitivo que racional, uma vez que essa identificação de oportunidades são as ideias geradas a partir de problemas/necessidades da empresa. Em muitas áreas, quanto mais tempo de carreira em que o profissional atua, mais eficaz é o resultado de seus trabalhos. Portanto, quanto maior a experiência neste método, maior a chance de atingir o objetivo e de forma mais rápida.

Além disso, Brown ressalta já no início de seu livro:

Em contraste com os defensores da administração científica do início do último século, os *design thinkers* sabem que não existe uma “melhor forma” de percorrer o processo. [...] O *design thinking* é fundamentalmente um processo exploratório; quando realizado de modo correto, invariavelmente levará a descobertas inesperadas ao longo do caminho e seria tolice não tentar ver para onde elas levariam. Muitas vezes, essas descobertas podem ser integradas ao processo de modo contínuo, sem interrupção. Em outras ocasiões, a descoberta motivará a equipe a rever algumas de suas premissas mais básicas (BROWN, 2010, p. 16).

O que realmente deve ser discutido é que o *design thinking* cumpre o seu objetivo, quando este é a inovação das empresas com criatividade e resolução de

problemas. E que a descoberta pode ser uma mudança mais profunda do que a solução de um problema, mas a solução de uma gestão empresarial, por exemplo.

4.2. O caso da “Encartes”

4.2.1. Contextualização do estudo de caso

A empresa Encartes é uma grande empresa nacional que fabrica produtos através de não-tecidos (que são retalhos de tecidos que são processados e transformados em mantas e panos agulhados) e lida com 12 segmentos diferentes. Cada segmento é responsável por um mix de produtos distintos, como por exemplo, o produto “manta asfáltica” pertence ao segmento de “Geossintéticos”, o produto “palmilha para calçados” pertence ao segmento “Calçados”, o produto “pano de limpeza” pertence ao segmento “Limpeza Institucional, Industrial e Técnica” e o produto “cobertor” pertence ao segmento de “Confeccionados”. Cada produto é registrado no sistema com um código que é padronizado de forma diferente para cada segmento. Por exemplo, o segmento de “Confeccionados” possui código de etiqueta para os “cobertores” e os códigos iniciam em “00.71”, mudando apenas o final de acordo com a ordem de registro de novos produtos no sistema.

A empresa Encartes tem alta rotatividade de funcionários nos níveis baixos (em parte pela conclusão destes que não há plano de carreira na empresa e o salário e cargo não é compatível com as funções desempenhadas) e mantém funcionários da diretoria em seu mesmo cargo por anos.

O profissional de criação é responsável pela criação gráfica e digital, ou seja, toda a comunicação visual da empresa e dos segmentos. Como só existe atualmente um profissional de criação registrado na empresa e ele trabalha meio período (e todos os serviços criativos precisam passar por ele para serem efetuados), muitos serviços são deixados em espera para o cumprimento dos serviços que entram em estado de urgência por fatores diversos, como:

- Atrasos em cadeia: Quando a primeira atividade do fluxo de atividades atrasa, isso gera uma cadeia de atraso para todas as outras atividades, como por exemplo, um fato rotineiro na criação de etiquetas de composição e identificação da empresa Encartes. As etiquetas são criadas internamente para serem impressas em uma fornecedora de etiquetas, que tem prazos e custos

estabelecidos. O fluxo de atividades compreende que o setor de Planejamento e Controle da Produção verifica com a Produção quantas unidades de etiqueta devem ser impressas. A arte criada pelo profissional de criação é enviada à fornecedora de etiquetas e esta imprime a quantidade orçada. Porém, depois que as etiquetas chegavam e eram utilizadas na confecção das peças, era percebido que precisava de mais etiquetas. Pela necessidade de cumprir o prazo da entrega do produto final aos clientes finais, estas etiquetas entravam em estado de urgência — entende-se por sistema de urgência algo que estava em tempo normal de ser feito, mas pela quantidade de mudanças e a necessidade de se entregar no tempo estipulado se tornou algo urgente, ou seja, imprescindível —, pois a fornecedora de etiquetas tem um prazo de entrega que vai além do prazo de entrega do produto final. Essa urgência era entregue ao profissional de criação para imprimir internamente em uma impressora comum a jato de tinta com papel especial de não-tecido e picotes. Esta impressora, apesar de cumprir o papel de suprir a urgência da necessidade de ter mais etiquetas, leva muito tempo para imprimir e precisa de atenção na reposição de folhas e atenção aos dados que estão sendo impressos. Além disso, os custos desta etiqueta, que eram para ser do setor de Planejamento e Controle da Produção, são repassados para o setor de Marketing (em folhas especiais e tinta de impressora). Os custos acabam interferindo no orçamento de cada setor, uma vez que os setores têm centro de custos separados, e cada gerente responde pelo seu orçamento mensal. Este fluxo acontece na maioria das vezes e esta urgência é colocada como prioridade nas atividades criativas do profissional de criação. Este, que tem a sua lista de prioridades, acaba tendo atrasos em seu próprio cronograma, por ter que dispensar o tempo do seu trabalho realizando uma atividade que poderia ser eliminada se fosse verificada a quantidade correta a ser orçada de etiqueta ao fornecedor.

- *Eventos importantes:* Alguns eventos na empresa Encartes são considerados de extrema importância, como anúncios em revistas e jornais, e-mails marketing de comunicados para a empresa, datas comemorativas, feiras de negócios e até mesmo o aniversário da empresa, que surgem indefinidamente e têm prazo para entrega. Estes eventos, como são normalmente para ser entregues na mesma semana, são colocados em prioridade, salvo se surgirem etiquetas para imprimir, pois as etiquetas, se não forem entregues, param a produção. E produção

parada, para a empresa, significa custos não utilizados (como tempo de máquinas e mão-de-obra), ou seja, perdas para a empresa.

- Retrabalho: Muitas vezes os serviços criativos não atendem ao que foram esperados pelos superiores, como gerentes e demais funcionários que precisam dos serviços criativos. Então o processo criativo é refeito até que se chegue a um consenso de aprovação por todos os envolvidos.
- Erros: Podemos dizer que é retrabalho tudo aquilo que nos encaminha para um possível retrabalho na criação, como desvios de comunicação e erros. Erros na criação, como por exemplo, escrever uma palavra errado, erros na impressão, como por exemplo, a arte ser impressa num papel mole (de gramatura menor) e não causar o efeito desejado, quando seria melhor num papel duro (de gramatura maior). Estes erros, quando aparecem ao público interno ou externo podem causar uma má impressão, afetando a imagem da empresa. De uma forma mais pessimista, um pequeno erro pode estragar anos de comunicação empresarial eficaz. Quando é encontrado erro em materiais gráficos e foi assinado o arquivo já com o erro, mas não foi percebido anteriormente, a responsabilidade deste erro é dividida para todos que assinaram o documento de aprovação. Quando é encontrado erro em materiais gráficos e ninguém assinou o documento, a responsabilidade é de quem criou estes materiais, no caso, o *designer* ou profissional de criação. É preciso ressaltar que existem outros profissionais que fazem parte do processo criativo, como visto no exemplo da criação de etiquetas, que são desconsiderados no momento de atribuição das responsabilidades (por costume), como o PCP - Planejamento e Controle da Produção. Na realidade, a empresa não costuma nomear responsáveis pela culpa de erros, a não ser que sejam erros de ordem grave, como um erro que faça a produção parar.

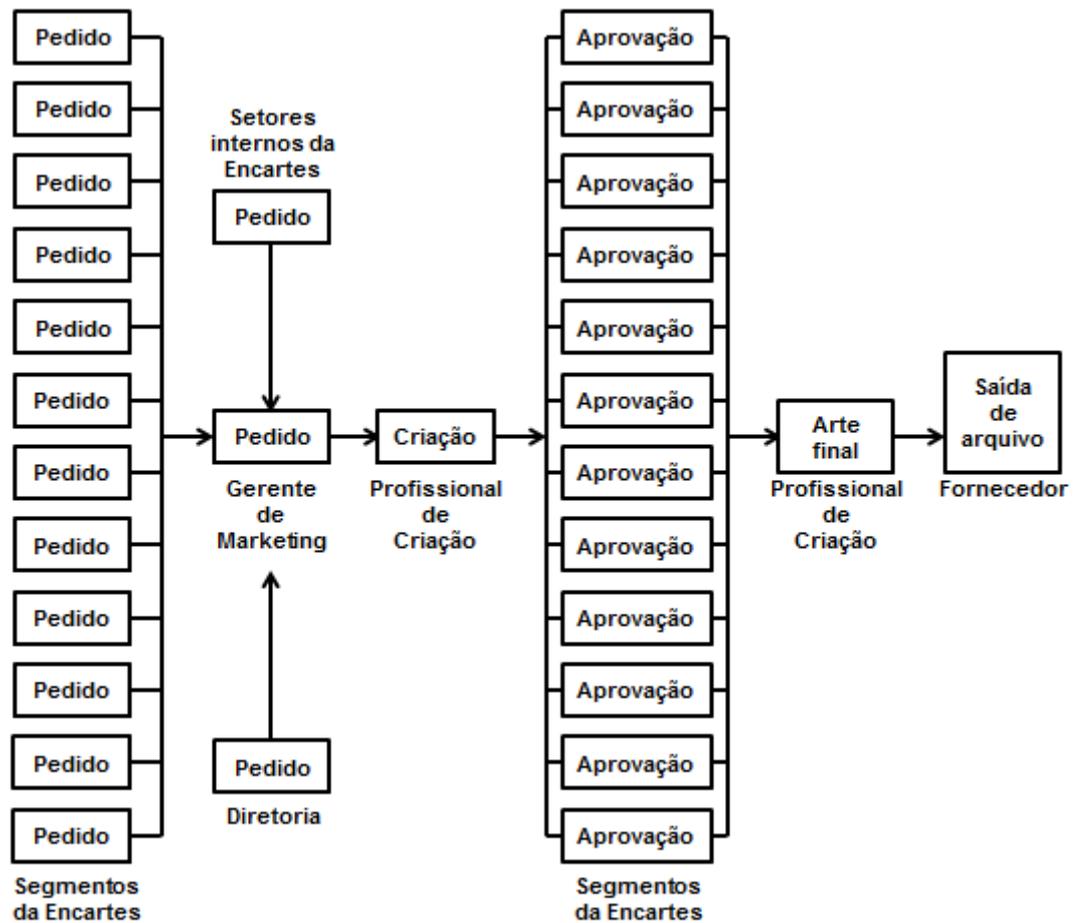
4.2.1.1. Processo criativo da Encartes

O processo criativo desempenhado pelo profissional de criação na empresa Encartes pode ser observado na figura dois e tem-se que todos os segmentos da empresa, a diretoria e os setores internos precisam do serviço que o profissional de criação desempenha, mas antes o pedido de criação é passado para o gerente de Marketing da empresa. O gerente repassa as informações por e-mail ou oralmente

para o profissional de criação ou *designer*. O *designer* então realiza a etapa de criação e repassa ao responsável pelo pedido por e-mail ou impresso, para que a arte ou arquivo criativo seja aprovado. Caso seja reprovado, o *designer* precisa recriar até que seja aprovado, refazendo esta etapa do processo. Se aprovado, a criação é finalizada (deixada nos parâmetros indicados pelo fornecedor) para ser entregue ao fornecedor que irá imprimir e montar esta criação, como por exemplo, uma gráfica que irá imprimir e montar o catálogo e levará o pedido pronto para a Encartes. Os parâmetros indicados pela gráfica podem ser, por exemplo, deixar o arquivo no padrão de cores da impressora, colocar uma marca de segurança para realizar o corte do material, etc.

Para o profissional de criação desenvolver uma nova arte, é pedido a ele que confeccione, por exemplo, determinada etiqueta, mas, na maioria das vezes, faltam informações para a criação da etiqueta, como por exemplo, a medida do cobertor e o código de barras. Ou pode acontecer o contrário, ter todas as informações do produto para colocar na etiqueta, mas não ter o código criado. Sem tais informações não há como finalizar o trabalho. Mesmo assim exige-se (pela necessidade de urgência já dita) que se faça a estrutura do arquivo para visualizar como ficará. E a criação gráfica é feita desta forma para todos os outros serviços gráficos, como por exemplo, folhetos de venda, catálogos de produtos, cartões de visita, entre outros.

Figura 2 - Processo criativo da empresa Encartes



Fonte: Elaborado pela autora.

Após a fase de criação nos programas específicos de um *designer* ou profissional de criação, a arte é impressa e entregue aos superiores (gerentes e demais funcionários que precisam dos serviços criativos) para que assinem, como prova de que a arte foi aprovada e que pode ser enviada para a gráfica imprimir.

Nesta fase de aprovação, os superiores têm ideias de mudanças e alteram parte da arte, como mudança de cor, formato, mudança de texto, imagem, entre outros. Além disso, a arte é orçada e os superiores também aprovam o orçamento. Algumas vezes foi percebida a mudança no orçamento e esta mudança repercutiu na arte gráfica, por exemplo, um catálogo que tinha várias páginas teve seu orçamento cortado pela metade e o catálogo teve que diminuir a quantidade de páginas, resultando na mudança de tamanho de todas as imagens e refazendo a padronização para que nenhuma informação fosse excluída.

Este processo de aprovação e mudança ocorre, em média, três vezes por arte criativa. Muitas vezes foi notado pela autora que as mudanças pedidas pelos superiores poderiam ter sido feitas anteriormente.

Ocorreram várias vezes também a reprovação da arte visual sem um “porquê” da reprova, um feedback ou explicação, bem como diretrizes ou restrições.

Houve um caso em que um anúncio para revista de um dos segmentos da empresa foi refeito seis vezes. O anúncio foi criado com base na identidade visual existente, porém não houve consenso entre os responsáveis quanto à comunicação do anúncio. Primeiramente o anúncio deveria ser institucional, como se fizesse parte da revista. Depois ele deveria ser metade institucional e metade comercial. Como não havia um documento escrito acordado e os retrabalhos não supriram a necessidade, o anúncio entrou em estado de urgência e teve que ser terceirizado por uma agência de publicidade e propaganda, que fez o anúncio de forma comercial (diferente do pedido ao profissional de criação da empresa) e cobrou relativamente caro pelo serviço em relação a um funcionário interno registrado, que recebe um salário mínimo mensal. Ainda assim foi preciso que o profissional de criação interno da empresa realizasse os ajustes finais (arte final) para a entrega do anúncio à revista.

4.2.2. Sugestões de melhoria para a empresa Encartes

4.2.2.1 Sugestões em estratégias na gestão de processos internos com base em *design thinking* para a minimização de retrabalho e melhora de produtividade

Quando a autora deseja mudar os processos internos na empresa Encartes, isso é pensar com inovação, *design thinking*, usar o *design* para simplificar tarefas, resolver problemas. É preciso acatar o *design* em todos os processos produtivos, pois é uma forma de criatividade pura, não apenas abstrata, mas com foco em resultados eficientes e eficazes.

É preciso avaliação e controle contínuos e prever situações que possam acontecer, ou seja, fazer planos contingenciais, tais como:

- Análise da necessidade de mais de um profissional de criação: A arte criativa de um único anúncio custa cerca de dois salários mínimos. Se a empresa

Encartes tivesse dois funcionários registrados, apenas um a mais, quando surgissem imprevistos como doenças virais e faltas de funcionários, o setor de criação não ficaria desfalcado. É um risco muito grande para a empresa ter apenas um funcionário neste setor que precisa estar sempre atualizado. Se só existe um funcionário, ele não se sente motivado a competir por salários maiores ou reconhecimento, e também fica sobrecarregado com as atividades, já que são 12 segmentos e todos precisam de criações com urgência. Dois ou mais funcionários poderiam diminuir as urgências. Seria preciso um estudo para verificar quantos funcionários seriam necessários para que o setor não entrasse em urgência nas criações.

- *Necessidade de motivação e treinamento do profissional de criação:* O funcionário de criação precisa estar motivado para criar. Sem motivação as criações ficam engessadas. O funcionário sabe quanto custa cada criação efetuada na empresa. Ele percebe que está sendo explorado quando cria quatro a cinco artes por dia que valem cerca de três vezes o salário que recebe por mês. É preciso que o funcionário receba treinamentos e cursos para se atualizar, precisa ser reconhecido com atitudes e bonificações, bem como uma porcentagem no lucro, pois a sua criação afeta diretamente nos lucros da empresa.
- *Necessidade de ferramentas de planejamento e controle:* O tempo de duração de cada criação é variado. Mas nota-se que a parte que mais atrasa a finalização da arte para a gráfica é a fase de aprovação, principalmente pelo fato de que envolve mais pessoas e é a última etapa para a saída de arquivo e conclusão do processo criativo. Outro fator que atrasa a criação gráfica é a falta de um planejamento das atividades. Muitas vezes os arquivos entraram sistema de urgência e neste caso o profissional de criação precisa agilizar a entrega e essa pressa para o imediatismo resulta em lapsos e enganos, resultando em erro, que algumas vezes só é percebido depois que a gráfica já imprimiu os materiais gráficos.
- *Necessidade de um sistema de informações gerenciais e comunicação interna:* Com a investigação das causas e consequências do retrabalho na empresa Encartes, foi percebido que a empresa não tem sistemas de informações gerenciais no setor de marketing. Sistemas como cronograma de cada demanda de trabalho, quantos dias ou horas estabelecer para cada

projeto criativo, formulários de preenchimento por parte dos superiores com tamanho dos projetos, quais os públicos para atingir, que textos usar como base, entre outros. Uma sugestão de inovação para a Encartes seria implantar um sistema de comunicação interna eficaz e eficiente para o controle e avaliação de processos da criação gráfica, através de uso das ferramentas de comunicação e organização, sistemas e métodos dentro de uma gestão de projeto para a Encartes, assim como um documento para registrar as informações recebidas em reuniões.

- *Necessidade de registro em briefing:* Sem um registro das ideias e objetivos para os novos pedidos de criação, a empresa Encartes perde tempo e oportunidades por manter seus registros — que eram para estar em *briefings* e formulários apropriados — apenas na memória. É preciso criar ferramentas para coletar dados para assim fazer um controle dos mesmos para uma análise e avaliação. O documento passa por todos os responsáveis na ordem definida pela hierarquia da empresa e conforme o processo criativo. Tudo que foi conversado é registrado no documento com data e assinatura dos participantes. O briefing é essencial antes, durante e depois o processo criativo. Antes, como um briefing preliminar, estão presentes:

- Perfil e público do processo criativo;
- Objetivos do cliente;
- Orçamentos e prazos;
- Escopo do projeto (ideias).

Durante, como briefing complementar, estão inseridos:

- Local e horário do processo ou ação criativa (se tiver);
- Profissionais envolvidos;
- Conceito da criação;
- Detalhes da criação, informações técnicas, textos;
- Disposição gráfica, visual ou modelo da criação.

Depois, como finalização do briefing, é importante a assinatura dos participantes e envolvidos e arquivamento como um documento comprobatório do acordo estabelecido.

- *Necessidade de uma comunicação interna integrada:* Outro ponto percebido pela autora não menos importante foi a comunicação ineficiente. A comunicação interna é realizada na maioria das vezes como uma conversa

informal, ou seja, ideias aleatórias e pedidos alternados sem um tempo para absorver ou tirar dúvidas. Muitas vezes foi preciso conversar novamente para entender o que deveria ser feito, pela falta de uma comunicação eficiente. Da mesma forma o que é passado para os funcionários de nível primário é discordado no fim do processo por dois ou mais funcionários de nível secundário, o que torna a aprovação de algum material gráfico difícil de ser finalizado. Se houvesse uma comunicação interna integrada, os funcionários de nível secundário entrariam em consenso para depois encaminhar o que foi acordado para os funcionários de nível primário, melhorando assim a comunicação interna em todos os níveis hierárquicos.

- *Necessidade de registro das lições aprendidas:* Quando os trabalhos e projetos são concluídos, eles simplesmente são guardados nas gavetas e “esquecidos”. Porém, é importante ressaltar que pelo simples fato de aprender com o passado, erros futuros seriam minimizados. Um sistema de registro como o método de captura e análise de lições aprendidas para os erros e retrabalhos que já aconteceram pode ser usado como consulta e guia para que não se cometa o mesmo erro duas vezes ou para que se evitem retrabalhos desnecessários.

5. CONCLUSÃO

Através da compreensão do contexto em que a estratégia interna está inserida, bem como a análise de erros e retrabalho, processos internos, criatividade e cultura, foram identificadas estratégias internas operacionais para minimizar estes retrabalhos, baseados na organização, sistemas e métodos como instrumentos para gestão para a resolução de problemas e minimização de erros e retrabalhos, tendo o *briefing* como um valioso instrumento entre a comunicação interna e a estratégia da empresa junto ao mercado, a compreensão do conceito e contexto do *design thinking*, bem como a sua relação entre processo criativo, inovação e a inteligência competitiva e sua relação com os erros. Neste contexto foi estudado como são desenvolvidos os processos criativos, bem como a importância deles nas empresas e para os clientes e como afeta diretamente a imagem da empresa positivamente — quando atinge os objetivos e necessidades da empresa e/ou dos clientes — ou negativamente — quando entra em estado de urgência e/ou passa por retrabalho.

Também foram compreendidos os aspectos relacionados à comunicação empresarial e por que há falhas de comunicação entre cliente e empresa e como melhorar essa comunicação e no desenvolvimento do processo criativo, bem como analisadas as ferramentas que podem auxiliar no registro de planejamento e controle das atividades, motivadas pelos estudos de organização, sistemas e métodos e o *briefing* para auxiliar na minimização de retrabalho de forma que o registro das atividades permite que a informação não seja perdida nem distorcida, criando assim um elo eficaz com a comunicação empresarial integrada.

Por meio da análise dos estudos de caso — com análise de estudos em gestão de projetos e através do *design thinking* — foram identificados: o método de captura e análise de lições aprendidas; os métodos de *design thinking* e sua aplicação teórica e prática; e observação direta pela autora na empresa Encartes com sugestões de melhorias baseadas nesta monografia, que podem ser usados como referência em projetos futuros e o *design thinking*. Através da aplicação do estudo de caso na Encartes a autora uniu o entendimento, a compreensão e definição dos dados para minimizar o retrabalho e pode utilizar dos instrumentos aprendidos como registro de lições aprendidas e *design thinking* no setor da

empresa em que trabalha, agregando valor e vantagens competitivas para a empresa através de sugestões de melhoria baseados em *design thinking*.

Conclui-se neste estudo que o retrabalho por causa de fatores internos — como falhas na comunicação empresarial e a falta de instrumentos de registro — diminui a produtividade. Porém, se forem utilizadas ferramentas e métodos para registrar, analisar, planejar e controlar a comunicação e os processos, isso aumentará a produtividade, conseqüentemente melhorará a comunicação interna da empresa e isso será repercutido em sua imagem positivamente, criando valor e vantagem competitiva difícil de ser imitada pelos concorrentes, uma vez que os processos internos e cultura são exclusividade da empresa devido ao capital humano e suas características.

Quanto a urgências, estas não fazem bem para a empresa. Isso aumenta falhas e retrabalho. É preciso administrar as prioridades e acima de tudo criar uma cultura de administração de prioridades, conforme o método *Balanced ScoreCard* - Indicadores Balanceados de Desempenho (BSC), em que são criadas metas e prazos definidos para todos os níveis hierárquicos em sistema informatizado à prova de falhas, este talvez como uma proposta para futuros estudos.

Por fim, parafraseando Riel (2010, *apud* MARTIN, 2010, p.92), nem todos os problemas são difíceis. Eles podem se enquadrar em problemas capciosos: problemas mal formulados, com informações confusas, muitas pessoas envolvidas e valores conflitantes, que não se encaixam em nenhuma definição, as causas são profundamente ambíguas. O designer está acostumado com esses problemas e colocá-lo em cargos estratégicos dentro da empresa fará com que encontre soluções fora do comum em lugares improváveis (não só no setor de criação, mas em setores distantes do marketing e do desenvolvimento de produtos), gerando valores e vantagens competitivas inestimáveis, uma vez que seu pensamento é diferente dos demais, no equilíbrio entre racional e emocional, como se utilizasse — em oposição às pessoas racionais que usam mais o lado direito do cérebro e as pessoas emocionais que usam mais o lado esquerdo — o centro do cérebro.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, A. G. G. **Processos criativos sistemáticos como fator-chave para a diferenciação das empresas: abordagem do *design thinking***. MIETE - Mestrado Em Inovação E Empreendedorismo Tecnológico. FEUP - Faculdade De Engenharia Da Universidade Do Porto. Porto, Portugal, setembro de 2013. Disponível em: < <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/70421>> Acesso em 12 de abril de 2015.
- ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial**. Paul A. Argenti; Tradução Adriana Rieche. — Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Páginas 64, 69, 80, 81.
- BAPTISTA, I. C. Q.; ABREU, K. C. K. **O Fluxo de Trabalho numa Agência de Propaganda: do *Briefing* ao *Checking***. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, 2011. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-abreu-o-fluxo-de-trabalho-numa-agencia-de-propaganda.pdf>> Acesso em: 7 de setembro de 2014.
- BEZERRA, Josenildo; SUGAI, Mari. ***Design Thinking: Uma forma de pensar***. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Rio Grande do Norte, jun. 2013. Disponível em: < http://www.academia.edu/5022233/Design_Thinking_uma_forma_de_pensar> Acesso em: 19 de outubro de 2014.
- BONINI, L. A., SBRAGIA, Roberto. **O modelo de *design thinking* como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 1, p 03-25, jan./jun. 2011. Disponível em: < <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/36>> Acesso em 12 de abril de 2015.
- BUENO, V. L. G. **Inovação em modelos de negócio: um estudo sobre a aplicação do *design thinking* na inovação em modelos de negócio**. USP, São Paulo, n. 6822297, 2013 Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCCs%20premiados%202013/Artigo%20-%20Victor%20Bueno%20-%20Inovacao%20em%20Modelos%20de%20Negocio,%20Aplicacao%20Design%20Thinking.pdf>> Acesso em: 7 de setembro de 2014.
- BROWN, Tim. ***Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias***. Tim Brown com Barry Katz; tradução Cristina Yamagami. — Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CAHEN, Roger, 1947 - **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de *marketing*: tudo que seus gurus não lhe contaram sobre**. 10ª ed. - Rio de Janeiro: Best Seller, 2005, p. 57, 58, 203.

CAMARGOS, Marco Antônio. DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CHOO, Chun Wei. A Organização do Conhecimento. São Paulo: Editora SENAC. São Paulo, 2003. In: OLIVEIRA; GONÇALVES; MENDES. **Diretrizes para a condução de uma atividade de inteligência competitiva: uma análise preliminar.** Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 257-272, out./dez. 2011. Disponível em: <
https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.inteligenciacompetitivarev.com.br%2Fojs%2Findex.php%2Frev%2Farticle%2Fdownload%2F16%2F35&ei=OZ5WVO_JAcPIsATOrAY&usg=AFQjCNHhCuDEP2oqA6okJX3R-tMNkz4aGA&sig2=Y3BTHncc102XTLrL41AB0w&bvm=bv.78677474,d.cWc>
 Acesso em: 2 de novembro de 2014.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação.** São Paulo: Futura, 1998. In: OLIVEIRA; GONÇALVES; MENDES. **Diretrizes para a condução de uma atividade de inteligência competitiva: uma análise preliminar.** Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 257-272, out./dez. 2011. Disponível em: <
https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.inteligenciacompetitivarev.com.br%2Fojs%2Findex.php%2Frev%2Farticle%2Fdownload%2F16%2F35&ei=OZ5WVO_JAcPIsATOrAY&usg=AFQjCNHhCuDEP2oqA6okJX3R-tMNkz4aGA&sig2=Y3BTHncc102XTLrL41AB0w&bvm=bv.78677474,d.cWc>
 Acesso em: 2 de novembro de 2014.

DeSIMONE, Livio. **A visão por trás da inovação.** Entrevista concedida a HSM Management, nov./dez. 1998, p. 50-55.

FREIRE, S. S. **Proposta de elaboração do Balanced Scorecard no banco Geração Futuro de Investimentos.** Porto Alegre, 21 de novembro de 2008. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, p. 12. Monografia. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18123/000686706.pdf?sequence=1> Acesso em 30 de maio de 2015.

GOMES, E. B. P. **Cultura Organizacional - Um estudo de caso.** Artigo. 1998, p. 3-5.

HANSON, D.; NITZSCHE, R. **Designing, a Transformação do Design Estratégico.** SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007. Disponível em: <
http://www.aedb.br/seget/artigos07/11_Hanson%20e%20Nitzsche%20Designing.pdf> Acesso em: 7 de setembro de 2014.

- LANA, Rogério Adilson. **Inteligência competitiva: fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio.** Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 305-327, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/download/19/38>> Acesso em: 2 de novembro de 2014.
- LAWLER III, Edward. **Estratégia versus funcionários.** Entrevista concedida a HSM Management, nº10, p.12-15, set./out., 1998.
- LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. **Design Thinking: um olhar estratégico sobre o pensamento abduutivo.** VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração, CONVIBRA, 2011. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=7485>> Acesso em 4 de abril de 2015.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 2, 6, 12, 76, 77, 78, 79, 80.
- MELO Filho, A. **DESIGNING MARKETING.** Fragmentos de Cultura, Goiânia, v. 19, n. 3/4, p. 307-324, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://seer.ucg.br/index.php/fragmentos/article/viewFile/994/696>> Acesso em: 13 de setembro de 2014.
- NORMAN, Donald A. **O design do dia-a-dia.** Rio de Janeiro: Rocco, 2006, p. 135, 136, 143, 145, 146, 150, 173.
- OLIVEIRA, D. P. R. Controle e Avaliação. In: OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização & Métodos. Uma abordagem Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2011. p. 408.
- OLIVEIRA, de P. H.; GONÇALVES, C. A.; MENDES, E. A. de P. **Diretrizes para a condução de uma atividade de inteligência competitiva: uma análise preliminar.** Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 257-272, out./dez. 2011. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.inteligenciacompetitivarev.com.br%2Fois%2Findex.php%2Frev%2Farticle%2Fdownload%2F16%2F35&ei=OZ5WVO_JAcPIsATOrAY&usg=AFQjCNHhCuDEP2oqA6okJX3R-tMNkz4aGA&sig2=Y3BTHncc102XTLrL41AB0w&bvm=bv.78677474,d.cWc> Acesso em: 2 de novembro de 2014.
- OLIVEIRA, M. J.; MATOS, L. A. I. **O modus operandi do briefing das agências de Comunicação em juiz de fora - MG.** Estação Científica Online, Juiz de Fora, n. 4, abr./mai. 2007. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327573/8-modus-operandi-briefing-agencias-comunicacao-juiz-fora-mg.pdf>>. Acesso em: 7 de setembro de 2014.

- OLIVEIRA, Sebastião de Freitas. **Ruídos na Comunicação**. PJERJ. Rio de Janeiro, Abril de 2005. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=5c892ab1-8bfa-4d23-982c-d495ba96dbc0> Acesso em 23 de maio de 2015.
- PEÓN, M.L. **Sistemas de Identidade Visual**. 3. ed. Rio de Janeiro: 2AB. 2003. In: OLIVEIRA, M. J.; MATOS, L. A. I. **O modus operandi do *briefing* das agências de Comunicação em juiz de fora - MG**. Estação Científica Online, Juiz de Fora, n. 4, abr./mai. 2007. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327573/8-modus-operandi-briefing-agencias-comunicacao-juiz-fora-mg.pdf>>. Acesso em: 7 de setembro de 2014.
- SINCLAYR, Luiz. **Organização e Técnica Comercial. Introdução à Administração, O&M na Empresa**. São Paulo, Editora Saraiva 13ª edição, 1991, p. 156.
- STRUNK, G. **Viver de *Design***. 4. ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2004. In: OLIVEIRA, M. J.; MATOS, L. A. I. **O modus operandi do *briefing* das agências de Comunicação em juiz de fora - MG**. Estação Científica Online, Juiz de Fora, n. 4, abr./mai. 2007. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327573/8-modus-operandi-briefing-agencias-comunicacao-juiz-fora-mg.pdf>>. Acesso em: 7 de setembro de 2014.
- SUAVE, Itamar. **Inteligência competitiva: a arte de enxergar primeiro**. In: LANA, Rogério Adilson. **Inteligência competitiva: fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio**. Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 305-327, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/download/19/38>> Acesso em: 2 de novembro de 2014.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINOS, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia empresarial e teoria organizacional**. RAE - Revista de Administração de Empresas . Out./Dez. 2000. RAE . v. 40 . n. 4 . Out./Dez. 2000.
- VERONESE, Giuliana Santos. **Métodos para Captura de Lições Aprendidas: Em Direção a Melhoria Contínua na Gestão de Projetos**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, Vol. 5, N. 1. Janeiro/Abril. 2014. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/250>> Acesso em: 4 de abril de 2015.