

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM DESIGN

IGOR PEREIRA DOS REIS

**METODOLOGIA DE PROJETO PARA SOFTWARE DE AUXÍLIO CRIATIVO ÀS CONTINUÍSTAS DE UMA
EMPRESA MEDIATECH NO RIO DE JANEIRO - BRASIL**

RIO DE JANEIRO
NOVEMBRO DE 2023

IGOR PEREIRA DOS REIS

**METODOLOGIA DE PROJETO PARA SOFTWARE DE AUXÍLIO CRIATIVO ÀS CONTINUÍSTAS DE UMA
EMPRESA MEDIATECH NO RIO DE JANEIRO - BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design - PPGD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Design.

**ORIENTADORA:
BEANY GUIMARÃES MONTEIRO**

**RIO DE JANEIRO
NOVEMBRO DE 2023**

CIP - Catalogação na Publicação

R375m Reis, Igor Pereira
 Metodologia de Projeto para Software de Auxílio
Criativo às Continuístas de uma Empresa Mediatech no
Rio De Janeiro - Brasil / Igor Pereira Reis. -- Rio
de Janeiro, 2023.
 113 f.

 Orientador: Beany Guimarães Monteiro.
 Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do
Rio de Janeiro, Escola de Belas Artes, Programa de
Pós-Graduação em Design, 2023.

 1. Design. 2. Criatividade. 3. Cocriação. 4.
Métodos Criativos. 5. Product Discovery. I.
Guimarães Monteiro, Beany, orient. II. Título.

IGOR PEREIRA DOS REIS

**METODOLOGIA DE PROJETO PARA SOFTWARE DE AUXÍLIO CRIATIVO ÀS CONTINUÍSTAS DE
UMA EMPRESA MEDIATECH - RIO DE JANEIRO - BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design - PPGD, da Escola de Belas Artes, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Design.

RIO DE JANEIRO, 15 DE DEZEMBRO, DE 2023.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **BEANY GUIMARAES MONTEIRO**
Data: 21/12/2023 11:10:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

BEANY GUIMARÃES MONTEIRO, D.Sc.,
PPGD/EBA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

Documento assinado digitalmente
 **CLAUDIO ESPERANCA**
Data: 21/12/2023 16:24:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

CLÁUDIO ESPERANÇA, PH.D.
PPGD/EBA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

Documento assinado digitalmente
 **LUIZ ANTONIO VIDAL DE NEGREIROS GOMES**
Data: 09/01/2024 19:48:09-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

LUIZ ANTONIO VIDAL DE NEGREIROS GOMES, PH.D.
ESDI - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UERJ

Dedico este trabalho a Maria Clara, Arthur e Bento (Tatala, Art e Ben) que me motivam, ensinam e por terem me escolhido como pai.

AGRADECIMENTO

Aos meus familiares, amigos e colegas pesquisadores, os quais, como meus antecessores, desempenharam um papel fundamental em minha jornada até este momento.

Aos fracassos e as conquistas.

Às esperanças e frustrações.

Aos rabiscos, desenhos, pinturas, músicas, livros e pensamentos.

Ao um quarto de ovo cozido e água com açúcar, que são grandes motivadores nos momentos mais difíceis da minha vida e me fazem seguir em frente.

A Deus, por possibilitar na minha existência, todas essas combinações de pessoas, sentimentos, histórias e possibilidades.

À minha orientadora, Beany Monteiro, por toda a jornada ao meu lado sabendo o momento exato de incentivar e acolher.

Ao PPGD/UFRJ, por possibilitar essa experiência ímpar.

Aos professores Cláudio Esperança e Luiz Vidal de Negreiros Gomes pelas contribuições.

À minha mãe, por sempre me fazer acreditar que era possível, pelo amor incondicional e me incentivar na jornada de estudos.

Às minhas irmãs, pelo carinho, conselhos e risadas.

À minha companheira de vida, Adelaide Baroni, por ser gigante em todos os sentidos, por me fazer melhor, incentivar, orientar e possibilitar o encontro com os seres que escolheram ser os nossos bebês.

Aos meus filhos Maria Clara, Arthur e Bento, que são as maiores manifestações do que entendo como amor. Às continuístas, aos colegas de trabalho e a empresa que possibilitou a realização desse estudo.

À Elen Valadão e Marcelo França que me incentivaram a iniciar essa jornada.

Ao Eduardo Moura, à Marcele Frossard e à Karina Langkjer, pelo apoio, revisão e incentivo.

Aos que não listei nominalmente, mas de alguma forma contribuíram com o desenvolvimento deste trabalho.

A todos, meu muito obrigado.

RESUMO

REIS, Igor Pereira. **Aplicação de métodos criativos na metodologia de projeto de descoberta de um novo *software* para as profissionais "continuístas" de uma empresa *Mediatech* no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2023. Dissertação (Mestrado em Design), Escola de Belas Artes, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023

A criação de produtos e serviços baseados em inovação e centrada em seres humanos é uma estratégia de sobrevivência entre as empresas. A criatividade e a cocriação são meios utilizados para ter sucesso nessa estratégia. Esta pesquisa tem como objeto de estudo a utilização de métodos criativos e de cocriação na etapa *Product Discovery*, expondo assim a relevância dos processos criativos na construção de um novo produto digital. Com o intuito de fomentar a criatividade dos profissionais envolvidos, foram aplicados métodos criativos na fase inicial do processo de desenvolvimento de um novo *software* para as continuístas, que trabalham com dramaturgia, em uma empresa *Mediatech* no Rio de Janeiro. Com base em uma revisão bibliográfica sistemática sobre *Product Discovery*, criatividade e cocriação foi organizado um conjunto de práticas, que posteriormente foram aplicadas nas reuniões com as participantes. Em seguida, foi realizado um estudo de caso sobre esses encontros para analisar a interação dos participantes com os métodos criativos e identificou-se que, de maneira geral, os processos implementados repercutiram de forma positiva na tarefa das profissionais. A interação dos participantes aconteceu de forma integral e relataram que os métodos auxiliaram no aumento de seu potencial criativo. Mediante os resultados obtidos, é possível constatar que as reuniões contribuíram para compreensão das demandas, dos problemas encontrados em suas rotinas e para a criação de propostas de soluções por parte da equipe envolvida nos encontros. Essa pesquisa visa contribuir para futuros estudos sobre a promoção da criatividade e inovação em projetos de cocriação.

Palavras-chave

Criatividade; Cocriação; Design; Métodos Criativos; Product Discovery

ABSTRACT

REIS, Igor Pereira. **Aplicação de métodos criativos na metodologia de projeto de descoberta de um novo software para as profissionais "continuístas" de uma empresa *Mediatech* no Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2023. Dissertação (Mestrado em Design), Escola de Belas Artes, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023

The creation of products and services based on innovation and centered on human beings is a survival strategy among companies. Creativity and co-creation are resources used to succeed in this strategy. This qualification exam aims to study the research about using creative and co-creation methods in the Product Discovery stage, thus exposing the relevance of creative processes in the development of a new digital product. To support the creativity of the professionals concerned, creative methods were applied in the early stage of the development process of a new software for the script supervisor, working with dramaturgy, at a Mediatech company in Rio de Janeiro. Based on a Systematic Literature Review on Product Discovery, Creativity and Co-creation, a set of practices was arranged, which were later applied in the meetings among the stakeholders. Later, a case study on these events was developed in order to analyze the interaction of participants with the creative methods and it was found that, in a general aspect, the implemented processes had a positive impact on participants interacted comprehensively and reported that the methods helped increase their creative potential. Based on the results acquired it is possible to verify that the meetings contributed to understanding the requirements, the problems found in their routines and to the creation of proposals for solutions by the team involved in the meetings. This research aims to contribute to future studies on the promotion of creativity and innovation in co-creation projects.

Keywords: Creativity; Co-creation; Design; Creative Methods; Product Discovery

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Exploração e validação, no processo de Product Discovery	24
Figura 2: Sequência de etapas da Product Discovery	25
Figura 3: Imagem exemplificando a metodologia de Diamante Duplo	26
Figura 4: Sequência de etapas do Diamante Duplo	27
Figura 5: Sequência de etapas do Modo Design	29
Figura 6: Exemplos de combinações Televisores com videocassete, DVD e internet, para a criação de novos produtos	35
Figura 7: Ilustração criada com base no conceito de Metáfora	36
Figura 8: Tamagotchi, projeto da década de 90 que fazia Analogia aos cuidados que uma pessoa precisa ter com um animal de estimação	37
Figura 9: Lista de métodos criativos selecionados e excluídos	42
Figura 10: Métodos criativos contornados pelo conceito de Senso Crítico, em Modo Design	47
Figura 11: Métodos criativos contornados pelo conceito de Criatividade, em Modo Design	50
Figura 12: Visualização final de todos os métodos criativos classificados, divididos, selecionados e excluídos.	51
Figura 13: Correlações entre os métodos de Product Discovery e Diamante Duplo, contornados pelo conceito de Senso Crítico	52
Figura 14: Correlações entre os métodos de Product Discovery e Diamante Duplo, contornados pelo conceito de Criatividade (Modo Design)	53
Figura 15: Correlações entre os métodos de Product Discovery e Diamante Duplo, contornados pelo conceito de Senso Prático	54
Figura 16: Painel no Mirò para as interações da Product Discovery	55
Figura 17: Painel no Mirò com a divisão de dois ciclos	56
Figura 18: Painel digital onde as dinâmicas foram aplicadas. Desenvolvido na plataforma Mirò	61
Figura 19: Reação dos participantes durante a aplicação do método fictional inquiry na reunião de Product Discovery	62

Figura 20: Comparação dos emojis utilizados na aplicação do método mapa de empatia. Iniciando com cinco e mudando para quinze emojis, após sugestão das participantes	64
Figura 21: Aplicação dos métodos jornada do usuário, mapa de empatia, bússola, Framing	65
Figura 22: Evolução dos emojis sugeridos, na aplicação do método mapa de empatia no primeiro e segundo ciclo	67
Figura 23: Imagem do jogo aplicado ao final da reunião	71
Figura 24: Dinâmica de quebra-gelo ocorrida na sétima reunião de Product Discovery	72
Figura 25: Área destinada para aplicação dos métodos criativos Synectics e What If	73
Figura 26: Visualização da aplicação dos métodos criativos Synectics e What If, no painel do Mirò	75
Figura 27: Visualização da aplicação de todos os métodos, no painel do Mirò	76
Figura 28: Visualização da primeira proposta de MVP, no painel do Mirò	77
Figura 29: Visualização da segunda proposta de MVP, nomeada de "Mvpzão", no painel do Mirò.	77
Figura 30: Visualização da terceira proposta de MVP, nomeada de "Mvpzão v2", no painel do Mirò	78
Figura 31: Exemplos de ideias que surgiram do método What If	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Levantamento das informações dos participantes dos encontros de Senso Crítico em Modo Design	100
Tabela 2: Levantamento do fator tempo durante os encontros de Senso Crítico em Modo Design	101
Tabela 3: Levantamento dos eventos planejados e executados no primeiro, segundo e terceiro encontro de Senso Crítico em Modo Design	102
Tabela 4: Levantamento dos eventos planejados e executados no quarto, quinto e sexto encontro de Senso Crítico em Modo Design	103
Tabela 5: Levantamento dos métodos aplicados nos encontros de Senso Crítico em Modo Design	104
Tabela 6: Levantamento dos resultados obtidos nos três primeiros encontros de Senso Crítico em Modo Design	105
Tabela 7: Levantamento dos resultados obtidos nos três últimos encontros de Senso Crítico em Modo Design	106
Tabela 8: Levantamento das informações dos participantes dos encontros de Criatividade em Modo Design	107
Tabela 9: Levantamento do fator tempo durante os encontros de Criatividade em Modo Design	108
Tabela 10: Levantamento dos eventos planejados e executados nos encontros de Criatividade em Modo Design	109
Tabela 11: Levantamento dos métodos aplicados nos encontros de Criatividade em Modo Design	110
Tabela 12: Levantamento dos resultados obtidos nos três últimos encontros de Criatividade em Modo Design	111

LISTA DE SIGLAS

ABNT — Associação Brasileira de Normas Técnicas

SIBI — Sistema de Bibliotecas e Informações

PD — *Participatory Design* (Projeto Participativo)

MVP — *Minimum Viable Product* (Produto Mínimo Viável)

PO — *Product Owner* (Comissionador do Projeto, Promotor do Produto)

SM — Scrum Master (Obs.: Em inglês, "*scrum*" [*skruh*], refere-se àquela equipe compacta, cujos indivíduos trabalham como uma unidade, visando alcançar um objetivo comum. Tal como num jogo de futebol americano, o "scrum master" protege a equipe de trabalho criativo, certificando-se de que os participantes não se comprometam com ações além daquelas às quais eles conseguem cumprir dentro de uma jornada de reuniões de geração de ideias. O Scrum Master facilita agrupamentos diários (Daily Scrum), tornando-se responsável pela remoção de quaisquer obstáculos observados pela equipe durante estas reuniões).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivo Geral.....	18
1.2 Problema de pesquisa.....	18
1.3 Relevância do estudo.....	18
1.4 Referencial teórico.....	19
1.5 Metodologia adotada.....	20
1.6 Organização dos capítulos.....	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Product Discovery.....	23
2.2 Diamante Duplo.....	25
2.3 Cocriação.....	27
2.4 Criatividade: debate teórico.....	29
2.5 Etapas do processo criativos.....	31
2.6 Conceitos-chave para Auxiliar a seleção dos métodos criativos.....	33
2.6.1 Aspectos concretos.....	33
2.6.1.1 Estrutura de Processo.....	34
2.6.1.2 Materiais.....	34
2.6.1.3 Ferramentas.....	34
2.6.2 Aspectos Conceituais.....	35
2.6.2.1 Combinação.....	35
2.6.2.2 Metáfora.....	36
2.6.2.3 Analogia.....	36
2.6.3 Aspectos do espaço de design.....	37
2.7 Bloqueios criativos.....	38
3. ELABORAÇÃO DA PRODUCT DISCOVERY: SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS CRIATIVOS.....	41
3.1 Os métodos selecionados.....	41
3.1.1 Métodos Criativos selecionados para Senso Crítico em Modo Design..	43
3.1.1.1 Fictional Inquiry.....	43
3.1.1.2 Jornada do Usuário.....	44
3.1.1.3 Mapa de Empatia.....	44
3.1.1.4 Bússola.....	45
3.1.1.5 Framing.....	45
3.1.2 Métodos Criativos selecionados para Criatividade em Modo Design....	47
3.1.2.1 Brainstorming.....	47
3.1.2.2 Synectics.....	48
3.1.2.3 What if.....	49

3.2 Justificativa da escolha dos métodos criativos.....	51
3.2.1 Justificativa para as escolhas em Senso Crítico em Modo design.....	51
3.2.2 Justificativa para as escolhas em criatividade em Modo Design.....	52
3.2.3 Justificativa para as escolhas em Senso Prático em Modo Design.....	53
3.3 Categorização dos métodos selecionados.....	54
3.4 Estrutura de aplicação.....	55
4. ESTUDO DE CASO: REUNIÕES DE PRODUCT DISCOVERY EM UMA EMPRESA MEDIATECH.....	59
4.1 Reuniões de Senso Crítico em Modo design.....	61
4.1.1 Primeira encontro.....	61
4.1.2 Segundo encontro.....	64
4.1.3 Terceiro encontro.....	66
4.1.4 Quarto encontro.....	67
4.1.5 Quinto encontro.....	69
4.1.6 Sexto encontro.....	70
4.2 Reuniões de criatividade em Modo design.....	72
4.2.1 Sétimo encontro.....	72
4.2.2 Oitavo encontro.....	75
4.2.3 Reunião de Senso Prático: Propostas de MVPs.....	77
4.3 Análises dos eventos das Reuniões de Senso crítico em Modo design.....	79
4.3.1 Fictional Inquiry.....	80
4.3.2 Jornada do Usuário.....	81
4.3.3 Mapa de Empatia.....	82
4.3.4 Bússola.....	83
4.3.5 Framing.....	84
4.3.6 Método adicional: jogo virtual.....	85
4.4 Análises dos eventos das Reuniões de criatividade em Modo design.....	87
4.4.1 Synectics.....	87
4.4.2 What if.....	87
4.4.3 Incubação.....	88
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO COMO ATOS DE COCRIAÇÃO DE PRODUTOS DIGITAIS ALINHADOS COM AS DEMANDAS DOS USUÁRIOS.....	90
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
7. ANEXOS.....	100
8. GLOSSÁRIO.....	112

1. INTRODUÇÃO

O mercado de criação de produtos digitais almeja desenvolver *software* eficazes e alguns requisitos são essenciais para alcançar esse objetivo. A clara compreensão das demandas dos usuários e a metodologia de trabalho adotada, baseada na criatividade, contribuem para o caminho da inovação.

A relação entre consumidor e um produto, ou entre o usuário e um serviço, já foi guiada somente pelo o que as empresas determinavam, e os processos de tomada de decisão não consideravam as questões relacionadas com os clientes ou os usuários. Criava-se assim, um fluxo unilateral na relação entre empresa e consumidor e essas ações poderiam levar ao insucesso do negócio. Ries (2012) alerta para os insucessos do negócio. Segundo Ries (2012), esses resultados ocorrem mesmo em um cenário sem precedentes de crescente empreendedorismo mundial.

Para cada sucesso há muitos fracassos: Produtos são retirados das prateleiras poucas semanas depois do lançamento, startups badaladas pela imprensa são esquecidas alguns meses depois e novos produtos acabam não sendo usados por ninguém. O que torna esse insucesso especialmente doloroso não é somente o dano econômico causado a funcionários, empresas e investidores; eles também são um desperdício gigantesco dos recursos mais preciosos da nossa civilização: o tempo, a paixão e a habilidade das pessoas (RIES, 2012, p. 14-15).

Tendo em vista que a criação de produtos e serviços baseados em inovação e centrados nos seres humanos é uma estratégia de sobrevivência entre as empresas (BROWN, 2017), as companhias começam a prezar pela participação ativa dos consumidores, deixando-os no centro da tomada de decisão. Tal interação concede aos clientes ou usuários um potencial de cocriação junto às empresas, pois estas se utilizam do conhecimento e da criatividade das partes envolvidas, sendo o ato de cocriar uma das ações adotadas por empresas que almejam alcançar o sucesso (REIS, 2012).

No entanto, para que essa interação efetiva entre empresas e consumidores ocorra, é necessário um elemento fundamental: a criatividade. A criatividade é inerente ao ser humano, é um dom das pessoas, é a capacidade de imaginar algo que ainda não existe (MANZINI, 2017). Ao longo da história humana, a criatividade tem sido explorada e aplicada de diversas formas, percebida facilmente em mudanças de padrões de comportamento, ideias e utilização de objetos. A

criatividade tem o poder de mudar paradigmas e culturas, possibilitando alterações significativas no mundo. De acordo com Motta (1995), a criatividade é uma característica presente em todos os indivíduos e pode ser desenvolvida e transformada em novas habilidades individuais. Portanto, entende-se que a criatividade desempenha múltiplos papéis na cocriação de produtos e serviços, de acordo com Sanders; Stapper (2008).

Além do propósito de inserir os clientes na tomada de decisão, as empresas de produtos digitais, também precisaram alterar seu modelo de trabalho organizacional, passando para um novo conceito, denominado de Modelo Ágil (BECK *et al.*, 2001). Hoje, este modelo é amplamente utilizado nas empresas de desenvolvimento de *software* (CONFORTO, REBENTISCH & AMARAL, 2014).

Nessa dissertação analisa-se a relação entre criatividade, cocriação e métodos de trabalho para entender como se dá a interação dos participantes com os métodos criativos, durante reuniões de Product Discovery (CAGAN, 2020), realizadas no âmbito de um estudo de caso (YIN, 2015) em uma empresa *mediatech*, que produz entretenimento televisivo e digital, localizada na cidade do Rio de Janeiro, e os possíveis impactos dessas interações sobre os métodos utilizados. Na empresa em questão, existem diversos setores de tecnologia divididos em gerências com objetivos específicos. Inserida na gerência de produtos corporativos, encontra-se a área de Produção de Conteúdo, que desenvolve e sustenta sistemas que são destinados aos funcionários que produzem novelas e séries, esses profissionais são atores, produtores, figurinistas, roteiristas, gerentes artísticos e continuístas.

Neste trabalho estuda-se a construção de um novo *software*, com incrementos de métodos criativos, para as continuístas¹, que são especialistas responsáveis por manter harmonia do enredo em produções televisivas e cinematográficas, trazendo fidelidade de tempo e espaço na narrativa da dramaturgia. Ao desenvolver um novo *software*, a área de Produção de Conteúdo utiliza a metodologia de projeto *Product Discovery*, definida por Marty Cagan (2020) como um processo para desenvolver um produto valioso, útil e viável. Para conceber um produto, se mostra necessário compreender o problema e desenvolver propostas de soluções de soluções, de acordo com Cagan (2020) entre outros autores das áreas de Design, e demais disciplinas relacionadas à área.

¹ Neste estudo de caso todas as participantes optaram por serem referenciadas pelo gênero feminino.

O caso que deu origem a esse estudo se originou a partir da necessidade de ampliar e aprimorar as abordagens utilizadas em reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) de um software na área de Produção de Conteúdo. As reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), que antecederam esse evento, se limitavam a utilização do método criativo de Brainstorming (OSBORN, 1975), quando se disponibilizava uma hora para a sua aplicação. Assim, se apresentava um padrão que poderia carecer de mais espaço para a geração de ideias e aprofundamento das questões enfrentadas pelos usuários. Essa limitação poderia ter impactos significativos na qualidade e na inovação dos produtos desenvolvidos. Esses pontos foram explanados para a gerente de tecnologia, e a mesma sugeriu ao designer H Ig.R., que pensasse em uma proposta que pudesse sanar essas questões.

As limitações deste estudo foram estabelecidas em decorrência de um acordo com a empresa em questão, visando respeitar o sigilo e a privacidade de suas estratégias, normas e diretrizes internas, bem como das rotinas de trabalho, nomes e funções dos profissionais envolvidos. Essas restrições são essenciais para proteger informações sensíveis da organização e garantir a integridade de seus processos internos. Embora essas limitações tenham sido necessárias para a realização da pesquisa, é importante reconhecer que elas podem influenciar a profundidade das análises e a divulgação de detalhes específicos sobre o ambiente corporativo. Portanto, este estudo concentrou-se em explorar métodos criativos e práticas de cocriação dentro dos parâmetros estabelecidos, proporcionando insights valiosos sem comprometer o sigilo empresarial.

No processo analisado neste estudo foram inseridos mais métodos criativos com o intuito de compreender as demandas específicas das continuístas e fomentar a geração de ideias. Além das continuístas, a *Product Discovery* contará com a participação de desenvolvedores de *software*, *designer*, *scrum master*, *product owner*, *product manager* e *business owner*, esses profissionais se enquadram no conceito de *stakeholders* (RAGHUBIR; ROBERTS; LEMON & WINER, 2010).

1.1 OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem como objetivo analisar dois fatores acerca da relação da criatividade com os profissionais da empresa *mediatech*, na construção de um novo *software*, são eles: (1) a interação desses trabalhadores com novos métodos

criativos em um processo de cocriação; e (2) os impactos desta interação nas reuniões virtuais de *Product Discovery* (CAGAN, 2020).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são os efeitos para a empresa, as continuístas e o time de desenvolvimento quando se fomenta a cocriação e a criatividade durante as reuniões de elaboração de um *software* que busca atender às demandas específicas da área de continuidade em uma empresa de *mediatech*?

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Diante do avanço crescente na construção de produtos digitais que buscam otimizar o tempo dos usuários, é cada vez maior a utilização de processos de cocriação entre os profissionais que vão desenvolver o produto com os usuários.

A metodologia de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), utilizada na empresa em questão, é uma abordagem que proporciona o ambiente de cocriação. Encontramos em Cagan (2020) o apontamento de que parte essencial de uma reunião de *Product Discovery* é o desenvolvimento de propostas para os problemas encontrados. Logo, no entendimento da equipe, durante uma reunião de cocriação entre profissionais com perfis diversificados, a utilização de métodos criativos buscou fomentar a criatividade entre os participantes, potencializando a geração de novas ideias que atendessem às demandas dos usuários.

A presente pesquisa também busca contribuir para a produção acadêmica ao relatar os eventos ocorridos nas reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) e analisar como os participantes interagiram com os métodos propostos, colaborando assim com futuros estudos sobre o fomento da criatividade e inovação em projetos de cocriação.

1.4 REFERENCIAL TEÓRICO

Em virtude dos temas pesquisados nesse projeto, que são *Product Discovery* (CAGAN, 2020), cocriação e criatividade, foram utilizados como referenciais teóricos autores específicos para cada tema.

No âmbito de *Product Discovery*, destacam-se Olsen (2015) e Cagan (2020), que abordam a divisão do processo em duas fases: *Problem Space*, em que busca-se compreender o negócio e as demandas dos usuários, e *Solution Space*, em que são desenvolvidas e testadas soluções.

Sobre a cocriação, Manzini (2017) apresenta o conceito de encontros participativos e colaborativos, onde pessoas compartilham tempo, cuidados, experiências ou conhecimentos especializados, criando valor comum. Os autores Sanders e Stappers (2008) definem a cocriação como atos coletivos de criatividade compartilhados por duas ou mais pessoas, enquanto Prahalad e Ramaswamy (2004) a destacam como resposta ao cenário de alta concorrência e avanços tecnológicos.

Quanto ao tema da criatividade, diversos autores contribuíram com perspectivas valiosas. Munari (2018) aponta que a criatividade é influenciada pelos conhecimentos e experiências vividas por cada pessoa, destacando a importância da memória para o método criativo. Já Weisberg (1993) desmistifica a ideia de que a criatividade é exclusiva de alguns indivíduos e afirma que ela pode ser ensinada e desenvolvida por meio de técnicas de ideação, pesquisa de domínio e persistência. Duailibi e Simonsen Jr. (1990), Gomes (2010) e Perkins (2001) também trazem suas contribuições sobre a criatividade e seus processos.

Ao aprofundar a pesquisa em métodos criativos, encontramos abordagens específicas para cada método listado. Em relação à Jornada do Usuário, *Framing* e Mapa de Empatia, Vianna *et al.* (2012) são referências relevantes. O método *Fictional Inquiry* é discutido por Dindler e Iversen (2007), enquanto a Bússola é abordada por Clegg e Birch (2000). Para o passo da etapa criativa Incubação, os autores de referência são Duailibi e Simonsen Jr. (1990) e Perkins (2001). O método de *Brainstorming* é apresentado por Osborn (1975), o *Synectics* por Gordon (1961) e o método *What if* é discutido por Lutters (2004).

A análise desses autores e métodos permitirá uma maior compreensão sobre a aplicação da criatividade na *Product Discovery* (CAGAN, 2020) e no Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005). Com essa base teórica, as reuniões de *Product Discovery* poderão potencializar a criatividade e a cocriação entre os profissionais envolvidos, buscando soluções inovadoras e valiosas para o desenvolvimento de um novo produto.

1.5 METODOLOGIA ADOTADA

Com o objetivo de investigar fenômenos em contexto real (YIN, 2015) e contemporâneo (COSMOS, 1983), o estudo de caso foi o método de pesquisa selecionado para este projeto. Esse trabalho parte de um raciocínio dedutivo, quando se inicia de uma premissa para se chegar a uma conclusão (YIN, 2015). As questões que direcionam este estudo são:

1. Como as continuístas, desenvolvedores, *product owner*, *scrum master* e *designer* interagem com os métodos criativos utilizados nas reuniões de concepção de um novo *software*, realizadas entre agosto e setembro de 2021?
2. Quais são os impactos do fomento à cocriação e à criatividade nas reuniões virtuais de *Product Discovery* na “empresa mediatech”?

Para que essas questões possam ser respondidas, é importante apresentar a função, o objetivo do trabalho, a atuação e o perfil dos participantes do estudo, tais como gênero, idade e tempo de experiência. As reuniões de *Product Discovery* contam com desenvolvedores, analista de qualidade, *product owner*, *scrum master*, *designer* e continuístas. Os desenvolvedores, são profissionais que desenvolvem *software* por meio de uma linguagem de programação, que é popularmente conhecida como código. O analista de qualidade é responsável por garantir a qualidade dos códigos gerados pelos desenvolvedores. O *product owner* é o profissional responsável por maximizar o valor de uma solução gerada nas empresas a partir de metodologias ágeis. O *scrum master* é o profissional com o compromisso com os valores e práticas da metodologia ágil. Nesse projeto o *designer* tem o papel de projetar soluções que atendem as demandas dos usuários, tendo como base os conceitos e boas práticas de usabilidade e interface.

Na empresa em questão, esses perfis são nomeados como time de desenvolvimento e são responsáveis por desenvolver os sistemas. E por fim, temos as continuístas que são especialistas responsáveis por manter harmonia do enredo em produções televisivas e cinematográficas, trazendo fidelidade de tempo e espaço na narrativa da dramaturgia.

O estudo, que ocorreu entre agosto e setembro de 2021, contou com quatro desenvolvedores homens, com menos de cinquenta anos e com mais de dez anos de experiência. Com um analista de qualidade e um *scrum master*, os dois homens,

com menos de cinquenta anos e com menos de dez anos de experiência. Uma *product owner* mulher, com menos de cinquenta anos e com menos de dez anos de experiência. Um *designer* homem, com menos de cinquenta anos e com mais de dez anos de experiência. Duas continuístas com menos de cinquenta anos e duas com mais de cinquenta anos, todas com mais de dez anos de experiência. Totalizando assim, treze profissionais presentes no estudo. Outros profissionais com o perfil de coordenação e gerência participaram, como ouvintes, em alguns momentos do encontro, por não terem uma participação ativa, essas pessoas não fizeram parte do estudo.

Destacamos que o pesquisador exerceu uma participação ativa nas ações observadas, pois ele também é o *designer* do projeto desenvolvido, condição que aproxima esta pesquisa com o método da observação participante (PAWLOWSKI, ANDERSEN, TROELSEN & SCHIPPERIJN, 2016). Vale ressaltar que a participação do pesquisador foi restrita à ações previamente determinadas e sem influências significativas nos resultados finais, buscando assim responder questões do tipo "Como?" e "Por quê?" (GIL, 2000; YIN, 2015).

Além do Estudo de caso, este trabalho utiliza o método de pesquisa revisão bibliográfica sistemática, pois busca identificação de lacunas, contradições ou convergências em uma temática de investigação (SAUR-AMARAL, 2010).

1.6 ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS

Na Introdução apresenta-se o referencial teórico, o contexto, o objetivo e os métodos que nortearam a dissertação, o papel dos profissionais envolvidos, especialmente considerando a abordagem dos temas criatividade, processos criativos e cocriação.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico-metodológico, tendo como filtro aqueles mais utilizados em ambientes corporativos, e os conceitos que servirão como alicerce para a seleção dos métodos criativos que serão utilizados. Aqui, o estudo é direcionado para as metodologias *Product Discovery* (CAGAN, 2020), Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005), cocriação (MANZINI, 2017; SANDERS & STAPPERS, 2008; PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004) e criatividade (MUNARI, 2018; WEISBERG, 1993; DUALIBI & SIMONSEN JR., 1990; GOMES, 2010; PERKINS, 2001).

O terceiro capítulo é composto pela seleção e justificativa dos métodos escolhidos. Ainda nesse capítulo, a aplicação dos métodos selecionados será descrita e também é elaborada uma proposta de aplicação dos métodos nas reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020).

No capítulo quatro se realiza o estudo de caso sobre as reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) que ocorreram através da ferramenta *Microsoft Teams*, entre os funcionários da empresa pesquisada, durante o período de 02 de agosto de 2021 e 01 de setembro de 2021.

Na Conclusão são apresentados os resultados da dissertação e sua contribuição para a metodologia de projeto para software de auxílio criativo para as continuístas no contexto estudado.

Ao percorrer os diversos capítulos deste estudo, foi possível compreender a importância do alicerce teórico, da seleção criteriosa de métodos criativos e do estudo de caso para o desenvolvimento de produtos digitais inovadores através da cocriação. Nas reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), os profissionais desempenharam um papel crucial ao gerar soluções criativas e eficazes via interações colaborativas. Isso ressalta a importância de valorizar a contribuição das pessoas na cocriação, abrindo caminhos para futuros avanços na compreensão de como fomentar a criatividade e inovação em projetos, resultando em produtos digitais mais adequados às necessidades dos usuários.

Essa dissertação seguiu as normas da ABNT NBR 10520 e NBR 14724 de acordo com orientações disponíveis no Manual Trabalhos Acadêmicos SIBI/UFRJ.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para estabelecer o referencial teórico necessário para o desenvolvimento deste projeto, explora-se os seguintes temas: *Product Discovery* (CAGAN, 2020), Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005), cocriação e criatividade, assim como suas ramificações. A partir da leitura sobre estes temas e conceitos foi adaptado um modelo de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), para fomentar a criatividade e analisar as interações do time de desenvolvimento e continuístas da "empresa mediatech" no Rio de Janeiro, entre agosto e setembro de 2021.

2.1 *PRODUCT DISCOVERY*

A *Product Discovery* (CAGAN, 2020), embasada nas ideias de Marty Cagan, é uma prática amplamente adotada por diversas empresas durante a fase inicial de desenvolvimento de um *software*, inclusive na empresa que é objeto desta análise. Diferente de uma técnica ou ferramenta isolada, a *Product Discovery* é uma metodologia abrangente e estruturada que desempenha um papel fundamental na obtenção de informações cruciais para a construção de um produto bem-sucedido.

Marty Cagan (2020) destaca que a *Product Discovery* se configura como um recurso essencial para definir um produto que seja valioso, útil e viável, atendendo às reais demandas dos usuários. Durante o processo de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), ocorre uma interação intensa por meio da cocriação entre os profissionais envolvidos no desenvolvimento do projeto. Essa colaboração torna-se excepcionalmente valiosa, uma vez que cada membro da equipe possui conhecimentos especializados em áreas específicas, permitindo a exploração de perspectivas amplas e complementares. Dessa maneira, as reuniões de *Product Discovery* são enriquecidas e aprofundadas, o que contribui para a obtenção de informações concretas e embasadas sobre o projeto e as necessidades dos usuários.

Cagan e Jones (2020) destacam a importância de equipes autônomas e engajadas no processo de descoberta do produto, permitindo que tomem decisões e apliquem suas habilidades em benefício do projeto. De acordo com esses autores,

ao capacitar as equipes, as empresas podem alcançar resultados mais inovadores e valiosos para seus usuários.

Olsen (2015) divide a *Product Discovery* em duas grandes fases: *Problem Space*, em que se busca a compreensão do negócio e demandas dos usuários e *Solution Space* (Figura 01), em que se desenvolve soluções que devem ser testadas.

Figura 1: Exploração e validação, no processo de Product Discovery



Fonte: O Dono do Produto, 2022.

As etapas de *Product Discovery*, de acordo com Cagan (2020), são:

- Alinhamento expectativas: Definição dos objetivos do projeto.
- Identificação de problemas: Pesquisa e coleta de dados.
- Ideação de soluções: Formulação de hipóteses.
- Validação de ideias: Exemplos são feitos à verificação do produto.
- Refinamento de projeto: Ajustes para viabilidade do produto.

O propósito desta metodologia é aumentar as chances de sucesso de um produto e reduzir os riscos ao criar soluções que não trarão valor para os usuários, clientes e empresa.

Figura 2: Sequência de etapas da Product Discovery



Fonte: Elaborado pelo autor.

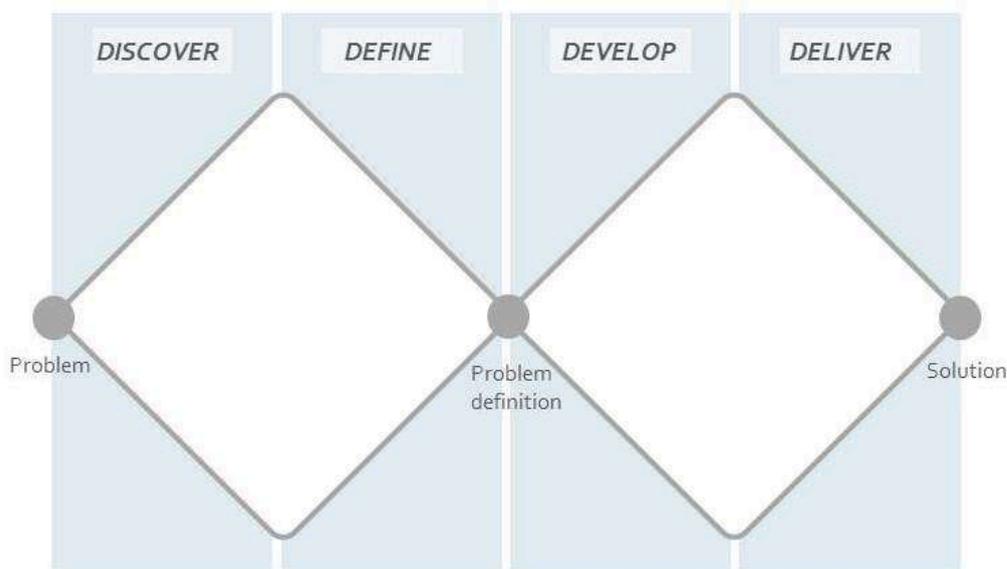
As etapas da *Product Discovery* (CAGAN, 2020) proporcionam um roteiro valioso e estruturado para o desenvolvimento de *software*. O processo inclui alinhamento de expectativas, identificação de problemas, ideação de soluções, validação de ideias e refinamento do projeto (Figura 02). Seu propósito é aumentar as chances de sucesso do produto, evitando soluções sem valor para os usuários e a empresa. A abordagem sistemática de cocriação e aprendizado contínuo é essencial para o desenvolvimento de produtos de sucesso no cenário digital atual, segundo o autor (CAGAN, 2020).

2.2 DIAMANTE DUPLO

A metodologia Diamante Duplo (*Double Diamond*) é um modelo de processo de *design* criado pelo *British Design Council*, em 2005, no Reino Unido. Surgiu do conceito de divergência e convergência proposto em 1996, por BH. Bánáthy. Os dois diamantes representam um processo que consiste em explorar uma questão de forma mais ampla ou profunda (pensamento divergente) e, em seguida, tomar uma ação focada (pensamento convergente). Essa metodologia é análoga ao *Design Thinking* (BROWN, 2017) e tem o objetivo de entregar para o usuário final uma solução que atenda às suas demandas. O Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL,

2005) possui quatro fases (Figura 03): Descobrir (*Discover*), Definir (*Define*), Desenvolver (*Develop*) e Entregar (*Deliver*) (DESIGN COUNCIL, 2005).

Figura 3: Imagem exemplificando a metodologia de Diamante Duplo

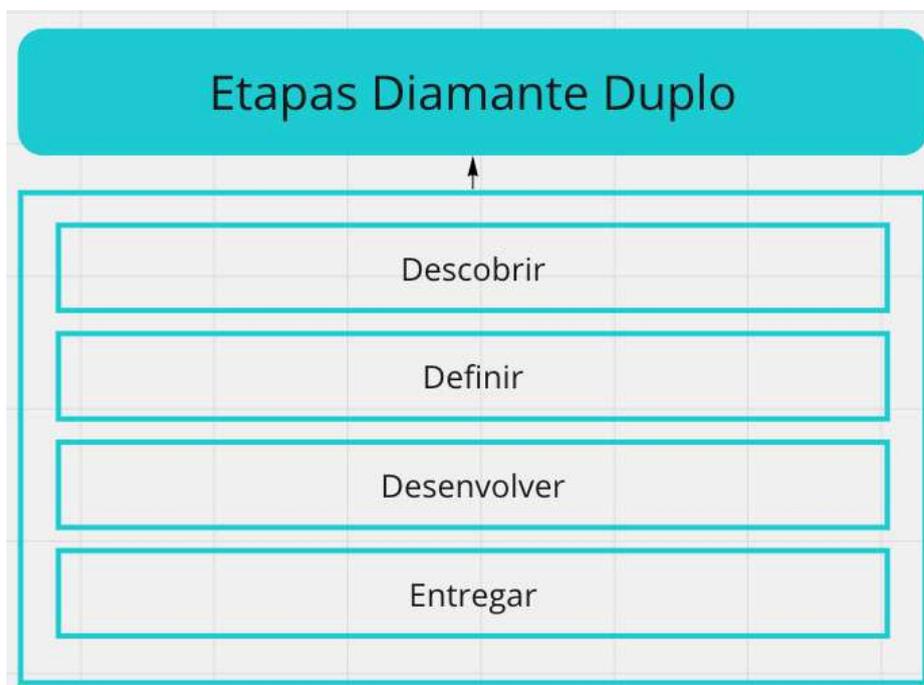


Fonte: Innovation English, 2022.

As quatro fases são aplicadas da seguinte forma no projeto :

- Fase 01. Descobrir: a primeira metade do diamante tem o objetivo de ajudar as pessoas a entender o problema, evitando suposições. E se dá por meio de interações com pessoas afetadas pelos problemas.
- Fase 02. Definir: a segunda metade, do primeiro diamante, procura elucidar ao máximo os problemas levantados nas interações anteriores, sempre considerando a relevância para o usuário final.
- Fase 03. Desenvolver: a parte inicial, do segundo diamante, propõe aos envolvidos a criação de ideias e soluções que possam atender as demandas sinalizadas no primeiro diamante.
- Fase 04. Entregar: nesta parte final, do segundo diamante, é o momento de testar as soluções selecionadas, em pequena escala, rejeitando as que não funcionarão e melhorando as que têm aderência com os objetivos esperados.

Figura 4: Sequência de etapas do Diamante Duplo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas quatro fases (Figura 04) proporcionam uma compreensão das necessidades dos usuários e uma abordagem estruturada para o desenvolvimento do projeto.

Neste sentido, a justificativa para escolher a metodologia de Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005) se relaciona com sua utilização como base da construção das reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), pois apoia diversos profissionais em todo mundo, na construção de soluções para os problemas mais complexos, nos setores sociais, econômicos e ambientais (DESIGN COUNCIL, 2005).

2.3 COCRIAÇÃO

Em um ambiente colaborativo para o desenvolvimento de um projeto, a cocriação é um fenômeno esperado. E para que esta relação de cocriação entre pessoas de áreas diferentes alcance o objetivo de produzir um resultado de valor, se mostra necessário compreender algumas particularidades sobre o tema.

O termo cocriação surgiu mediante dois cenários no início do século XXI: a alta concorrência, que afetou a forma como as instituições se relacionam com os indivíduos; e os avanços da tecnologia e da comunicação, que alteraram

definitivamente a relação existente entre os indivíduos e as instituições (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Sanders e Stappers (2008) definem cocriação como qualquer ato coletivo de criatividade, ou seja, criatividade que é compartilhada por duas ou mais pessoas.

Um ato de criatividade coletiva experimentado e realizado em conjunto por um grupo de pessoas se trata de uma plataforma que coloca todos os participantes em um mesmo nível de hierarquia e grau de envolvimento com o projeto a ser desenvolvido (KRUCKEN e Mol, 2014, p.03).

As ações realizadas em cocriação resultam em um universo participativo, segundo o qual tudo que é desenvolvido é fruto do intelecto dos participantes.

Na obra “Quando Todos Fazem Design”, Manzini (2017, p. 107) aborda o conceito de encontros participativos, definindo o termo colaboração como o momento onde pessoas se encontram e trocam alguma coisa, seja tempo, cuidados, experiências ou conhecimentos especializados, a fim de um benefício, criando um valor comum. Abaixo a definição deste autor:

O design tende a expressar-se do ponto de vista de todas as pessoas envolvidas, um ponto de vista de sujeitos que, ao decidirem participar de uma organização colaborativa, tornam-se codesigners e/ou coprodutores. (MANZINI, 2017, p.107)

O desenvolvimento de ideias e suas aplicações são ações humanas que orientam a nossa evolução, nós construímos o que está ao nosso redor. Manzini (2017, p. 44) faz uma observação sobre como construímos o nosso ambiente: "Nosso mundo, o mundo dos seres humanos, é o mundo onde construímos a nós mesmos e preenchemos com significados". Porém, esse processo de construção não é desenvolvido de uma única forma. E essa construção é estabelecida por meio de dois modos: o Modo Design e o Modo Convencional (Manzini 2017), um em contraposição ao outro. De acordo com Manzini:

O Modo Convencional segue a tradição ou a maneira de fazer da forma como sempre foram feitas. O Modo design é a combinação de três dons humanos: senso crítico (a capacidade de olhar para o estado das coisas e reconhecer o que não pode, ou não deveria ser aceitável), criatividade (a capacidade de imaginar algo que ainda não existe) e o senso prático (a capacidade de reconhecer maneiras viáveis de fazer as coisas acontecerem) (MANZINI, 2017, p. 44-45)

A ação de construir é potencializada ao ser feita de forma colaborativa, esta afirmação condiz com uma premissa da gerência de Produção de Conteúdo, da empresa onde ocorre esse estudo. Desta forma a ação de desenvolver um *software* será pautada nas etapas do Modo Design (MANZINI, 2017) (Figura 05).

Figura 5: Sequência de etapas do Modo Design



Fonte: Elaborado pelo autor.

O conceito de Modo Design (MANZINI, 2017) irá nortear as etapas das metodologias de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) e Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005), e essas fases serão classificadas de acordo com definições de Senso Crítico, Criatividade e Senso Prático (MANZINI, 2017). Ao longo dessa dissertação o termo "criatividade" será utilizado para fazer referência a Criatividade de Modo Design, proposta por Manzini (2017) e criatividade de uma forma mais ampla, onde se trata o ato de criar. No primeiro caso, utilizaremos o texto "Criatividade, em Modo Design (MANZINI, 2017)" e no segundo caso somente a palavra "criatividade".

No presente capítulo, também foram elucidados os conceitos de cocriação e visão colaborativa, com isso, propõe-se que nas reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) os profissionais envolvidos tenham o mesmo grau de responsabilidade, dispensando qualquer tipo de hierarquia, garantindo assim, que as ideias tenham pesos iguais.

2.4 CRIATIVIDADE: DEBATE TEÓRICO

Existem diversos enfoques científicos sobre a criatividade, e esse estudo parte do princípio que a criatividade é um dom humano (MANZINI, 2017) e que pode

ser ensinada (WEISBERG, 2020). Desta forma, esse estudo foca em autores que tratam a criatividade como questões sociais e culturais, como Manzini (2017), Weisberg (2020), Osborn (1953), Munari (2018) entre outros.

O ato humano de criar se desenvolve a partir dos conhecimentos e experiências vividas por cada pessoa. Munari (2018) aponta que antes da criatividade o indivíduo precisa possuir a memória, que é adquirida através de conhecimentos e experiências obtidas ao perceber os acontecimentos e fenômenos do mundo exterior: "O produto que a fantasia, tal qual a criatividade e da invenção, nasce de relações que o pensamento cria com o que conhece" (MUNARI, p. 31). Desta forma, um indivíduo com conhecimento ou cultura limitada, poderá ter dificuldades de fantasiar, pois recorrerá apenas ao que conhece. Seguindo esse caminho, a posição social e o acesso à informações podem influenciar na criatividade do indivíduo.

Munari (2018) aborda quatro faculdades humanas que permeiam o pensamento criativo, que são: imaginação, criatividade, fantasia e invenção. Segundo Munari, a fantasia é a mais livre entre os conceitos, permitindo pensar no que quiser, mesmo que seja absurdo, incrível ou impossível. Ela não considera a viabilidade ou o funcionamento daquilo que é pensado e está relacionada ao conhecimento existente.

A invenção está relacionada ao que já é conhecido, mas com o propósito de criar algo com uso prático. O inventor geralmente não se preocupa com a estética, e inventar significa pensar em algo que não existia previamente. A criatividade é o uso direcionado da fantasia e da invenção. Envolve projetar de forma livre como a fantasia, mas também precisa ser precisa, como a invenção.

A criatividade abrange todos os aspectos de um problema, incluindo aspectos psicológicos, sociais, econômicos e humanos. Munari sugere que o *design* pode ser considerado como a concepção de um projeto. A imaginação é o meio para tornar visível o que é pensado pela fantasia, invenção e criatividade. Algumas pessoas têm uma imaginação ativa e desenvolvida, enquanto outras podem ter uma imaginação carente.

A criatividade é um ato que não se restringe a um determinado conjunto de pessoas, mas é possível afirmar que alguns ambientes proporcionam maiores possibilidades criativas. Weisberg (1993) elabora uma lista com pontos que auxiliam

a desmistificar a criatividade, e que criam um ambiente propício para a mesma. São eles:

- I. O conceito de gênio não existe na pesquisa ou na prática.
- II. Acidentes acontecem, mas sem intenção um acidente não é criativo.
- III. A criatividade não requer julgamentos de valor.
- IV. A novidade deve ser julgada independente de seu criador.
- V. As ideias criativas não surgem do nada.

O autor expõe três elementos como habilidades humanas que podem ser ensinadas e desenvolvidas. Que são, técnicas para ideação, necessidade de pesquisa de domínio ou especialização e necessidade de persistência (WEISBERG, 2020).

Segundo Osborn (1953), que desenvolveu o método criativo chamado de *Brainstorming*, a criatividade é entendida como a procura de soluções originais para um problema em comum.

Os autores Munari (2018), Manzini (2017) e Weisberg (2020) afirmam que a criatividade não é um dom somente para poucos humanos, pelo contrário, todo indivíduo pode ser criativo e que as condições sociais e acesso a informações podem influenciar na sua criatividade mediante a necessidade de solucionar uma questão. A criatividade pode ser ensinada, aprendida e fomentada.

Diante do que foi apresentado nesse capítulo, podemos partir do princípio que todos os seres humanos são criativos e a criatividade pode ser exercitada e incentivada. Todos os indivíduos são capazes de propor soluções a partir de problemas simples. E a relação de cocriação potencializa o desenvolvimento de mais ideias. Desta forma os próximos passos visam analisar as particularidades sobre os métodos criativos e em que fases da *Product Discovery* (CAGAN, 2020) podem ser aplicados. Os métodos criativos apresentados nos encontros buscaram ativar a memória dos participantes para propor caminhos para chegar a ideias novas ou não; ideias que sejam de outros contextos, oriundas de combinação ou releitura.

2.5 ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVOS

No início dos anos 70, iniciaram-se os estudos baseados na psicologia para definir as fases do processo criativo DUALIBI; SIMONSEN Jr. (1971). Diversos modelos foram desenvolvidos para definir os passos do processo criativo. E nessa

dissertação utilizaremos os passos propostos por GOMES (2010). Essa escolha se deu mediante a análise dos resultados obtidos no livro "Criatividade e Design", obra em que Vidal traça uma retrospectiva sobre os estudos referentes ao processo criativo, e por fim, apresenta a sua proposta, que consiste em sete passos, que são:

1. Identificação (definição/delimitação; ESCREVER/DELINEAR/DESENHAR);
2. Preparação (direta/indireta; DEBUXAR/ DESENHAR/ESCREVER);
3. Incubação (involuntária/voluntária; MARCAR/ GARATUJAR/DELINEAR);
4. Esquentação (afetiva/psicomotora; DELINEAR/DESENHAR/DEBUXAR);
5. Iluminação (verbo-oral/gráfico-verbal; ESCREVER/DEBUXAR/DESENHAR);
6. Elaboração (gráfico-visual/glífica-cinestésia; DESENHAR/DEBUXAR/ESCREVER)
7. Verificação (parcial/final; ESCREVER/DESENHAR/DEBUXAR).

Diante do contexto das reuniões de *Product Discovery* com intervalos de vários dias entre elas, identificou-se a oportunidade de explorar o Passo 3, Incubação de melhor forma. Isso contrastava com as reuniões de *Product Discovery* anteriores, que ocorriam em um único dia e se estendiam por um longo período.

A Incubação é o momento em que os problemas e as questões a serem resolvidas são amadurecidas por um processo de espera, dando tempo para que algumas Analogias, Combinações e Metáforas (BISKJAER, 2017) possam ser elaboradas pelo cérebro. Perkins, D. (2001) cita três aspectos que podem ser aplicados nesse processo: "Busca demora" que é um ato comum do pensamento criativo que exige uma busca longa, "Pouco progresso aparente" é normal uma ideia criativa surgir após pouco ou nenhum progresso aparente e, "Evento precipitador" que é o fato de um acontecimento externo influenciar a ideia criativa. Como exemplo, Perkins (2001) cita a história de Arquimedes, que solucionou um problema para o rei, em uma banheira, após desfocar da tentativa de solucioná-lo.

A incubação, portanto, depois de acumulação consciente de dados diretos ou indiretos, é uma reação da mente humana contra a pressão angustiante. A mente, no plano do inconsciente, começa a trabalhar praticamente sozinha. Essa angústia, necessidade de liberação de energias, pode, muitas vezes, assumir a forma de trabalho manual. E para um grande número de executivos a incubação parece ser auxiliada pela prática intensa de um esporte (DUALIBI E SIMONSEN JR., 1990, p. 28).

O autor Gomes (2010) destaca dois tipos de incubação: a voluntária, que intercala o trabalho com atividades diferentes, em uma rotina de trabalho-descanso-trabalho, "Esta pausa restabelece a força e o vigor da mente

criadora.” (GOMES, 2010); e a rotina trabalho-trabalho-trabalho pode levar as pessoas ao cansaço, à irritação e ao mau-humor, "Todos estes, aliados à falta de sono, são indicativos da necessidade de pausar o trabalho para a incubação involuntária.” (GOMES, 2010, p. 156). O descanso é necessário para o inconsciente fazer o seu trabalho.

Nas reuniões, a incubação involuntária será aplicada de forma proposital e poderá ser alterada mediante observação do comportamento dos participantes.

2.6 CONCEITOS-CHAVE PARA AUXILIAR A SELEÇÃO DOS MÉTODOS CRIATIVOS

Para aprofundar os conhecimentos sobre a criatividade foi essencial recorrer a uma base teórica, que permitisse uma compreensão abrangente dos fatores que vão além de métodos criativos. Fatores que apoiassem a escolha e a aplicação dos métodos pesquisados. Através da análise destes fatores chegou-se a três vertentes que auxiliam a escolha dos métodos a serem utilizados, que são:

- I. A organização dos métodos criativos;
- II. O surgimento das ideias;
- III. A finalidade de método ou ideia.

Esses fatores são apresentados e reunidos por Biskjaer (2017) através de nove conceitos-chave, que servem como base para a categorização dos métodos criativos. Em seu estudo intitulado "*Understanding Creativity Methods in Design*" Biskjaer (2017) cita três aspectos que englobam os conceitos-chave. Os Aspectos Concretos, que tratam os conceitos Estrutura de Processo, Materiais e Ferramentas. Aspecto Conceitual, composto por Combinação, Metáfora e Analogia. E Aspecto de Espaço de Design, que enquadra *Framing*, Divergência e Convergência.

2.6.1 ASPECTOS CONCRETOS

Em Aspectos Concretos, temos Estrutura de Processos, Materiais e Ferramentas, conceitos que têm por objetivo auxiliar na organização e aplicação dos métodos criativos. Biskjaer (2017) sinaliza que Estrutura de Processo são orientações e sequências de etapas a serem seguidas durante um método, assim como os Materiais e Ferramentas específicos serão usados.

2.6.1.1 ESTRUTURA DE PROCESSO

Biskjaer (2017) descreve a Estrutura de Processo como o procedimento formal e a sequência de um método de criatividade. A visão da Estrutura de Processo nos permite examinar a construção formal de cada método de criatividade em um nível mais concreto.

2.6.1.2 MATERIAIS

Segundo Biskjaer (2017), os Materiais são definidos como artefatos físicos que são empregados e consumidos como parte do método de criatividade. Podem ser materiais simples, como papel, papelão e *post-its* (cartões autocoláveis e replicáveis), ou materiais feitos especificamente para um método particular. Mesmo não sendo utilizados em todos os processos criativos, os Materiais podem permitir que os participantes possam externar, explorar e refinar suas ideias e seus conceitos, apoiando assim os processos criativos de várias maneiras. Os Materiais podem armazenar de forma estável conceitos ou ideias para que os participantes possam retornar em qualquer etapa do processo, podem conter imagens que servirão como fontes de inspiração.

2.6.1.3 FERRAMENTAS

Biskjaer (2017) define Ferramentas como artefatos físicos utilizados em um método de criatividade. Para Biskjaer "Diferente dos Materiais, as Ferramentas não são consumidas no processo" (BISKJAER, 2017, p. 4). As Ferramentas podem ser artefatos genéricos, como canetas, lápis, marcadores, câmeras de vídeo, *smartphones*, etc. Também podem ser desenvolvidas para um determinado método de criatividade. Diferente de Biskjaer, Sanders et al. (2010) não distingue diferenças entre Ferramentas e Materiais, mas define Materiais como: "os componentes Materiais usados nas atividades de PD [Design Participativo]" (SANDERS ET AL. , 2010, p. 196).

A Estrutura de Processo é fundamental para a organização dos métodos a serem aplicados e para o compartilhamento das etapas a serem seguidas. Como as reuniões serão online, não teremos itens físicos e sim artefatos digitais que buscam simular as funções dos Materiais. Por entender que os elementos digitais servirão ao propósito, seguiremos com o conceito de Sanders et al. (2010), que não distingue diferença entre Ferramentas e Materiais.

2.6.2 ASPECTOS CONCEITUAIS

Biskjaer (2017) expõe que os Aspectos Conceituais referem-se ao surgimento das ideias e conceitos, assim como as suas transformações. Ward (1997) pontua que essa concepção gira em torno de três conceitos principais: Combinação, Metáfora e Analogia. Os aspectos conceituais nada mais são que a criação de ideias originais, percepções impulsivas e o refinamento de ideias e conceitos.

2.6.2.1 COMBINAÇÃO

Estipula-se que Combinação é composição de dois ou mais conceitos para que se crie um novo (COSTELLO, 2000; WELLING, 2007), como é possível ver na Figura 06. Para Beveridge (1951, p. 21) originalidade está relacionada com o que ainda não foi imaginado, ele diz que: "Originalidade muitas vezes consiste em ligar ideias cuja conexão não era previamente imaginada".

Figura 6: Exemplos de combinações Televisores com videocassete, DVD e internet, para a criação de novos produtos



Fonte: Disponível em: <<https://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/tecnologia/tv-3d-de-tela-curva-e-com-videocassete-lideram-lista-de-fracassos-tecnologicos-59687>.https://www.terra.com.br/informatica/imagem/imagem_010807.htm.<https://www.techtudo.com.br/listas/2022/01/5-coisas-que-a-sua-smart-tv-sabe-sobre-voce-e-como-se-proteger.ghtml>>. Acesso em: 25 de jul. 2021.

Biskjaer (2017) afirma que a Combinação é um conceito essencial na criatividade, promovendo o surgimento de novas propostas através da combinação de elementos distintos e nunca pensados.

2.6.2.2 METÁFORA

A Metáfora, assim como Combinação e Analogia, demanda um armazenamento de conhecimentos por parte dos envolvidos para poder ser concebida. A Metáfora tem origem nas palavras "transferência" e "transporte para outro lugar". Biskjaer (2017) aponta que esta técnica é muito utilizada em conversas, na literatura e em ilustrações (Figura 07), apresentando-se de forma coloquial.

Figura 7: Ilustração criada com base no conceito de Metáfora



Fonte: Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/metafora/>>. Acesso em: 03 de set. 2021.

Na Metáfora utiliza-se uma parte do processo com o intuito de comparar ou criar novos.

2.6.2.3 ANALOGIA

Biskjaer (2017) defende que a Analogia pode ser definida como uma relação de semelhança entre coisas ou fatos distintos. A transferência conceitual ocorre quando o conhecimento de um campo específico (domínio de base) é mapeado para um objetivo em outro campo (domínio de destino) (GENTNER, 1989), como

apresentado na Figura 08. Analogia é diferente da Metáfora, uma vez que a Analogia se refere a: "uma transferência de estruturas e relações inteiras" (SAWYER, 2012, p. 120), não a transferência de uma ou algumas partes. Assim como a Combinação e a Metáfora, a Analogia é considerada vital na prática criativa.

Figura 8: Tamagotchi, projeto da década de 90 que fazia Analogia aos cuidados que uma pessoa precisa ter com um animal de estimação



Fonte: Disponível em: <<https://canaltech.com.br/wearable/tamagotchis-estao-de-volta-no-formato-de-smartwatches-com-comando-de-voz-187687>>/Toda Matéria. <https://br.guiainfantil.com/blog/saude/animais-de-estimacao-relacao-das-criancas-com-os-animais-de-estimacao>. Acesso em: 03 de set. 2021.

Como não existe o interesse em classificar as ideias que serão desenvolvidas durante as reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), os aspectos conceituais servirão para informar aos participantes que as ideias podem surgir através da Combinação, da Metáfora e da Analogia. Esta ação visa iluminar os possíveis caminhos a serem explorados pelos participantes a fim de potencializar a criatividade dos mesmos.

2.6.3 ASPECTOS DO ESPAÇO DE DESIGN

Pode-se definir os aspectos do espaço de *design* como: "Uma área de estudo na pesquisa de criatividade muitas vezes é articulada por meio da distinção entre um espaço de problema e um espaço de solução" (BISKJAER, 2017, p. 5). Neste intervalo de espaço é possível analisar em que medida um método permite que o *designer* explore novas possibilidades e soluções.

Esse momento criativo pode ser interpretado por meio de três conceitos-chave do (1) Aspecto do Espaço de Design, *Framing*, (2) Divergência e (3)

Convergência. Desdobrados em uma análise específica de problemas, o conceito *Framing*, ampliação de possibilidades através da Divergência e posterior foco na solução por meio da Convergência. Schön (1983) destaca a importância de nomear os problemas através do *Framing* para encontrar novas soluções. A Divergência busca explorar diferentes direções para descobrir várias ideias possíveis, enquanto a Convergência cria um funil para focar na solução correta. Ambos os processos são essenciais para promover a criatividade e a solução de problemas (BISKJAER, 2017).

Por meio dos conceitos de Aspecto do Espaço de Design é possível categorizar um método criativo como *Framing*, Divergente ou Convergente e assim entender qual é o resultado esperado. Porém, é visível as semelhanças dos últimos dois conceitos com o Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005). Desta forma, seguiremos com a opção de classificar os métodos com base no Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005) e o conceito de *Framing*, será tratado dentro do espaço de divergir, pois se entende que é uma forma de analisar questões e não de chegar a conclusões.

Após a elucidação dos nove conceitos-chave que buscam categorizar a criatividade, criou-se uma base analítica para compreensão dos métodos criativos de forma mais completa, assim os métodos criativos pesquisados poderão ser aplicados com maior domínio, assimilando suas limitações e possibilidades de ajustes.

2.7 BLOQUEIOS CRIATIVOS

Os autores Duailibi e Simonsen Jr. (1990) sinalizam que o modelo educacional pautado em desenvolver três fatores da mente humana, que são: Absorção, Retenção e o Julgamento, pode ser um fator mental que bloqueia a criatividade. Estas funções são classificadas como estruturadas e formalistas, enquanto, a criatividade se desenvolve na mente como fatores desinibidos e subjetivos. Nas experiências realizadas por Wallas (1926), notou-se que o obstáculo para desenvolver a criatividade é a ação de utilizar duas funções da mente ao mesmo tempo, a ação de criar e julgar. No instante em que se está criando a ideia também a julga-se e isso acaba inibindo novas associações e bloqueia um número maior de ideias.

Burtenshaw (2010) relata que a paixão pela primeira ideia é capaz de bloquear novas ideias. Este autor pontua que é comum que as primeiras ideias sejam realmente boas, mas, ao se satisfazer com a primeira ideia, o indivíduo bloqueará novas propostas. Assim, ressalta que é importante explorar diferentes caminhos e abordagens e não se fixar demais em um só aspecto. Duailibi e Simonsen Jr. (1990) apontam que quanto maior for a quantidade de ideias, maior será a possibilidade de novas combinações, e por lógica, se estendendo aos Aspectos da Criatividade (WARD, 1997), maiores também serão as possibilidades de Analogias e Metáforas (BISKJAER, 2017).

Barreto (1997) sugere que o fato de querer ser criativo é o primeiro passo para ter um bloqueio de criatividade, com isso, propõe um método nomeado como BIP, baseado em ter Bom-Humor, Irreverência e trabalhar sob pressão, a combinação das três letras forma a palavra BIP. Barreto ainda trata a escolha da sigla com bom-humor, pois declinou de propostas como IPB, BPI ou PIB, pois soam muito burocráticas.

Sobre o bom-humor, representado na letra B da sigla, Barreto informa estar relacionado ao estado de espírito que se tem perante a um problema a ser resolvido. Não significa que é necessário estar rindo a todo momento, mas define-se através da expressão "Estar numa boa", que é a razão imprescindível para que se tenha soluções criativas perante um problema.

A irreverência, que representa a letra I, é o ato de não reverenciar, de agir com descontração perante a uma situação séria. E a letra P, que significa Pressão, segundo Barreto (1997), está relacionada com o desenvolvimento das melhores ideias, tirando algumas exceções, que são desenvolvidas sob pressão interna, externa, financeira ou de prazo, mas sinaliza que essas pressões devem servir como incentivo.

Dessa forma, compreende-se que a criatividade é um dom humano (MANZINI, 2017) que se manifesta em uma atividade trivial ou em situações complexas, e que ocorre em diversas áreas de atuação. O comportamento criativo é fundamental para a evolução humana, pois a criatividade é exercida em soluções para demandas e necessidades da humanidade. As ações criativas podem emergir de ações em que os indivíduos, que não estudam esses eventos, não conseguiriam explicar, porém, essas manifestações são estudadas e classificadas por autores

como Munari (2018), Manzini (2017), Burtenshaw (2010), Duailibi e Simonsen Jr. (1990), Ward (1997), Barreto (1997), Biskjaer (2017) e Weisberg (2020).

A criatividade, portanto, é o assunto que permeia toda esta análise e tem como objetivo levantar referências teóricas sobre este tema e similares. Assim pretende relacioná-los a fim de desenvolver uma adaptação nas etapas de identificação de problemas e ideação de soluções, das reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020). A análise do referencial teórico também se mostra crucial para evitar equívocos nas aplicações desses conceitos.

Como debatido até aqui, o ato humano de criar baseia-se nos conhecimentos e experiências vividas por cada pessoa (MUNARI, 2018). Desta forma busca-se agrupar conhecimentos experiência de cada participante a fim de obter resultados mais assertivos, compreender as demandas e aumentar a gama de soluções propostas.

3. ELABORAÇÃO DA *PRODUCT DISCOVERY*: SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS CRIATIVOS

Após a exposição do referencial teórico através do qual se articula o debate sobre o conhecimento dos métodos, cabe uma apresentação dos que foram selecionados, para em seguida justificar as escolhas com base na correlação dos conceitos de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005) e Modo Design (MANZINI, 2017).

Com a finalidade de selecionar os métodos criativos que serão aplicados nas reuniões de elaboração do *software*, este capítulo visa identificar como os métodos criativos estabelecem vínculos com os conceitos que norteiam as etapas da *Product Discovery* (CAGAN, 2020). O resultado desta proposta monta uma estrutura sólida para que os métodos criativos possam ser aplicados nos melhores momentos dos encontros, reduzindo a probabilidade de erro em suas aplicações e aumentando as chances de fomentar a criatividade.

Para examinarmos a construção formal de cada método de criatividade, como proposto por Biskjaer (2017) em Estrutura de Processo e para auxiliar a compreensão das classificações feitas, os métodos criativos selecionados também serão descritos neste capítulo. Deste modo, esta explanação tem o intuito de explicitar as características e pontuar singularidades dos métodos.

A aplicabilidade dos processos e a fácil compreensão dos métodos pelos participantes, também devem ser consideradas na seleção, pois as reuniões foram feitas por meio de encontros virtuais por computadores e essa interação pode gerar dificuldades de comunicação.

A escolha dos métodos criativos também foi orientada pelo conceito de Mapa de Jornadas (KALBACH, 2017). Mapas de Jornadas são ferramentas visuais que ajudam a representar as interações de um cliente ao longo do tempo, desde a descoberta, de um produto ou sistema, até a fidelização. Os Mapas de Jornadas possuem informações como personas, pontos de contato, canais de comunicação e emoções dos clientes em cada etapa do processo. Kalbach (2017) destaca a necessidade da colaboração entre diferentes pessoas dentro de uma organização para criar mapas de experiências eficazes.

Para consolidar as informações sobre os métodos foram correlacionados, classificados e descritos em um só capítulo, servindo como referência nos capítulos seguintes.

3.1 Os MÉTODOS SELECIONADOS

Com o intuito de criar um conjunto de métodos a serem selecionados, foram pesquisados dezoito métodos criativos, que são: Redefinição Heurística (KING; SCHLICKSUPP, 1999; REVELLE, 2004; Lubart, 2007), Bússola (CLEGG; BIRCH, 2000), Desafiando Pressupostos (CLEGG; BIRCH, 2000), Oposto (VOGEL, 2014), *Inspiration Card Workshops* (HALSKOV & DALSGARD, 2006), *Fictional Inquiry* (DINDLER; IVERSEN, 2007), *Extreme Characters* (FRENS, 1999), *Brainstorming* (OSBORN, 1975), *Synectics* (GORDON, 1961), *Brainwriting* (ROHRBACH, 1969), *Buzz Session* (PHILLIPS, 1948), *Framing* (VIANNA, *et al.*, 2012), *What if* (LUTTERS, 2004), *Mind Map* (BUZAN, 1996), Jornada do Usuário (VIANNA, *et al.*, 2012), Mapa de empatia (VIANNA, *et al.*, 2012), *Storytelling* (LAMBERT, 1993) e Triz (ALTSHULLER, 2007). Partindo desta pesquisa, os métodos foram selecionados conforme os conceitos de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005) e Modo Design (MANZINI, 2017).

Figura 9: Lista de métodos criativos selecionados e excluídos

Métodos Criativos Selecionados		Métodos Criativos Não Selecionados	
Fictional Inquiry	Jornada do Usuário	Redefinição Heurística	Buzz Session
Mapa de empatia	Framing	Triz	Desafiando Pressupostos
Bússola	What If	Oposto	Inspiration Card Workshops
Synectics	Brainstorming	Mind Map	Storytelling
		Brainwriting	Extreme Characters

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro das pretensões deste trabalho e dos limites de tempo para a aplicação dos métodos criativos nas reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), a análise se concentra em oito métodos criativos, que são: *Fictional Inquiry*, Jornada do Usuário, Mapa de empatia, Bússola, *Framing*, *Synectics*, *What if*, e Incubação (Figura 09). Esses métodos foram divididos em Métodos selecionados para o Senso Crítico em Modo Design (MANZINI, 2017) e Métodos selecionados para Criatividade em Modo Design (MANZINI, 2017).

Por serem diferentes, os métodos criativos escolhidos também serão apresentados para compreensão sobre a Estrutura de Processo (BISKJAER, 2017), e para sinalizar variáveis envolvidas e elucidar sua aplicação.

3.1.1 MÉTODOS CRIATIVOS SELECIONADOS PARA SENSO CRÍTICO EM MODO DESIGN

Aqui serão apresentados os métodos criativos relacionados ao conceito de Senso Crítico em Modo Design (MANZINI, 2017). Dessa forma, buscamos o entendimento dos problemas através de suas interações com os envolvidos. Os cinco métodos são: *Fictional Inquiry*, Jornada do Usuário, Mapa de Empatia, Bússola e *Framing*, esses métodos visam entender o problema a fim de reconhecer o que não pode, ou não deveria ser aceitável.

3.1.1.1 *FICTIONAL INQUIRY*

O primeiro método selecionado é o *Fictional Inquiry* ou Investigação de Ficção, que propõe uma postura radicalmente nova e criativa para estimular a interação entre os participantes do projeto, para poderem oferecer contribuições originais. Criado por Dindler e Iversen (2007), o *Fictional Inquiry* cria uma nova realidade por meio de um cenário fictício, no qual os participantes assumem papéis predefinidos.

Como exemplo de aplicação, o autor relata uma reunião feita entre *designers* e alunos do ensino fundamental, cujo objetivo era aprimorar mochilas com possibilidades de incrementos digitais. Os *designers* criaram um cenário fictício onde eram marcianos que visitavam a terra e os alunos precisavam explicar como utilizavam as suas mochilas. As conversas tiveram uma nova abordagem, uma vez que os alunos precisaram explicar a mochila de uma nova forma, para seres que nunca tiveram contato com o objeto.

O método funciona "contornando as estruturas socioculturais existentes, criando situações, artefatos e narrativas parcialmente fictícias que dividem atividades de *design* colaborativo" (DINDLER; IVERSEN, 2007, p. 207). Este processo colaborativo também pode ser aplicado em uma situação em que os envolvidos já têm um conhecimento do negócio ou projeto que irão trabalhar, pois todos os envolvidos são forçados a revisitar algumas informações sobre o projeto e analisar por via de uma nova perspectiva.

Para ter uma compreensão ampla dos problemas e para evitar ausência de informações, por pressupor que algum participante saiba de uma informação específica, uma vez que todos os participantes são funcionários da mesma empresa, este método foi selecionado como o primeiro a ser aplicado. O *Fictional Inquiry* busca entender o problema via interação com os envolvidos e identifica os problemas através da coleta de dados, logo está contido no Senso Crítico (MANZINI, 2017). Este método também servirá como quebra-gelo, entre os participantes, nas reuniões iniciais.

3.1.1.2 JORNADA DO USUÁRIO

Este método busca a compreensão de todas as fases de contato que os interessados têm com o produto ou serviço. Realiza-se um mapeamento detalhado mediante representações gráficas, podendo ser comparado com uma linha do tempo, listando todos os pontos observados, podendo ser aplicado a qualquer usuário, cenário ou segmento. O procedimento permite a criação de uma narrativa sobre a interação do usuário com o sistema, do início até o término do fluxo. É importante ressaltar que a jornada deve sempre ser construída pelo ponto de vista do usuário, colocando-o como protagonista do processo.

Este método fortalece a proposta de sempre manter o foco nos usuários, "Ao mapear essas etapas é possível analisar as expectativas em cada momento, de maneira a criar formas de atendê-las melhor, surpreendendo o cliente" (VIANNA, *et al.*, 2012, p. 85). O método deve ser aplicado nos primeiros encontros, deverá servir como fio condutor para ilustrar todos os passos dos usuários em sua rotina de trabalho. Possibilitando que os participantes tenham a compreensão das atividades desempenhadas pelas profissionais de continuidade.

3.1.1.3 MAPA DE EMPATIA

Este método busca sintetizar as informações dos usuários sinalizando o que ele diz, faz, pensa e sente. Se deve organizar as informações levantadas nas reuniões, de forma a prover entendimento de contexto, de comportamentos, de preocupações e de aspirações por parte dos usuários. Deve ser utilizada quando se tem muita informação de campo e é preciso organizá-la para gerar um melhor entendimento dos participantes.

Vianna, *et al.*, (2012) sinaliza as informações que precisam ser perguntadas aos usuários e propõe a criação de um diagrama, os questionamentos são:

1. "O que o cliente/usuário enxerga?";
2. "O que o cliente/usuário ouve?";
3. "O que o cliente/usuário realmente pensa e sente?";
4. "O que o cliente/usuário diz e faz?";
5. "Quais são as cliente/usuário do cliente?";
6. "Quais são as conquistas do cliente/usuário?".

Este método pode ser aplicado nos pontos da Jornada do Usuário, quando os entrevistados acharem que tem relevância. Permite, assim, a compreensão das expectativas, frustrações, inquietudes e decepções. A construção do Mapa de Empatia contribui para a identificação dos problemas ao adicionar informações relevantes na coleta de dados.

Por entender que diversos métodos serão aplicados na mesma dinâmica, o método foi adaptado para uma aplicação mais enxuta, com a decisão de utilizar emojis para capturar o que o usuário sente, ouve, pensa e faz. Com essas representações visuais, busca-se compreender as dores e ganhos das etapas de trabalho em um curto período.

3.1.1.4 BÚSSOLA

Este método é utilizado para definir o problema e consiste em expor os envolvidos ao problema por mais tempo. Ao escolher um problema que deverá ser analisado, os participantes são questionados através da pergunta "por quê?". As respostas são anotadas e, para cada uma delas, um novo questionamento, com o "por quê?" é feito. Este ciclo pode se encerrar com uma sequência de três a cinco

perguntas ou até que se esgotem as alternativas de resposta para o problema em questão.

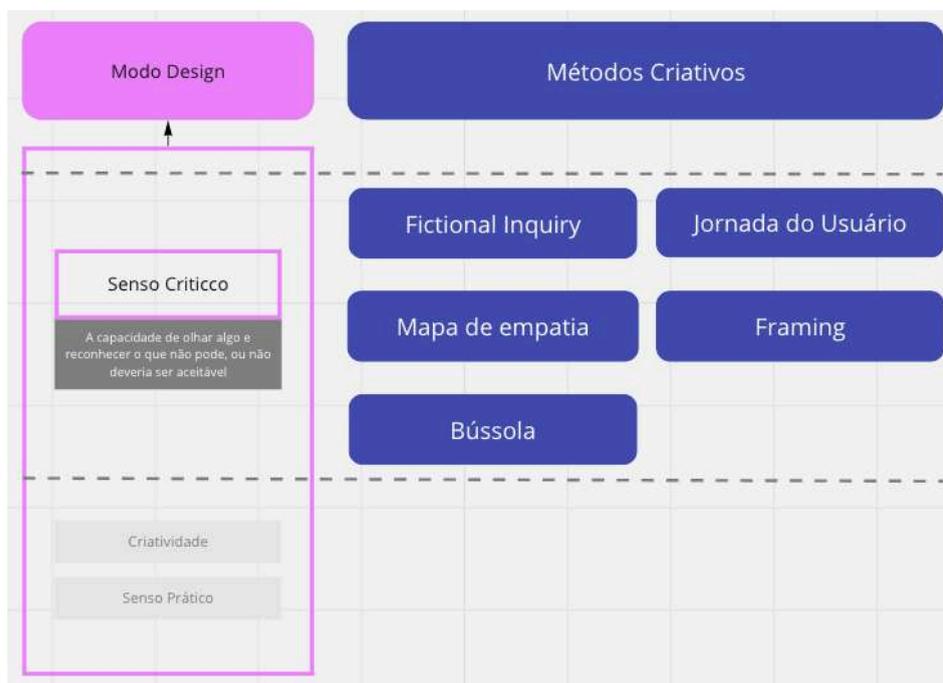
Assim, se torna possível chegar a novas visões sobre os problemas, com mais entendimento em relação à compreensão inicial (CLEGG; BIRCH, 2000). Alterando esta percepção, pode-se pensar sob um prisma diferente, pois novas abordagens são propostas. Este método poderá ser aplicado com base nas questões levantadas no Mapa de Empatia (3.1.1.3) ou em problemas que precisam ser investigados com mais cautela.\

3.1.1.5 *FRAMING*

O método criativo *Framing*, que em português também é conhecido como Reenquadramento, tem a mesma essência do conceito de *Framing* abordado em classificação da criatividade. O método propõe uma análise sobre o problema proposto sob diferentes ângulos. Com o intuito de desfazer ideias já pré-estabelecidas, desconstruir crenças e repensar padrões de pensamentos. É sugerido que o *Framing* seja aplicado nas etapas iniciais do projeto, pois auxilia na mudança de perspectiva sobre os problemas, permitindo novas abordagens para as questões listadas (VIANNA, *et al.*, 2012).

No total, foram selecionados seis métodos criativos que estão de acordo com o Senso Crítico (MANZINI, 2017), a seleção foi cuidadosamente feita para cumprir com o objetivo de listar, descrever e entender os problemas encontrados pelas continuístas ao longo de suas rotinas de trabalho. Com o intuito de gerar insumos para as etapas seguintes, do Modo Design (MANZINI, 2017) esses métodos criativos devem ser aplicados no início da *Product Discovery* (CAGAN, 2020). Por mais que esses métodos sejam direcionados ao entendimento do problema, não se deve impossibilitar que os participantes possam desenvolver ideias referentes ao problema, recomenda-se a criação de espaços onde os envolvidos possam anotar suas ideias.

Figura 10: Métodos criativos contornados pelo conceito de Senso Crítico, em Modo Design



Fonte: Elaborado pelo autor.

A integração desses métodos criativos com o conceito de Senso Crítico em Modo Design (MANZINI, 2017) (Figura 10) proporciona um direcionamento sólido e abrangente na busca por soluções efetivas e inovadoras que estejam alinhadas com os objetivos e valores do projeto.

3.1.2 MÉTODOS CRIATIVOS SELECIONADOS PARA CRIATIVIDADE EM MODO DESIGN

Foram selecionados três métodos criativos para serem utilizados na etapa de Criatividade em Modo Design (MANZINI, 2017), os métodos selecionados são: *Synectics* (GORDON, 1961) e *What If* (LUTTERS, 2004), que em um ambiente de cocriação, buscam contribuir com os participantes para alcançar o objetivo de formular hipóteses e ideias, para as questões listadas com a contribuição dos métodos da etapa anterior.

3.1.2.1 *BRAINSTORMING*

Criado pelo publicitário Alex Osborn, o *Brainstorming* (OSBORN, 1975) é um dos métodos criativos mais conhecidos. Este processo baseia-se em fazer "chover ideias". Esse método envolve a participação de um mediador que orienta e prepara os envolvidos, esclarecendo os problemas a serem solucionados e estabelecendo as

regras do método. Durante a fase de geração de ideias, os participantes são encorajados a expressar suas sugestões de forma livre e sem qualquer tipo de julgamento prévio e a aplicação conta com um curto período. Para auxiliar nesse método criativo, podem ser utilizados recursos como *post-its*, listas, desenhos, dicionários, referências visuais, fotos, vídeos, músicas, ou qualquer outro elemento que possa contribuir para o fluxo de ideias.

Os autores Duailibi e Simonsen Jr. (1990) listam frases e ações proibidas de serem ditas e feitas durante o processo para evitar desestimular os participantes, termos como "Não, isso não serve", "Já foi experimentado e não deu resultado" ou fazer gestos que representam superioridade ou desaprovação. Com todas as ideias reunidas, os participantes devem filtrá-las, para criar relações e contextos entre as propostas. Na parte final uma ou mais soluções podem ser apresentadas.

3.1.2.2 SYNECTICS

O método criativo *Synectics* foi desenvolvido Gordon (1961) e objetiva-se a encontrar a qualidade nas propostas, diferente do *Brainstorming* (OSBORN, 1975) que busca a quantidade de ideias. Esse método tem como premissa, durante a geração de ideias, a participação de especialistas sobre o tema a ser debatido, ou perfis que se completam.

Os participantes de uma sessão de *Synectics* devem ser, antes de mais nada, profundo conhecedores de cada um dos aspectos do problema a ser resolvido. Em geral, seus conhecimentos são complementares uns dos outros (DUALIBI E SIMONSEN JR., 1990, p. 50).

Considerando que o método *Synectics* (GORDON, 1961) possui maior aderência ao cenário da Product Discovery (CAGAN, 2020), e os conhecimentos dos participantes sobre os aspectos do problema a ser resolvido, de acordo com Dualibi e Simonsen (1999), este foi escolhido para ser aplicado nas reuniões com as continuístas. Considerando ainda que o método Brainstorm era conhecido das continuístas, e que as dinâmicas ocorreram de forma remota, em função do período pandêmico, optou-se por manter o termo "Brainstorm" mas aplicou-se o método *Synectics* (GORDON, 1961) nas dinâmicas dessas reuniões. O pesquisador foi confrontado com o dilema entre o rigor teórico-metodológico e a pertinência desse deslocamento de conceitos, considerando o referencial prático do contexto no qual essa dissertação foi realizada (SCHON, 1983).

3.1.2.3 *WHAT IF*

Lutters (2004) Relata que é muito difícil dar uma definição precisa para o método *What If* e diz que a comparação mais próxima é com o que acontece na cabeça de alguns *designers*. Esse processo tem como base a especulação e a hipótese, isso acaba forçando os atores envolvidos a pensarem em soluções fora de um padrão. O método acontece quando, mediante a um problema, se inicia um pensamento com o termo "E se...". Após a elaboração deste pensamento, se reinicia com o mesmo termo "E se...".

Um exemplo de uso deste método é o modo como Pegram (2006) o utiliza para propor aos seus alunos uma abordagem mais criativa na criação de textos acadêmicos. Abaixo há uma breve descrição a respeito:

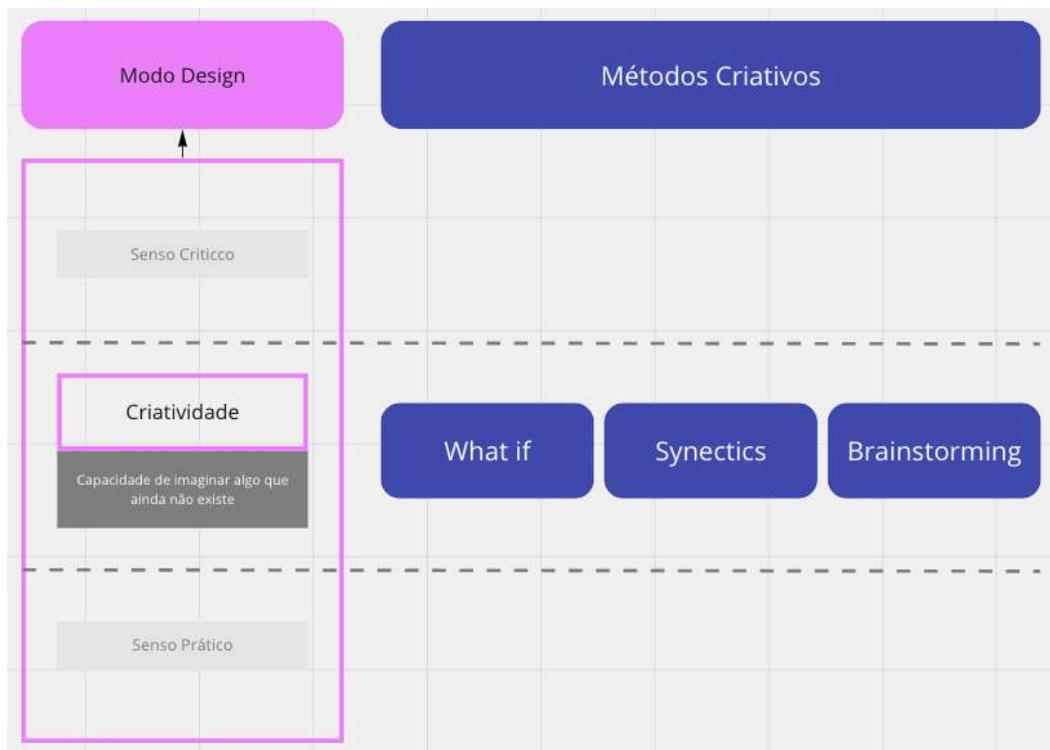
A primeira etapa é realizada por meio de uma introdução à redação de propostas, voltada para estimular o interesse dos alunos pelo processo de pensamento criativo. Como um grupo inteiro, investigamos o poder da pergunta "E se?", pois se essa pergunta nunca fosse feita, o progresso e o pensamento criativo deixariam de existir. Para ilustrar este ponto, peço aos alunos que assistam a um ou dois episódios do Arquivo X, mostrando como seus dois protagonistas, Fox Mulder e Dana Scully, funcionam simbolicamente como os hemisférios direito (criativo) e esquerdo (analítico) do cérebro, respectivamente.

Fazendo continuamente perguntas do tipo "E se?" e acreditando que qualquer coisa é possível, Mulder ultrapassa os limites do bom senso e do conhecimento. Scully funciona como o cérebro esquerdo, tentando fundamentar o possível no que é cientificamente conhecido ou empiricamente "real", usando o intelecto e a lógica para equilibrar o criativo. Assistindo episódios do programa, os alunos são expostos ao poder do "E se?". Mulder pensa criativamente em uma solução, não importa o quão boba ou maluca possa parecer, para uma ocorrência inexplicável (PEGRAM, 2006, p. 20).

Essa técnica pode ser feita à exaustão, até aparecer soluções que agradem. De Bono, E. (1989) diz que ideias têm função de movimento, isso quer dizer que as ideias levam a novas ideias.

Esses dois métodos criativos foram selecionados, pois entende-se que podem contribuir para o fomento da criatividade e da cocriação durante os encontros dos profissionais envolvidos, os métodos criativos: *Synectics* e *What If* estão integrados com o conceito de Criatividade em Modo Design (MANZINI, 2017) (Figura 11) e os métodos deverão ser aplicados com a presença de todos os envolvidos e após a aplicação dos métodos direcionados a etapa de Senso Crítico em Modo Design (MANZINI, 2017).

Figura 11: Métodos criativos contornados pelo conceito de Criatividade, em Modo Design

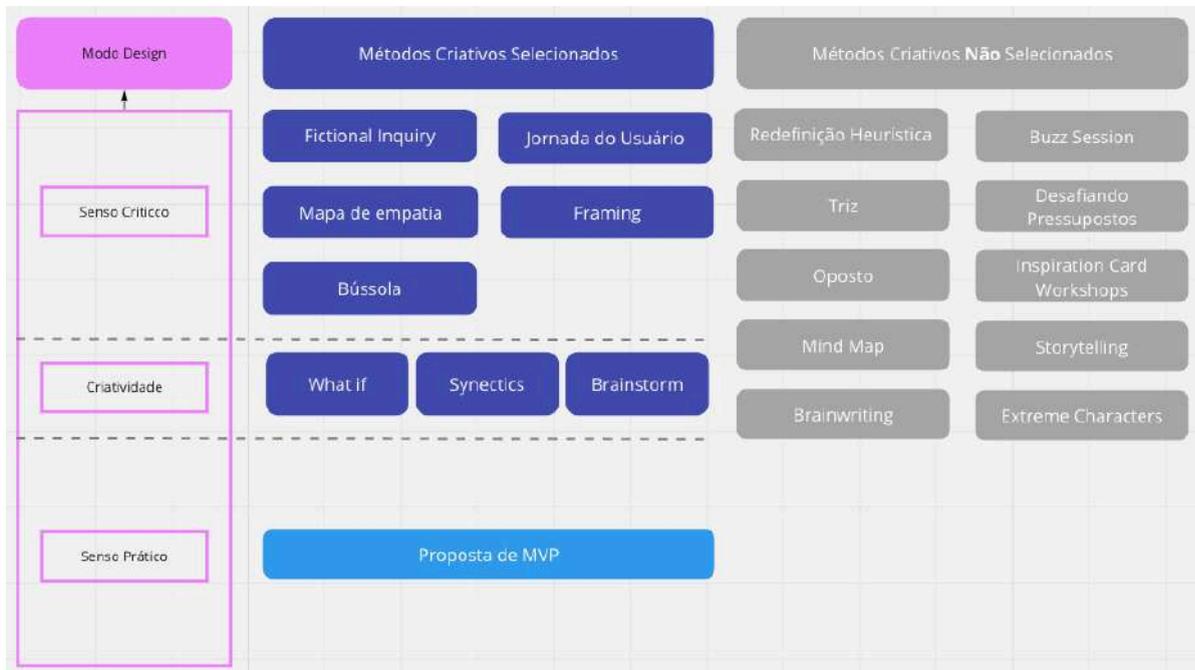


Fonte: Elaborado pelo autor.

De todos os métodos criativos pesquisados, nenhum se encaixa no conceito de Senso Prático (MANZINI, 2017), que tem como exigência que as propostas precisam ser entregues com ajustes para poderem ser viáveis de implementação. Seguindo este conceito, nesta etapa foi definido o que pode ser o Mínimo Produto Viável, um MVP, concluindo assim, o objetivo é desenvolver maneiras viáveis de colocar as ideias em prática.

Os métodos criativos Triz, Oposto, *Mind Map*, *Brainwriting*, *Buzz Session*, *Desafiando Pressupostos*, *Inspiration Card Workshops*, *Storytelling* e *Extreme Characters*, não foram selecionados, pois alguns não se encaixavam na proposta de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), ou por cumprirem tarefas similares aos métodos já escolhidos e para evitar que as reuniões fiquem muito extensas (Figura 12).

Figura 12: Visualização final de todos os métodos criativos classificados, divididos, selecionados e excluídos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

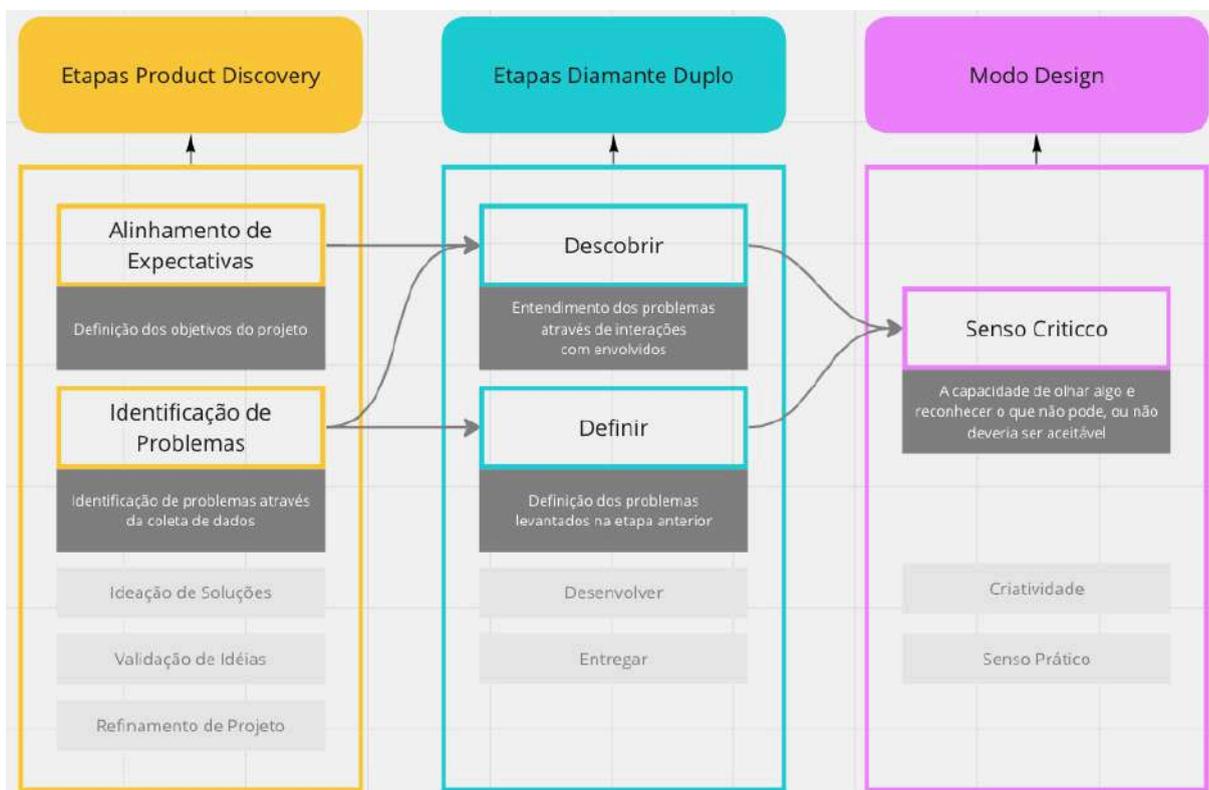
3.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DOS MÉTODOS CRIATIVOS

Neste ponto, justificamos a seleção dos sete métodos criativos que serão aplicados durante as reuniões de elaboração do *software*. A escolha desses métodos é fundamentada na relação direta com os conceitos que norteiam as etapas da *Product Discovery* (CAGAN, 2020), do Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005) e do Modo Design (MANZINI, 2017), e da correlação dos mesmos.

3.2.1 Justificativa para as escolhas em Senso Crítico em Modo design

O Alinhamento das Expectativas e a Identificação de Problemas, respectivamente, primeira e segunda fase da *Product Discovery* (CAGAN, 2020) têm aderência com o primeiro Diamante, dividido entre as etapas de Descobrir e Definir, do Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005), e todas essas etapas são envolvidas pelo conceito de Senso Crítico (MANZINI, 2017), pois essencialmente esses momentos almejam o entendimento do problema a fim de reconhecer o que não pode, ou não deveria ser aceitável (Figura 13).

Figura 13: Correlações entre os métodos de Product Discovery e Diamante Duplo, contornados pelo conceito de Senso Crítico

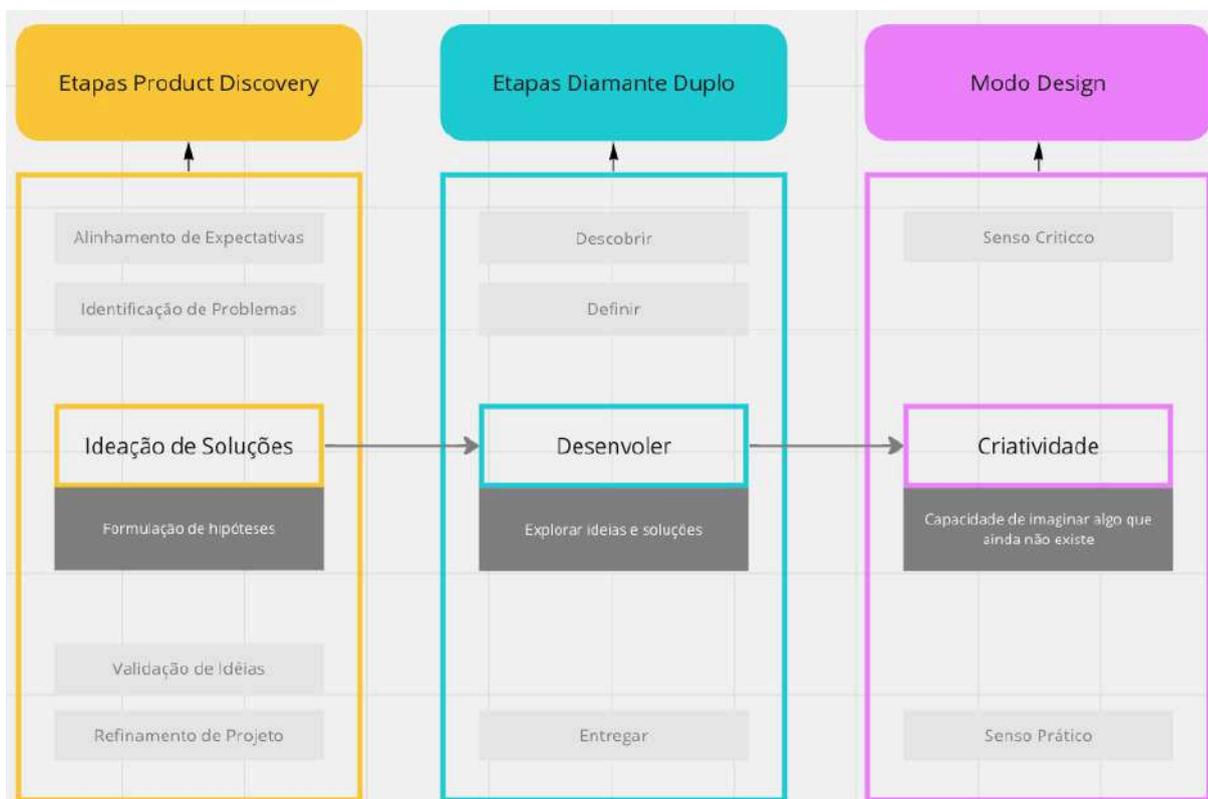


Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.2 JUSTIFICATIVA PARA AS ESCOLHAS EM CRIATIVIDADE EM MODO DESIGN

O dom humano da Criatividade é o segundo conceito do Modo Design (MANZINI, 2017) e engloba as etapas de Ideação de Solução, terceira fase da *Product Discovery* (CAGAN, 2020) e a fase de Desenvolver, proposta no Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005) (Figura 14). Todos esses recursos almejam desenvolver ideias para os problemas desenvolvidos nas etapas anteriores, garantindo que as soluções sempre considerarão as demandas dos usuários.

Figura 14: Correlações entre os métodos de Product Discovery e Diamante Duplo, contornados pelo conceito de Criatividade (Modo Design)



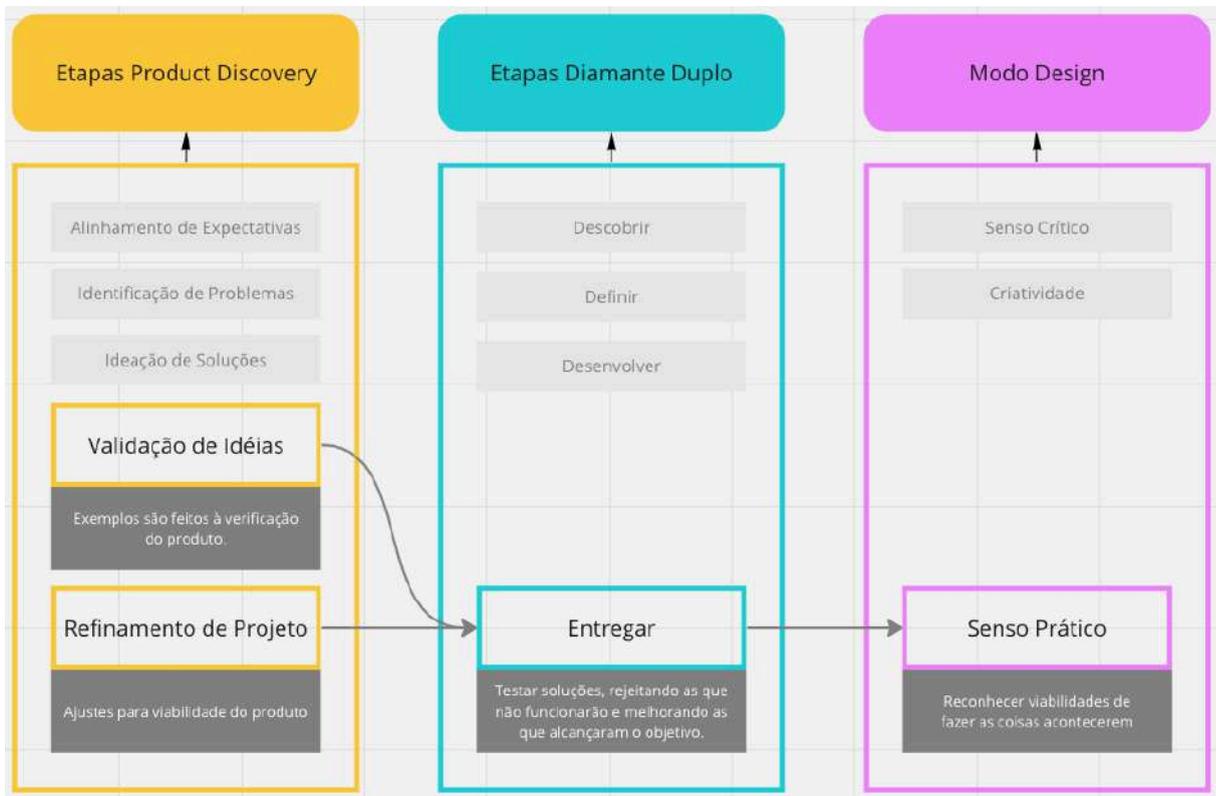
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.3 JUSTIFICATIVA PARA AS ESCOLHAS EM SENSO PRÁTICO EM MODO DESIGN

Esta correlação visa encontrar maneiras viáveis de fazer com que as ideias possam gerar valor ao produto. E isso é feito via testes com as soluções escolhidas, rejeitando as que não funcionarão e melhorando as que trouxerem os objetivos esperados. O Senso prático, terceiro conceito do Modo Design (MANZINI, 2017), envolve as etapas de Validação de Ideias e Refinamento do Produto, as duas últimas da *Product Discovery* (CAGAN, 2020), também tem aderência com fase de Entregar, parte final Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005) (Figura 15).

Por ter como cerne o incremento da criatividade nas reuniões de *Product Discovery*, este trabalho foca nos conceitos que foram relacionados e agrupados em Senso Crítico e em Criatividade, em Modo Design (MANZINI, 2017), os acontecimentos em Senso Prático (MANZINI, 2017), podem ser citados, mas não fazem parte do objetivo principal deste trabalho.

Figura 15: Correlações entre os métodos de Product Discovery e Diamante Duplo, contornados pelo conceito de Senso Prático



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 CATEGORIZAÇÃO DOS MÉTODOS SELECIONADOS

Além dos exercícios feitos nas etapas anteriores, é preciso categorizar os métodos, para que possam ser organizados com base no conceito de Categorização de Métodos Criativos, possibilitando a compreensão do pensamento criativo e a criação de novas ideias e soluções.

Todos os métodos selecionados foram analisados e descritos com base na Estrutura de Processo (BISKJAER, 2017). As reuniões aconteceram em um cenário digital, tendo a utilização de *post-its* virtuais, estes métodos são classificados com Ferramentas, pois são elementos digitais utilizados na interação dos participantes.

Em qualquer um dos métodos podem surgir ideias com base na Combinação, Metáfora ou Analogia (BISKJAER, 2017). O Método *What If* pode gerar ideias que são mais direcionadas ao Aspecto Conceitual de Combinação (BISKJAER, 2017).

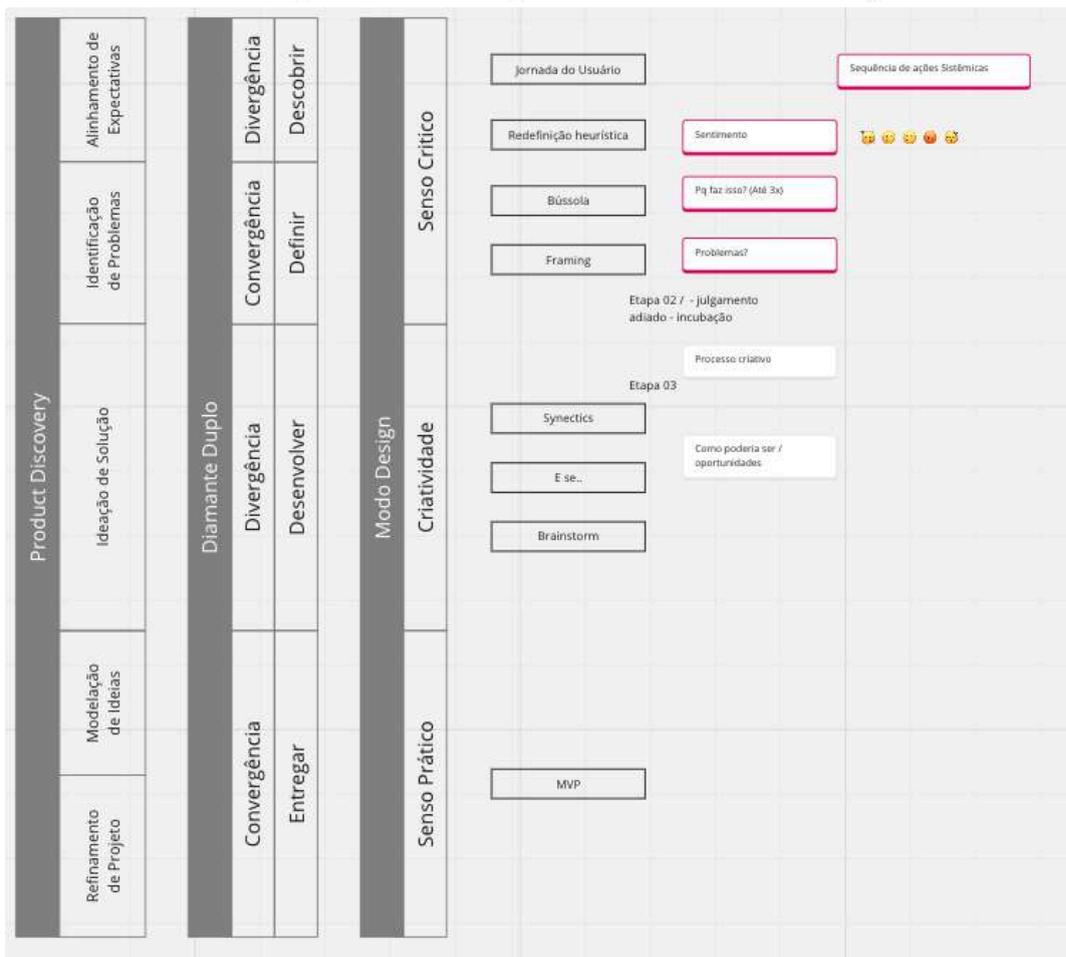
Os métodos utilizados na fase inicial da *Product Discovery* (CAGAN, 2020) são agrupados em Senso Crítico (MANZINI, 2017), com o propósito de cumprir os

objetivos de Alinhamento das Expectativas e Identificação de Problemas. Já os métodos de Criatividade, em Modo Design (MANZINI, 2017), visam a Ideação de Soluções.

3.4 ESTRUTURA DE APLICAÇÃO

Com os métodos selecionados, agrupados e classificados, se julga importante organizá-los para serem aplicados nos encontros. A organização será feita através da ferramenta colaborativa *Mirò*², seguindo a lógica das etapas, dos processos de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) e Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005), posicionando os métodos englobados em Senso Crítico no topo, os de Criatividade, em Modo Design (MANZINI, 2017), no centro e finalizando com o espaço para o Senso Prático (Figura 16).

Figura 16: Painel no Mirò para as interações da Product Discovery

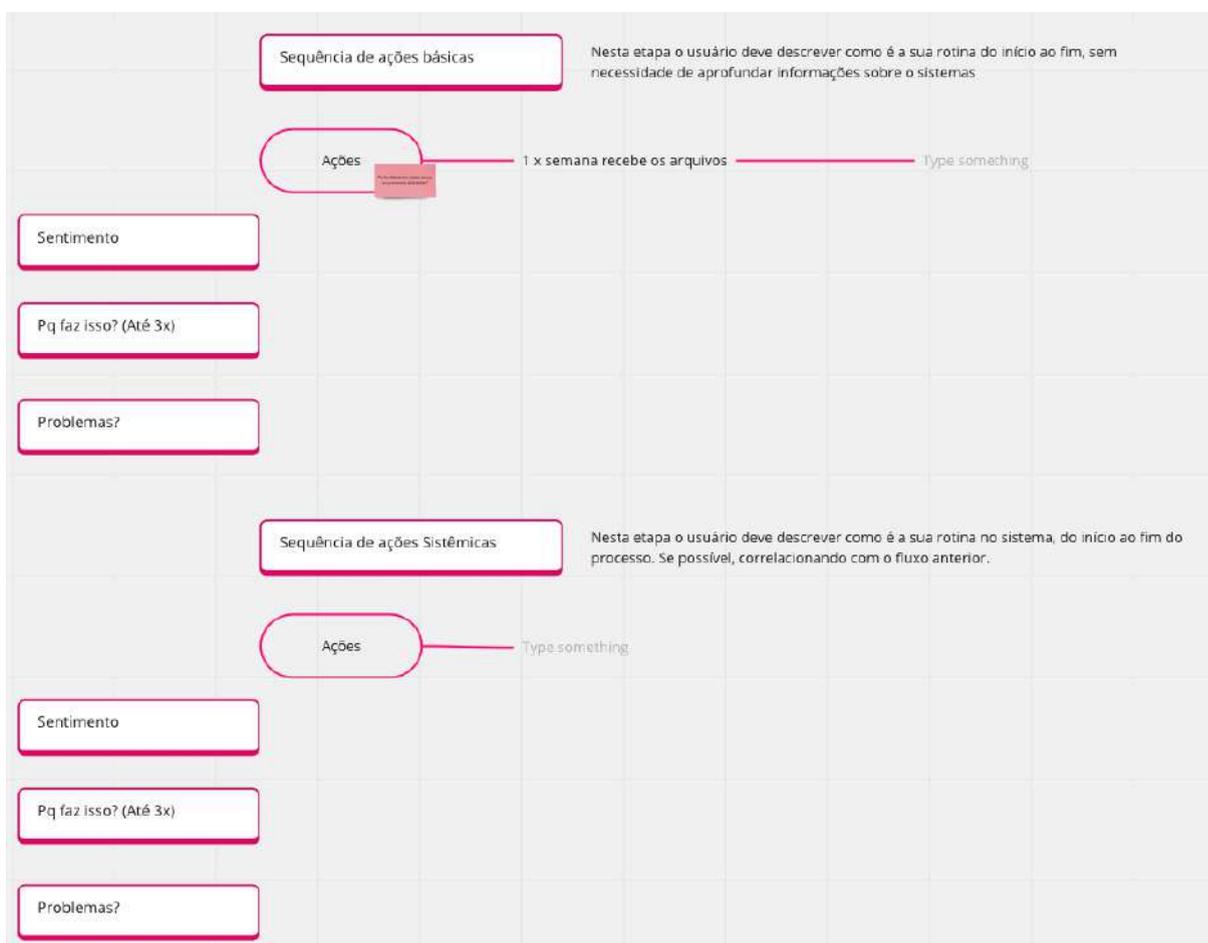


Fonte: Elaborado pelo autor.

² Plataforma digital de cocriação, onde se pode criar notas, fluxos e gráficos.

Visando a melhor compreensão das atividades feitas pelas continuístas foi decidido que os métodos criativos seriam aplicados em dois ciclos, sendo o primeiro ciclo voltado para compreender as questões pertinentes às atividades gerais das profissionais e o segundo ciclo teria o objetivo de entender as atividades que contavam com o apoio de *software* (Figura 17). Esses dois ciclos serão aplicados na etapa de Senso Crítico (MANZINI, 2017). Os métodos que se repetirão nos ciclos, são: Jornada do Usuário (3.1.1.2), Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.4.1.5).

Figura 17: Painel no Mirò com a divisão de dois ciclos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo fato do time de desenvolvimento de *software* estar atuando em outro projeto simultaneamente, as reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), foram programadas para que os dois ciclos iniciais fossem somente com as continuístas. Após o término da aplicação dos métodos Jornada do Usuário, Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5), nos dois ciclos, ocorreria uma

reunião com o time de desenvolvimento de *software* apresentar os resultados levantados. Em seguida, todos os funcionários participaram das reuniões de ideação. Esta foi a forma encontrada pela PO e o *designer*, para não atrasar o projeto em desenvolvimento e o projeto a ser iniciado.

Com o intuito de facilitar a compreensão dos métodos criativos, os mesmos foram renomeados, assim a Jornada do Usuário (3.1.1.2) foi renomeado para Sequência de Ações, enquanto Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5), foram intitulados como Sentimentos, "PQ" e Problemas, respectivamente. O título Problemas foi escolhido porque se apoiava na argumentação de Schön (1983) que propõe nomear os problemas na fase inicial do trabalho. Considerou-se ainda mais pertinente, dada a familiaridade das continuístas com o termo Brainstorm (OSBORN, 1975), utilizá-lo como referência no lugar do termo *Synectics*. Os participantes estavam cientes da escolha realizada no estudo de caso. E o método *What If* (3.1.2.3), virou "E se". Ao longo dessa dissertação os métodos criativos serão tratados com seu nome original.

Todos os envolvidos foram perguntados se concordavam com a participação em um estudo acadêmico. Também foi informado que as reuniões seriam gravadas para seguir uma diretriz da empresa. Em um encontro anterior as reuniões de cocriação a PO M TaS. e o *designer* H IgR. desenvolveram boas práticas a serem aplicadas nas reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) e ficou definido que:

1. Alternariam a mediação das reuniões;
2. Buscariam sempre manter um ambiente de bom-humor e irreverência;
3. Explicações dos métodos sempre que necessário;
4. Durante a aplicação do método *Fictional Inquiry*, os mediadores deveriam estar caracterizados como extraterrestres;
5. Possibilidade ajustes na aplicação dos métodos ao longo das reuniões.

Desta forma, conclui-se o objetivo desse capítulo, que buscava relacionar as etapas de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) e Diamante Duplo (DESIGN COUNCIL, 2005). Em seguida, classificando-as de acordo com os conceitos de Senso Crítico, Criatividade e Senso Prático, do Modo Design (MANZINI, 2017). Para posteriormente selecionar os métodos criativos, que foram explanados com o propósito de evidenciar suas características e aplicabilidade. E finalizando com a elaboração de como os métodos deverão ser aplicados em uma Ferramenta digital.

4. ESTUDO DE CASO: REUNIÕES DE *PRODUCT DISCOVERY* EM UMA EMPRESA *MEDIATECH*

O estudo de caso realizado tem como foco questões contemporâneas e buscou responder perguntas do tipo “como” fomentar a criatividade e a cocriação em reuniões virtuais de *Product Discovery* (YIN, 2015; CAGAN, 2020). As duas principais questões de pesquisa são: como os profissionais de continuidade e da equipe de desenvolvimento de *software* interagem com os métodos criativos apresentados nessas reuniões e quais são os impactos do fomento da cocriação e da criatividade nessas sessões.

Para cada questão apresentada uma preposição foi selecionada, que são: os profissionais envolvidos irão utilizar os métodos criativos como instrumentos de fomento da criatividade e pressupõe-se que os métodos criativos contribuirão no sucesso das reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), que refletirão em dados ricos para o desenvolvimento do *software*.

Para responder a essas questões, a unidade de análise definida é o fomento da criatividade em reuniões online de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) em uma empresa *mediatech*. O estudo é delimitado pelos acontecimentos envolvendo as continuístas e a equipe de desenvolvimento nas reuniões da empresa *mediatech*, durante os meses de agosto e setembro de 2021, durante a etapa inicial do desenvolvimento de um *software* para as continuístas. Vale ressaltar que este estudo não aborda a relação dos gestores que possam ter participado desses encontros.

Os participantes tiveram seus nomes alterados para manter a privacidade dos mesmos, conforme apresentado no Anexo - A e Anexo - H. Este trabalho foca nos conceitos relacionados e agrupados em Senso Crítico e em Criatividade, em Modo Design (MANZINI, 2017), enquanto os acontecimentos em Senso Prático (MANZINI, 2017) podem ser citados, mas não fazem parte do objetivo principal do trabalho. Trata-se de um estudo de caso único holístico, que busca contribuir para a formação do conhecimento teórico, confirmando, desafiando ou ampliando os métodos criativos analisados.

Para coletar os dados necessários sobre as reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), foram selecionadas diferentes fontes, que são: documentação,

observação direta, observação participante e artefato físico. Durante todo o processo, foram tomadas precauções para evitar criar viés ou partidarismo, a fim de preservar a credibilidade da pesquisa e garantir que os resultados das reuniões não fossem negativamente afetados.

Não foi possível a utilização dos vídeos para fazer observação comum, pois os mesmos são exclusivos para uso interno na empresa e por esse motivo não puderam ser compartilhados com terceiros.

Como estratégica analítica, esse estudo de caso utiliza Desenvolvimento de Descrição de Caso (YIN, 2015). Essa estratégia visa organizar e analisar os dados coletados por meio de uma estrutura descritiva. Como forma de organização para a análise de dados, se propõe a divisão por dois tópicos: encontros de Senso Design (MANZINI, 2017) e encontros de Criatividade, em Modo Design (MANZINI, 2017). A principal técnica analítica a ser utilizada é a Construção da Explicação (YIN, 2015). De uma forma inicial, os pontos a serem explorados para a coleta de dados são:

- O tempo dos encontros;
- O tempo da aplicação dos métodos;
- Se o objetivo dos métodos foram alcançados;
- Se houve interações com outros métodos criativos;
- Se a Incubação foi aplicada;
- Se houve a utilização de desbloqueio criativo;
- E os resultados obtidos, com base na interação dos participantes com os métodos;
- Planejamento e execução dos métodos;
- Os participantes dos encontros, suas profissões, faixa etária e experiência profissional;

O objetivo destes pontos para coleta de dados é permitir construir uma explicação sobre o caso. Este estudo de caso também seguirá um padrão narrativo, como se propõe a técnica Construção da Explicação.

Portanto, através deste estudo de caso busca-se obter uma compreensão aprofundada sobre o fomento da criatividade e da cocriação em reuniões virtuais de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), contribuindo para a ampliação do conhecimento nessa área e fornecendo informações relevantes para o desenvolvimento de *software* e aprimoramento dos processos de trabalho.

4.1 REUNIÕES DE SENSO CRÍTICO EM MODO DESIGN

4.1.1 PRIMEIRA ENCONTRO

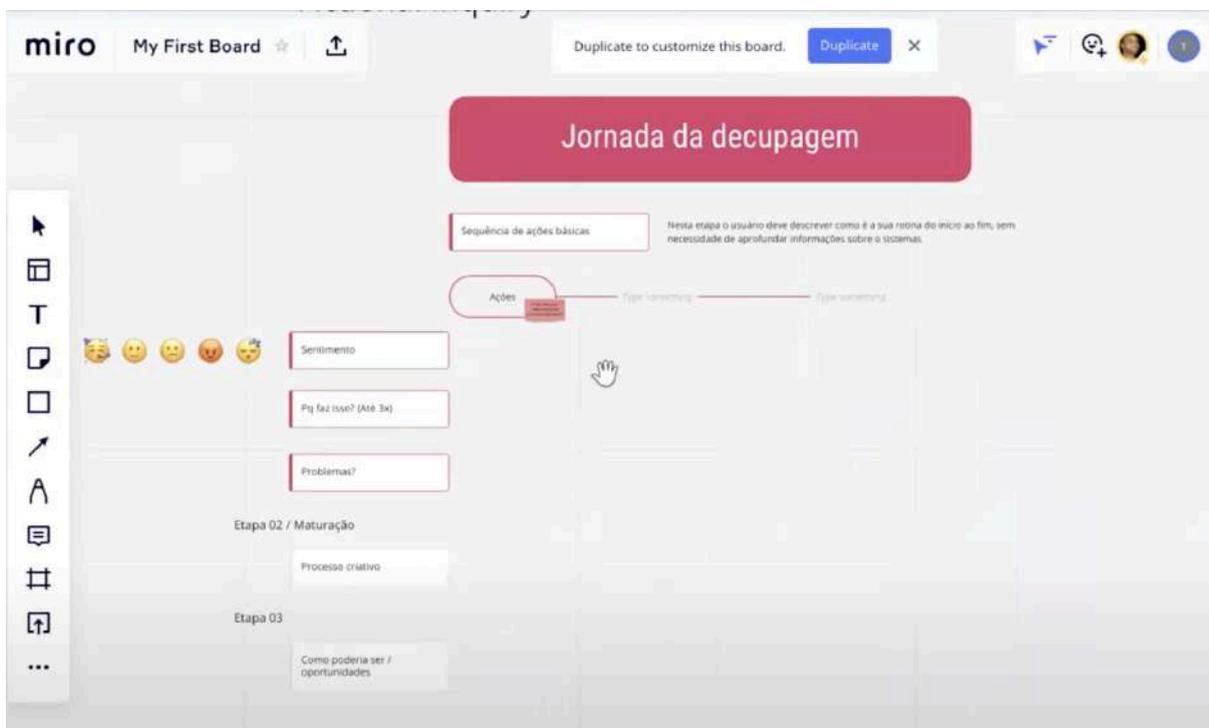
No dia 02 de agosto de 2021, iniciou-se a primeira reunião de *Product Discovery* (CAGAN, 2020). O encontro foi planejado para ter duração de uma hora e trinta minutos, começando às quinze horas e terminando às dezesseis horas e trinta minutos. Estavam presentes as continuístas M StV., M Moc., M SiM. e M NiM., além da PO M Tas., do SM H Alc, e do *designer* H IgR. O encontro aconteceu de forma virtual, pelo sistema *Microsoft TEAMS*, com todos os participantes trabalhando no modelo *home office*. Para esse encontro foi previsto a explicação dos métodos *Fictional Inquiry* (3.1.1.1), Jornada do Usuário (3.1.1.2), Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4), *Framing* (3.1.1.5) e a etapa de Incubação (2.5).

A reunião iniciou-se com os participantes se cumprimentando, em seguida M TaS. e H IgR., descreveram como foi elaborado o planejamento para as reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), posteriormente, explicaram como deveria ocorrer a aplicação dos métodos Jornada do usuário (3.1.1.2), Mapa de Empatia (3.1.1.3), *Bússola* (3.1.1.4), *Framing* (3.1.1.5) e a etapa Incubação (2.5).

Os moderadores sinalizaram que os métodos foram renomeados para ajudar na compreensão de suas funções, Jornada do Usuário (3.1.1.2) foi renomeado para Sequência de Ações, enquanto Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5), foram intitulados como Sentimentos, "PQ" e Problemas, respectivamente.

Através da ferramenta de compartilhamento de tela, do *software Microsoft Teams*, exibiram o painel da plataforma *Mirò*, onde os participantes puderam observar a organização dos métodos criativos que seriam aplicados durante os encontros da *Product Discovery* (CAGAN, 2020) (Figura 18). Em comum acordo, foi definido que os moderadores iriam preencher o conteúdo em *post-its*, enquanto as continuístas iriam fornecer as informações.

Figura 18: Painel digital onde as dinâmicas foram aplicadas. Desenvolvido na plataforma Mirò



Fonte: Imagem capturada do painel *Mirò*.

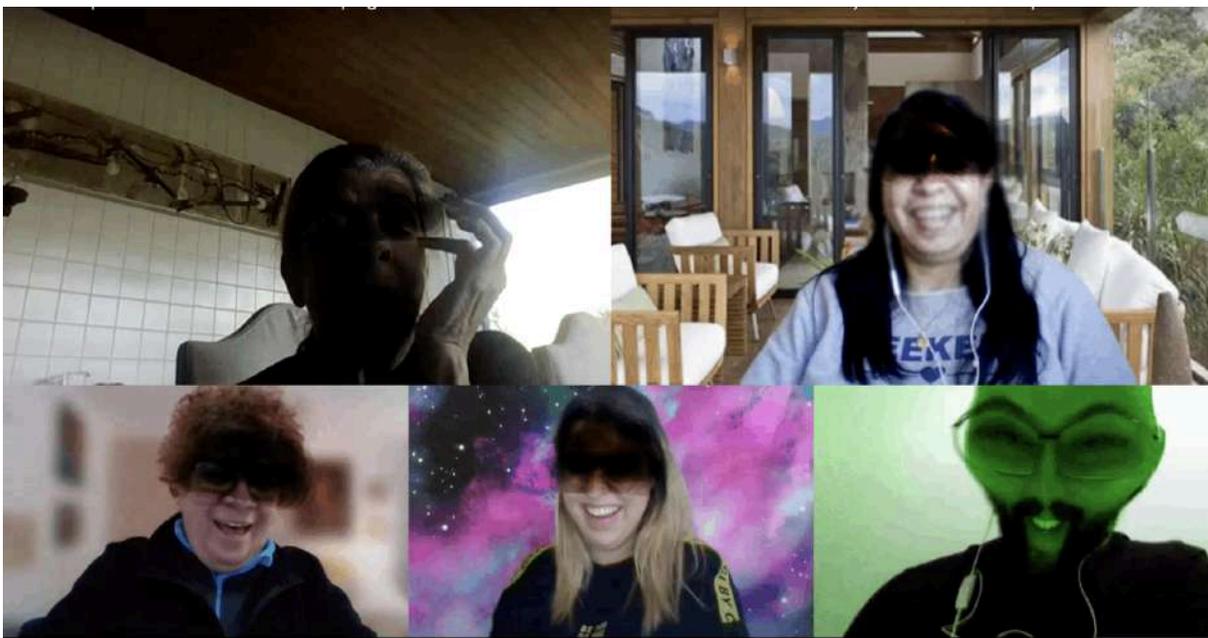
O primeiro método criativo aplicado foi o *Fictional Inquiry* (3.1.1.1), que cria uma nova realidade por meio de um cenário fictício, no qual os participantes assumem papéis predefinidos (DINDLER; IVERSEN, 2007).

Diferente dos outros métodos criativos, o *Fictional Inquiry* (3.1.1.1) foi posto em prática sem uma explicação prévia, pois o intuito foi de causar surpresa entre os participantes, apostando em uma resposta positiva por parte das continuístas. A aplicação deste método ocorreu por meio de uma caracterização digital dos participantes M Tas., H AIC. e H IgR., que utilizaram recursos tecnológicos, como alterar o ambiente de trabalho e transfigurar características físicas dos moderadores. Essas ações foram direcionadas à temática vida extraterrestre, com o intuito de fazer com que o designer e a PO se parecessem com seres extraterrestres (Figura 19).

Quando os moderadores habilitaram as câmeras de forma simultânea, as continuístas ficaram surpresas e começaram a rir, e exclamaram frases positivas sobre as caracterizações. Após esse momento, foi informado as continuístas que o objetivo dessa ação buscava aprofundar o conhecimento sobre a rotina das profissionais, podendo assim desenvolver uma análise sobre o processo que

executam, proporcionando novas possibilidades para desempenhar suas atividades profissionais.

Figura 19: Reação dos participantes durante a aplicação do método fictional inquiry na reunião de Product Discovery



Fonte: Imagem capturada da gravação da reunião.

Em seguida, o método Jornada do Usuário (3.1.1.2) foi aplicado. Durante a aplicação, informações relevantes, a cada ação, eram expostas pelas continuístas e prontamente anotadas, em *post-its* digitais. Quando duas ou mais continuístas relatavam processos de trabalho diferentes, iniciavam-se conversas sobre as desigualdades, e os moderadores escreviam somente o que era relatado como ações de trabalho, deixando de lado os questionamentos e as discussões. Nestes momentos, M Tas. e H IgR. tomaram cuidado para não interromper as conversas, pois essas reflexões poderiam contribuir para a construção do *software*.

Quando dúvidas surgiam, os moderadores recorriam às continuístas para que ocorressem os esclarecimentos necessários, esses atos refletiram no preenchimento da jornada de trabalho. Em algumas situações, a sequência das ações tinham diferentes caminhos, criando assim, uma bifurcação na rotina de trabalho, esta divisão foi representada visualmente com a divisão de caminhos em uma linha do tempo.

A reunião teve duração total de duas horas e trinta e dois minutos, excedendo uma hora e dois minutos do tempo planejado. Os participantes

concluíram a aplicação dos métodos *Fictional Inquiry* (3.1.1.1) em três minutos e Jornada do Usuário (3.1.1.2) em duas horas e vinte minutos. Tendo o total de dezesseis ações e quarenta e nove *post-its* digitais preenchidos para o segundo método.

4.1.2 SEGUNDO ENCONTRO

A segunda reunião de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) ocorreu no dia 04 de agosto de 2021, sendo planejada para iniciar às dez horas da manhã e terminar às onze horas e trinta minutos. Participaram da reunião as continuístas M StV., M MoC., M SiM. e M NiM., além da PO M Tas., do SM H Alc, e do *designer* H IgR. Assim como no encontro anterior, todas as reuniões sobre *Product Discovery* (CAGAN, 2020), ocorreram de forma virtual, pelo sistema Microsoft TEAMS, pois todos os participantes estavam trabalhando de suas casas. A partir desta reunião os mediadores M Tas., H Alc. e H IgR. não se caracterizaram como personagens extraterrestres, que foi uma ação fundamentada no método *Fictional Inquiry* (3.1.1.1), que ocorreu no primeiro encontro, no dia 02 de agosto de 2021. Nesse encontro era previsto a aplicação dos métodos Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5).

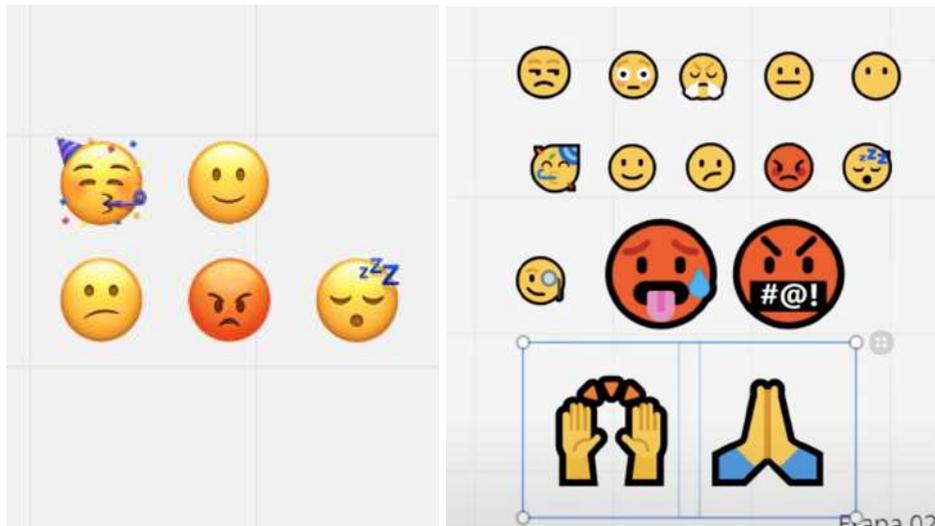
Houve novas inserções no método Jornada do Usuário, ajustes no modelo de aplicação do Método Mapa de Empatia, divergência de opiniões, interações com outros métodos não planejados para o encontro.

Por sentirem uma necessidade de se expressar de forma mais ampla, as continuístas, solicitaram a inserção de mais *emojis* durante a aplicação do método Mapa de Empatia (3.1.1.3) (Figura 20), ao buscarem uma nova representação visual, as participantes se aprofundavam na descrição para conseguir relatar o que sentiam. Este momento se caracterizou pela descontração, pois as continuístas riam e contavam situações cômicas de sua profissão, enquanto analisavam os *emojis*.

No final do processo, dez *emojis* diferentes foram inseridos no painel do *Mirò*. Durante a aplicação do método Mapa de Empatia (3.1.1.3), algumas questões que não faziam parte do contexto do método foram sendo relatadas e prontamente separadas para serem destinadas aos outros métodos, evitando o risco de perder alguma informação importante. Ao final da aplicação do Mapa de empatia, que durou

trinta e nove minutos, dezoito *emojis* foram escolhidos para representar o que as participantes sentiam durante sua jornada de trabalho.

Figura 20: Comparação dos emojis utilizados na aplicação do método mapa de empatia. Iniciando com cinco e mudando para quinze emojis, após sugestão das participantes



Fonte: Imagem capturada do painel *Mirò*.

Com base na experiência da reunião anterior, os mediadores buscaram não extrapolar o tempo planejado. Para a aplicação do Método Bússola (3.1.1.4) houve resistência das continuístas ao responderem mais de uma vez, sinalizaram que pensar em respostas diferentes era um exercício cansativo. Os mediadores lembraram as continuístas sobre o método *Fictional Inquiry* (3.1.1.1), para incentivar o preenchimento das informações. Na parte final da execução do método, as continuístas estavam preenchendo três ou mais motivos pelo qual desempenham uma ação específica. Ao finalizar o método Bússola (3.1.1.4), que durou trinta e três minutos.

O método *Framing* (3.1.1.5) foi explicado e iniciado. Porém, as participantes iniciaram a dinâmica informando problemas encontrados em determinadas etapas de suas rotinas profissionais, o que não correspondia ao objetivo deste método. Por três vezes os mediadores tentaram explicar que o método almejava listar um problema e analisá-lo sob diferentes ângulos. Mesmo com as explicações, as profissionais julgaram que seguindo o modelo de apresentarem os problemas de suas rotinas ao invés de listar um problema e analisá-lo, traria resultados positivos para o resultado

breve retrospectiva sobre as sessões anteriores, em seguida, explicou que esses métodos já aplicados seriam repetidos, mas visando compreender a rotina de trabalho das continuístas enquanto utilizam *software* para exercerem suas atividades profissionais.

Na aplicação do Mapa de Empatia, ao relatarem suas atividades profissionais, as continuístas descreviam problemas ocorridos na interação com os *software*, e conseqüentemente já expressavam ideias sobre como poderiam melhorar a forma de desempenhar uma atividade específica. Seguindo as ações anteriores, os moderadores tiveram que ter cuidado para não extrapolar o tempo da reunião e as informações pertinentes a outros métodos foram anotadas e inseridas nas áreas correspondentes.

Outros dois fatores se repetiram ao aplicar o método Jornada do Usuário: 1. as participantes relataram dúvidas sobre as ações apresentadas, que foram explicadas; 2. algumas ações das participantes refletiam em dois ou mais caminhos e foram sinalizados com bifurcações.

A reunião foi finalizada após uma hora e cinquenta minutos, ultrapassando vinte minutos do tempo planejado, o método Jornada do Usuário (3.1.1.2) foi concluído, com o total de trinta e seis *post-its* inseridos.

4.1.4 QUARTO ENCONTRO

Durante o dia 10 de agosto de 2021, ocorreu a quarta reunião de *Product Discovery* (CAGAN, 2020). O encontro foi planejado para ter duração de uma hora, iniciando às onze horas e terminando às doze horas. Na sessão, estavam presentes M StV., M Moc., M SiM., M NiM., M Tas., H Alc. e H IgR. O encontro ocorreu de forma virtual. E foi previsto a aplicação dos métodos Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5).

Como em todo início de reunião, os mediadores fizeram uma retrospectiva sobre o encontro anterior e foi concluído o método de Jornada do Usuário, focando nas ações apoiadas por *software*. Antes de iniciar o método Mapa de empatia, todos os *emojis* utilizados na reunião 04 de agosto de 2021, foram adicionados ao painel do método, para que as continuístas contassem com a mesma gama de possibilidade no ato de classificar as etapas do processo de trabalho.

Houve interações com os métodos aplicados nas reuniões anteriores, tendo alterações e inclusões de informações. As continuístas justificavam suas escolhas utilizando exemplos. Novos *emojis* foram inseridos, pois as participantes sentiram falta de uma representação visual que traduzisse a sensação ao interagirem com o *software*, no total, quatro novos *emojis* foram inseridos adicionados a lista de *emojis* (Figura 22).

Figura 22: Evolução dos emojis sugeridos, na aplicação do método mapa de empatia no primeiro e segundo ciclo



Fonte: Imagem capturada da gravação da reunião.

O método Mapa de empatia foi finalizado e os moderadores informaram que no próximo encontro os métodos Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5) seriam aplicados. A continuísta M Moc., sugeriu a alteração da ordem da aplicação dos métodos, sinalizando que gostaria de preencher o método *Framing* (3.1.1.5) antes do método Bússola, pois já tinha pensado em diversos problemas, H IgR. informou que essa alteração poderia influenciar de forma negativa no resultado, pois o método Bússola (3.1.1.4) poderia conduzir as participantes a novos problemas. Para que M Moc. não perdesse nenhuma informação importante foi sugerido que ela incluísse os problemas pensados, no painel do *Mirò*, que eles seriam direcionados a área do método *Framing* (3.1.1.5). As demais continuístas concordaram com essa proposta. Após esse alinhamento os participantes se despediram e enceraram o encontro. A reunião não excedeu do tempo estipulado, sendo finalizada com cinquenta e nove minutos e dezenove *post-its* foram inseridos para o método Mapa de Empatia.

4.1.5 QUINTO ENCONTRO

No dia 11 de agosto de 2021, ocorreu a quinta reunião de *Product Discovery* (CAGAN, 2020). O encontro foi virtual e planejado para ter duração de uma hora e trinta minutos, começando às treze horas e terminando às quatorze horas e trinta minutos. Estavam presentes M Tas., H Alc., H IgR., M StV., M Moc., M SiM. e M NiM.. Para essa reunião foi previsto a aplicação dos métodos Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5).

o decorrer da aplicação do método Bússola (3.1.1.4), H IgR. informou que, diferente da aplicação do método criativo durante o segundo encontro, diversos *post-its* estavam sendo preenchidos e as continuístas reconheceram a importância do processo, pois estavam analisando os motivos que as levam a executar ações específicas em suas rotinas de trabalho. Durante o encontro as participantes ajustaram uma etapa da Jornada do Usuário, pois esqueceram uma etapa importante e esse esquecimento causou espanto. Outros métodos foram preenchidos ao longo da reunião. Após uma hora e vinte dois minutos, o método Bússola (3.1.1.4) foi finalizado, dando início à aplicação do método *Framing* (3.1.1.5). Por já ser conhecido pelas continuístas, ocorreu de forma mais fluída, se comparado a reunião do dia 04 de agosto de 2021 e método foi finalizado após uma hora e dez minutos.

Ao final da reunião, os moderadores informaram que a próxima reunião seria para compartilhar o que foi feito com os desenvolvedores e as continuístas não participariam, após esse encontro teria uma dinâmica para gerar ideias para os itens levantados e nesse momento os desenvolvedores se juntariam as continuístas para a aplicação dos métodos *Synectics* (3.1.2.2) e *What If* (3.1.2.3).

As continuístas elogiaram o processo desenvolvido até o momento e M Moc. falou "Esse processo foi muito rico, provocou na gente várias questões que deixaríamos passar se não fosse esse mapeamento precioso, adorei essa dinâmica, nos fez revisitar vários lugares que poderiam ter passado sem perceber", os moderadores agradeceram e o moderador H IgR. lembrou para as continuístas o etapa criativa de Incubação (2.5) e solicitou que ao surgimento de novas questões, durante o intervalo das reuniões, as continuístas poderiam anotar as informações e compartilhar com os moderadores no próximo encontro.

As continuístas relataram duas questões ao final da reunião, uma reflexão sobre a aplicação do método, em que os moderadores foram preenchendo as informações, enquanto as continuístas narravam as questões de sua rotina de trabalho, afirmaram que a reunião ficou fluida e que proporcionou um raciocínio contínuo. A segunda análise foi sobre a importância das reuniões não serem condensadas em dois dias, o espaço de tempo entre as reuniões proporcionaram uma participação mais concisa, pois conseguiram trazer maiores detalhes sobre as atividades que exercem e não saíram dos encontros com o sentimento de cansaço. Os moderadores agradeceram a presença das participantes, o compartilhamento das questões e se despediram das participantes.

A reunião teve duração total de duas horas e vinte minutos, excedendo cinquenta minutos do tempo planejado. Os participantes concluíram a aplicação dos métodos Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5), finalizando assim nos dois ciclos de aplicação dos métodos criativos classificados como Senso Crítico em Modo Design (MANZINI, 2017). O método Bússola (3.1.1.4) teve cinquenta e oito *post-its* preenchidos, enquanto o método *Framing* (3.1.1.5) quarenta e dois *post-its* inseridos.

4.1.6 SEXTO ENCONTRO

Após cinco encontros com as continuístas para detalhar suas atividades profissionais, compreender detalhes sobre as etapas de sua jornada e captar problemas, ocorreu no dia 13 de agosto de 2021, a reunião para compartilhar as informações obtidas com o time de desenvolvimento, na sessão estavam presentes M TaS., H IgR., H Alc., os desenvolvedores de *software* H DaF., H Fer., H JoC., H SaM., e o analista de qualidade H DaD. O encontro foi planejado para durar duas horas, tendo início às quinze horas e término às dezessete horas.

Antes do início do encontro, M TaS. sugeriu ao moderador H IgR. que ao final da apresentação fosse aplicado um jogo virtual entre os participantes, essa atividade de entretenimento seria focada em perguntar sobre a rotina de trabalho das continuístas e poderia descontrair o ambiente. A sugestão foi debatida e aceita consensualmente como benéfica para o processo planejado.

Por ser uma reunião para apresentar um material longo e já consolidado, com pouco espaço para interações com os participantes, os moderadores disponibilizaram duas áreas no painel, uma para que os desenvolvedores de

software pudessem inserir dúvidas e outra para contribuírem com ideias, essas informações seriam comentadas ao final da apresentação.

Aos cinquenta e seis minutos, a apresentação do primeiro ciclo foi finalizada. Ao início da apresentação do segundo ciclo, o moderador H IgR. criou uma marcação tracejada no painel para sinalizar onde as ações realizadas com auxílio de *software* se encontravam no primeiro ciclo. Durante a apresentação, os participantes informaram que algumas informações estavam duplicadas, e o conteúdo repetido foi excluído.

Para relatar a rotina de trabalho durante a utilização de *software*, M TaS. utilizou dez minutos. Para expor o conteúdo criado nos métodos Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5) foram utilizados dezenove minutos. Finalizando a apresentação dos métodos dos dois ciclos em uma hora e vinte e cinco minutos. Foi informado aos participantes que o próximo encontro teria o objetivo de pensar em soluções para resolver as questões listadas nas sessões anteriores e explicou como seria a aplicação dos métodos *Synectics* (3.1.2.2) e *What If* (3.1.2.3).

Após toda a apresentação, a PO M TaS. informou que os participantes iriam passar por um a dinâmica descontraída, para testar os conhecimentos adquiridos, a moderadora criou um jogo virtual, na plataforma *Kahoot*, o desafio era baseado em perguntas e respostas sobre as ações desempenhadas pelas continuístas (Figura 23). M TaS. informou que o vencedor seria presenteado com um prêmio surpresa e compartilhou o endereço virtual do jogo virtual entre os participantes, que se divertiram durante a aplicação do jogo. Esta ação foi finalizada após cinco minutos e os moderadores sinalizaram o fim da reunião, os integrantes se despediram e deixaram o encontro virtual.

Figura 23: Imagem do jogo aplicado ao final da reunião



Fonte: Imagem capturada da gravação da reunião.

A reunião ocorreu em duas horas e cinco minutos, excedendo em cinco minutos o tempo planejado. Os moderadores concluíram a apresentação dos métodos Jornada do Usuário, Mapa de Empatia, Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5), finalizando assim os dois ciclos de aplicação dos métodos criativos classificados como Senso Crítico em Modo Design (MANZINI, 2017).

4.2 REUNIÕES DE CRIATIVIDADE EM MODO DESIGN

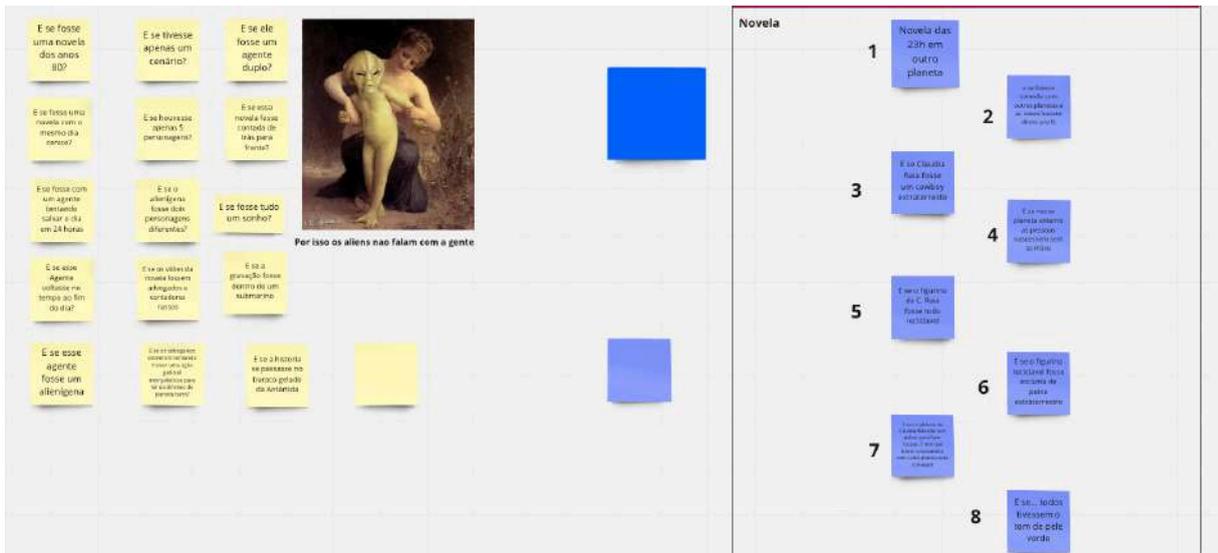
4.2.1 SÉTIMO ENCONTRO

No dia 25 de agosto de 2021, ocorreu a sétima reunião de *Product Discovery* (CAGAN, 2020). Estavam presentes H DaD., H Dal., H DaF., H Fer., H JoC., H SaM., H Alc., H IgR., M StV., M Moc., M NiM., M VeF., H JoF. e H ViC. Para esse encontro foi planejada a aplicação dos métodos *Synectics* (3.1.2.2) e *What If* (3.1.2.3). Para descontrair o ambiente e os participantes entenderem o método *What If* (3.1.2.3) foi pensado em uma dinâmica de quebra-gelo. A sessão foi iniciada às quatorze horas e programada para terminar às dezesseis horas.

O moderador H IgR. iniciou a reunião explicando os métodos criativos e propondo uma dinâmica de quebra-gelo para descontrair o ambiente e para que os participantes pudessem testar o método *What If* (3.1.2.3). O moderador também

informou que não deveriam existir julgamentos para as ideias que surgissem no processo. A aplicação do quebra-gelo cumpriu o planejado e teve duração de quarenta e três minutos (Figura 24).

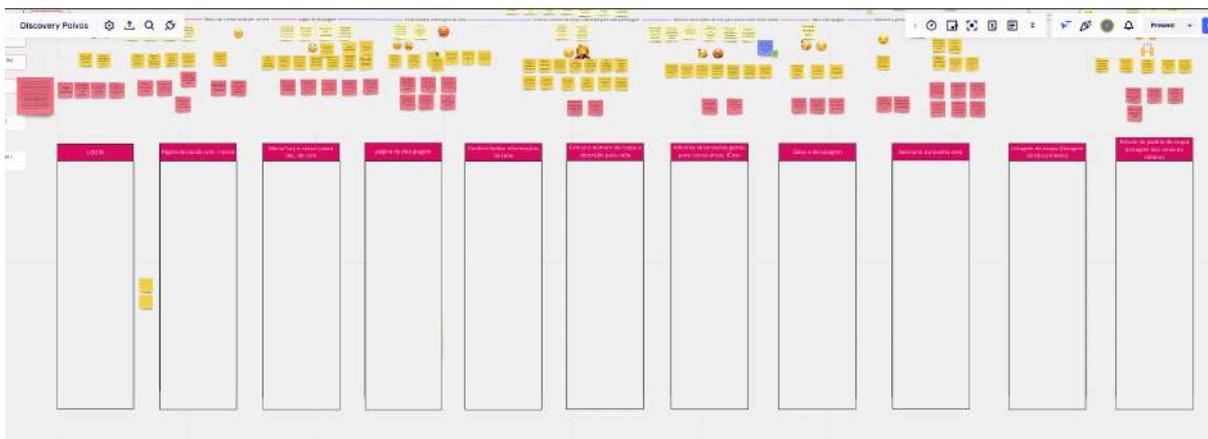
Figura 24: Dinâmica de quebra-gelo ocorrida na sétima reunião de Product Discovery



Fonte: imagem capturada da gravação da reunião.

O moderador sinalizou que os métodos *Synectics* (3.1.2.2) e *What If* (3.1.2.3), seriam aplicados para fomentar a geração de ideias para solucionar os problemas listados nas reuniões do segundo ciclo, onde as ações das continuístas contavam com o auxílio de *software*. O moderador H IgR. exibiu no painel do *Mirò* a área que as ideias seriam inseridas (Figura 25). Também explicou o processo de preenchimento de ideias, onde o moderador iria apresentar uma ação listada na Jornada do Usuário, seguindo da leitura dos *post-its* preenchidos nos métodos Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5), após a leitura, os participantes teriam cinco minutos para preencherem ideias para ação lida, esse processo seria feito de forma sequencial até o final das ações da Jornada do Usuário. O tempo foi visualizado pelos participantes através da plataforma *Mirò*, que conta com um cronômetro.

Figura 25: Área destinada para aplicação dos métodos criativos Synectics e What If



Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi proposto aos participantes, que além de gerar novas ideias, deveriam e conceber soluções através das ideias já preenchidas, replicando o modelo do *What If* (3.1.2.3), por contar com muitos participantes na reunião, foi sugerido que os integrantes tivessem autonomia para inserir suas ideias, pois nessa dinâmica não seria possível desenvolver uma sequência para que os participantes expusessem suas soluções. Também foi recomendado que não pensassem em limitações de tecnologia, visto que isso poderia inibir soluções diferentes das já existentes nos *software* atuais. Caso não tivessem ideias o suficiente, foi sugerido que lembrassem de soluções aplicadas em outros *software*, como *Uber*, *Ifood*, *Facebook* e *Instagram*, essa ação poderia auxiliar na concepção de soluções.

Durante a aplicação dos métodos, na leitura dos post-its, as continuístas contribuíram para explicação de suas atividades, novos *post-its* foram inseridos na área de *Framing* (3.1.1.5) e algumas ideias foram compartilhadas de forma oral.

Após duas horas, o tempo planejado para a reunião terminou e o moderador perguntou aos participantes sobre a possibilidade de darem continuidade ao encontro, ao que as continuístas mostraram empolgação para continuar e informaram que estavam gostando da dinâmica, os demais integrantes também comunicaram que gostariam de continuar com a sessão, desta forma, a reunião foi mantida. Foi sugerido pela continuísta M Moc. que ocorresse uma pausa para que os participantes pudessem "beber água, esticar as pernas e irem ao banheiro", essa solicitação foi aderida e foi combinada uma pausa de dez minutos. Após o tempo estipulado, os participantes sinalizaram que estavam de volta e continuaram com a dinâmica de concepção de ideias.

Após quase uma hora além do horário planejado, o moderador H IgR. perguntou aos participantes se desejavam continuar a reunião ou se preferiam terminá-la. Os integrantes demonstraram cansaço e informaram que tinham outros compromissos profissionais. Assim, foi acordado que na próxima sessão os métodos seriam aplicados nas etapas restantes. Os participantes se despediram e deixaram a sala virtual.

A reunião teve duração de duas horas e cinquenta e quatro minutos, excedendo cinquenta e quatro minutos do tempo planejado. Os participantes não concluíram a aplicação dos métodos *Synectics* (3.1.2.2) e *What If* (3.1.2.3), o tempo total para aplicação dos métodos foi de uma hora e trinta e dois minutos, com o total de cento e sessenta e sete ideias preenchidas. O quebra-gelo teve o total de quarenta e três minutos.

No dia 30 de agosto de 2021, o moderador H IgR. apresentou a M TaS. os resultados obtidos na reunião do dia 25 de agosto, essa reunião ocorreu porque M TaS. não participou do encontro por questões de saúde. Este momento foi importante para que a *product owner* do projeto fosse atualizada sobre os eventos ocorridos e durou duas horas.

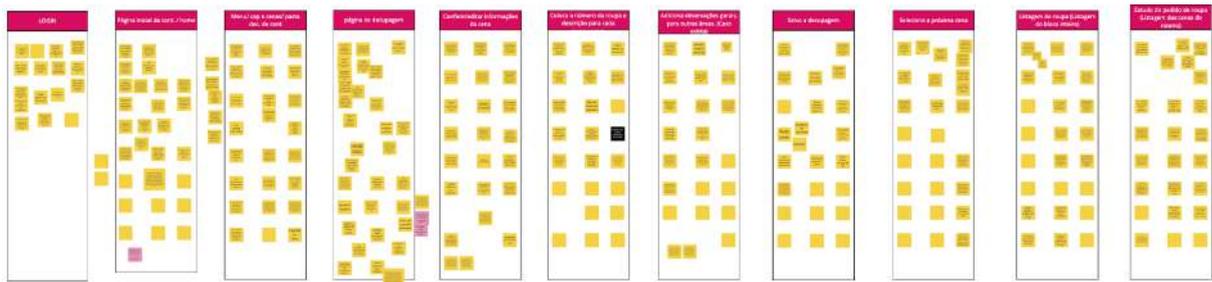
4.2.2 OITAVO ENCONTRO

A oitava e última reunião de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) ocorreu no dia 01 de setembro de 2021, visando finalizar as aplicações dos métodos *Synectics* (3.1.2.2) e *What If* (3.1.2.3), o encontro iniciou às quatorze horas e trinta minutos e para que não houvesse a possibilidade do tempo ser extrapolado, a reunião foi programada para ser encerradas às dezenove horas. Para esse encontro foi planejado uma breve apresentação sobre os resultados obtidos e a finalização da aplicação dos métodos *Synectics* (3.1.2.2) e *What If* (3.1.2.3). Estavam presentes M TaS., H IgR., H Alc., H DaF., H Dad., H Dal., H Fer., H JoC., H SaM., H JoF., M StV., M SiM., e M Moc.

No início da reunião, o moderador H IgR. lembrou a aplicação do quebra-gelo baseado no método *What If* (3.1.2.3), e sugeriu que as participantes M TaS. e M SiM., que estavam ausentes na reunião anterior, preenchessem os títulos das novelas e que criassem mais uma ideia para cada enredo, assim as participantes poderiam participar minimamente do quebra-gelo, esse momento

serviu como um novo período de descontração entre os integrantes. Após a ação de quebra gelo, o moderador informou o ponto onde a reunião anterior foi finalizada. A continuísta M SiM. teve dificuldades para entrar no painel *Mirò*, o problema foi resolvido após quinze minutos.

Figura 26: Visualização da aplicação dos métodos criativos Synectics e What If, no painel do Mirò



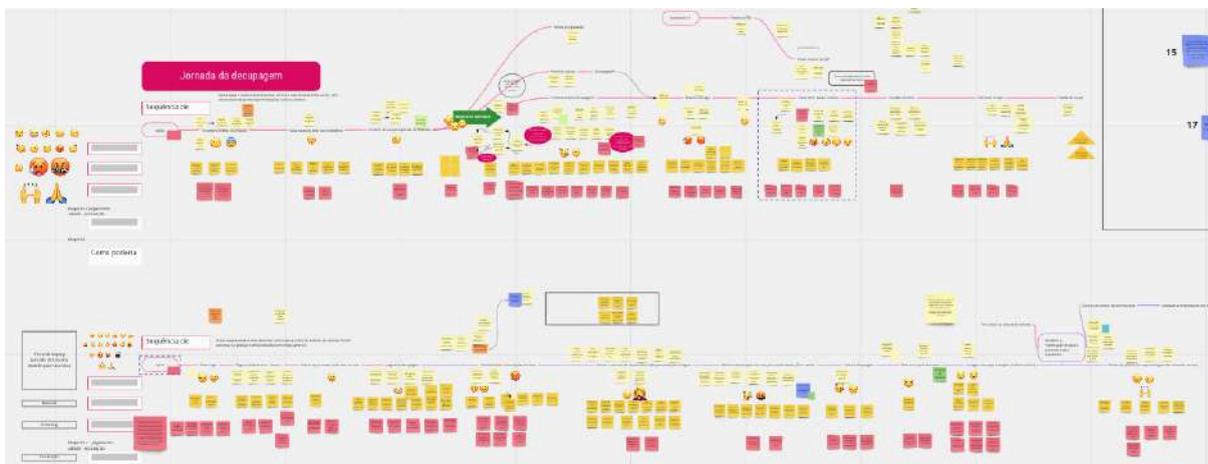
Fonte: Imagem capturada da gravação da reunião.

A aplicação dos métodos durou vinte e três minutos, tendo trinta e duas ideias inseridas. Por ainda restar tempo para o fim da reunião, M TaS. sugeriu uma nova série de concepção, onde os integrantes deveriam ler as etapas anteriores e as soluções inseridas, com o intuito de terem novas ideias, a moderadora propôs quinze minutos para essa abordagem, os participantes gostaram da sugestão e seguiram para dinâmica proposta. Após os quinze minutos estipulados, as continuístas iniciaram uma conversa informal e novas ideias surgiram. Essas ações geraram dezenove novas ideias.

A continuísta M StV. sugeriu que M TaS. e M SiM., participassem da dinâmica de quebra-gelo. As participantes leram novamente as novelas, com suas inserções, os participantes riram e os moderadores sinalizaram o final das reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020). M TaS. agradeceu a participação de todas as pessoas presentes. A reunião teve uma hora e onze minutos, diferente dos outros encontros, terminou antes do horário previsto. Os participantes concluíram a aplicação dos métodos *Synectics* (3.1.2.2) e *What If* (3.1.2.3) com trinta e oito minutos e trinta e uma ideias inseridas.

Somando o oitavo e o sétimo encontro, no dia 25 de agosto de 2021, os integrantes geraram o total de duzentas e dezoito ideias com o auxílio dos dois métodos utilizados. Desta forma, todo o planejamento previsto para as reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020) foi finalizado (Figura 27).

Figura 27: Visualização da aplicação de todos os métodos, no painel do Mirò



Fonte: Imagem capturada da gravação da reunião.

4.2.3 REUNIÃO DE SENSO PRÁTICO: PROPOSTAS DE MVPs

Após os encontros de Senso Crítico e Criatividade, do Modo Design (MANZINI, 2017), adotou-se uma abordagem prática e focada em identificar as soluções que atenderiam os problemas listados nos encontros anteriores. Essa abordagem é associada ao conceito de "Senso Prático", um princípio-chave que valoriza a ação e a implementação eficaz das ideias. Estavam presentes o designer H IgR., a PO M Tas. e o SM H AIC.

Durante essa reunião, a equipe se concentrou em definir as soluções para os problemas identificados nos encontros de "Senso Crítico". Ao invés de priorizar todos os itens listados, o foco estava na criação de um Mínimo Produto Viável (MVP). Esse MVP foi desenvolvido considerando as premissas de segurança e tecnologia da empresa, bem como os itens críticos identificados nos encontros anteriores.

A seleção das ideias para o MVP foi uma abordagem prática, baseada nas informações preenchidas pelas continuístas nos métodos Bússola, Mapa de Empatia e *Framing*. Consultando o painel, desenvolvido no Mirò, os participantes identificaram os problemas mais críticos e as etapas mais desafiadoras para a equipe.

Uma estrutura foi criada com base nas etapas da jornada do usuário, permitindo a identificação de ideias que atendessem a cada etapa da rotina de trabalho das profissionais de continuidade. Além disso, reconheceu-se a importância

de envolver outras áreas na decisão do MVP, uma vez que o planejamento dos próximos passos seriam definidos pela gerência das áreas de dramaturgia e tecnologia. Assim, três opções de MVP foram desenvolvidas: uma com escopo enxuto e duas com mais funcionalidades, demonstrando uma abordagem prática para atender às necessidades da empresa e dos usuários.

Na primeira opção, que foi nomeada como MVP (Figura 28), dezoito soluções foram adotadas para solucionar as demandas listadas.

Figura 28: Visualização da primeira proposta de MVP, no painel do Mirò



Fonte: imagem capturada da gravação da reunião.

Na segunda opção, nomeada de “MVPZÃO” (Figura 29), foi aproveitada uma solução que seria destinada aos autores de dramaturgia, solução essa que iria resolver um problema listado pelas continuístas. Nessa solução, se propõe um compartilhamento de dados, onde as continuístas teriam uma redução significativa de uma etapa da sua rotina de trabalho. Nesta opção, cinquenta e seis itens foram listados para solucionar as demandas identificadas.

Figura 29: Visualização da segunda proposta de MVP, nomeada de "Mvpzão", no painel do Mirò.



Fonte: imagem capturada da gravação da reunião.

Mediante a discrepância das duas propostas, foi desenvolvida uma terceira opção, com o intuito de ser uma alternativa intermediária as outras duas opções, essa proposta recebeu o nome de “MVPZÃO 02” (Figura 30), tendo o total de trinta e seis ideias.

Figura 30: Visualização da terceira proposta de MVP, nomeada de "Mvpzão v2", no painel do Mirò



Fonte: imagem capturada da gravação da reunião.

Portanto, essa reunião de "Senso Prático" demonstra a importância de uma abordagem pragmática para resolver problemas e alcançar soluções eficazes.

Após a reunião, os resultados foram apresentados para as gerências de tecnologia e dramaturgia, que optaram por seguir com a primeira opção mais enxuta, nomeada de "MVP". A escolha foi pautada no equilíbrio do valor para o negócio e os recursos disponíveis para o projeto. Após a decisão, os itens seguiram para o processo de priorização, uma das etapas do modelo Ágil, onde seriam ordenadas para entrarem no planejamento de desenvolvimento. As ideias que não foram selecionadas seguiram para um documento chamado "Parking Lot"³. Após o desenvolvimento do MVP, as ideias do "Parking Lot" seriam revistas, ordenadas e selecionadas para serem desenvolvidas.

4.3 ANÁLISES DOS EVENTOS DAS REUNIÕES DE SENSO CRÍTICO EM MODO DESIGN

Com o intuito de desenvolver uma análise mais concisa sobre a aplicação de métodos criativos nas reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020), foram desenvolvidas tabelas, que buscam organizar, categorizar e separar os dados relevantes dos encontros, para facilitar a análise e a comparação entre diferentes aspectos do estudo de caso. Esta metodologia de organização dos dados, mostrou-se um recurso eficaz para sintetizar um grande volume de dados, facilitando a comparação, análise e descobertas do conteúdo.

Os temas abordados nas tabelas serão: análise dos métodos (Anexo E), tempo das reuniões (Anexo B; Anexo I), tempo de aplicação dos métodos (Anexo B; Anexo I); planejamento/execução dos métodos (Anexo C; Anexo D;) e visão geral dos participantes (Anexo A; Anexo H; Anexo J). Assim, o objetivo foi construir uma

³ É um local onde são armazenadas ideias que não foram utilizadas até o momento, mas que possuem valor potencial relevante.

base sólida de informações para a análise dos acontecimentos das reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020).

As informações foram agrupadas em Dados de Senso Crítico (MANZINI, 2017) e Dados de Criatividade, em Modo Design (MANZINI, 2017). E foram exibidos respectivamente em Análise de Senso Crítico (MANZINI, 2017) e Análise de Criatividade, em Modo Design (MANZINI, 2017).

Através da verificação de dados foi possível analisar as interações dos participantes com os métodos criativos e os possíveis impactos para a empresa, durante as reuniões de Senso Crítico (MANZINI, 2017), que ocorreram entre o dia 02 de agosto de 2021 e 13 de agosto de 2021.

4.3.1 *Fictional Inquiry*

O método *Fictional Inquiry* (3.1.1.1) demonstrou ser altamente eficaz para atingir os objetivos propostos durante as reuniões. Ao induzir as participantes a descreverem suas atividades de trabalho com o máximo de detalhes para seres extraterrestres fictícios, foi possível alcançar uma análise profunda dos processos de trabalho (Anexo C). Essa abordagem permitiu que as profissionais repensassem suas práticas e oferecessem contribuições originais.

Além disso, o método *Fictional Inquiry* (3.1.1.1) trouxe uma atmosfera descontraída para as reuniões, promovendo momentos de bom humor entre os participantes. A criação de um esfera fictícia, por meio de uma história e caracterização, contribuiu para um ambiente mais leve e propício à colaboração, estabelecendo um clima favorável para o desbloqueio criativo. A habilitação das câmeras dos participantes, de forma simultânea, causou um efeito surpresa nas continuístas, que se divertiram com a ação. Essa abordagem lúdica e divertida gerou um efeito positivo que se estendeu ao longo das reuniões subsequentes, especialmente nas sessões destinadas ao desenvolvimento de conteúdos para o Senso Crítico (MANZINI, 2017). Também foi possível notar que o método serviu como quebra-gelo. Em casos de um maior número de reuniões, é recomendado levar em consideração novas aplicações do método *Fictional Inquiry* (3.1.1.1), para garantir os resultados desejados.

Em resumo, a criação de uma narrativa fictícia com método *Fictional Inquiry* (3.1.1.1) se mostrou eficiente ao estimular uma nova perspectiva sobre os processos

de trabalho, promover a criatividade e gerar um ambiente descontraído e colaborativo. Sua reaplicação em futuras reuniões é recomendada para garantir resultados consistentes e fomentar a criatividade.

4.3.2 JORNADA DO USUÁRIO

O método da Jornada do Usuário (3.1.1.2) serviu como um norteador essencial ao longo de todo o processo, permitindo que os participantes se orientassem pelas etapas da rotina de trabalho. Isso proporcionou uma compreensão abrangente das ações realizadas pelas profissionais de continuidade, possibilitando uma análise detalhada e oferecendo diversas alternativas criativas para prováveis melhorias.

Desenvolver a Jornada do Usuário (3.1.1.2) em cocriação com as continuístas permitiu realizar uma análise completa das atividades executadas pelas profissionais, motivando a reflexão sobre as práticas de suas rotinas profissionais, além de proporcionar a troca de conhecimento e detalhes sobre a rotina de trabalho com outras continuístas. Foi solicitado por M StV. que o material desenvolvido fosse compartilhado com a área de continuidade, para que pudessem ter a visão completa do processo.

Durante a aplicação desse método pode-se criar uma representação gráfica de todas as fases do trabalho das continuístas, sendo possível mapear ações que ocorrem com ou sem auxílio de *software* (Anexo E). Os principais resultados obtidos foram:

- Compreensão de todas as etapas do trabalho;
- Compreensão de formas diferentes de trabalho;
- Cocriação na construção da jornada de trabalho;
- Criação de um documento para visualizar o trabalho das continuístas;
- Contribuiu para inserção de conteúdo em outros métodos;
- Contribuiu para que o foco ficasse nos usuários;

Em suma, a Jornada do Usuário, construída em colaboração com as continuístas, cumpriu o objetivo pretendido de compreender as diferentes fases de trabalho, como indicado por Vianna (2012). Esse método serviu como um guia fundamental para a aplicação dos outros métodos classificados como Senso Crítico (MANZINI, 2017), fornecendo uma base sólida para a compreensão das atividades

das continuístas e impulsionando a busca por melhorias e aprimoramentos contínuos.

4.3.3 MAPA DE EMPATIA

A utilização do método Mapa de Empatia (3.1.1.3) revelou-se altamente eficaz na compreensão das experiências e sentimentos das continuístas ao longo de sua rotina de trabalho. A representação visual por meio de *emojis* permitiu uma identificação clara dos aspectos positivos e negativos em cada fase, fortalecendo o engajamento das participantes. Essa abordagem visual facilitou a análise aprofundada de ações específicas, fornecendo informações relevantes e exemplos reais para embasar as discussões.

A adaptação do Mapa de Empatia com o uso de emojis é uma abordagem eficaz que torna a aplicação do método mais rápida e visual. Ela continua a ser uma ferramenta valiosa para designers e equipes de projeto que desejam aprofundar sua compreensão dos usuários, destacando as dimensões emocionais e comportamentais em um formato mais descontraído. Vale ressaltar, que a adaptação feita sem a aplicação dos outros métodos apresentados nesta dissertação pode deixar os achados incompletos.

Além disso, o Mapa de Empatia (3.1.1.3) contribuiu para a priorização de ações, uma vez que a quantidade de *emojis* negativos indicava a intensidade do problema em determinada etapa da jornada. A divergência de opiniões durante a aplicação do método também desempenhou um papel importante, permitindo uma compreensão mais abrangente das nuances e diferenças na rotina de trabalho das continuístas, o que contribuiu para o enriquecimento do conhecimento sobre a área de continuidade.

A solicitação por mais *emojis* e a descontração na busca por novos símbolos demonstraram o engajamento das profissionais envolvidas, além de contribuírem para o desbloqueio criativo durante as reuniões. Os resultados obtidos foram:

- Compreensão dos sentimentos em cada etapa da rotina de trabalho (expectativas, frustrações, inquietudes e decepções);
- Incrementou com informações sobre o processo de trabalho;
- Auxiliou na identificação dos pontos críticos e priorização das ações que necessitavam de maior atenção;

- Contribuiu para a compreensão da diversidade na rotina de trabalho por meio das opiniões divergentes;
- Influência no preenchimento de outros métodos;
- Contribuição para o entendimento de contextos, comportamentos, preocupações e motivações das continuístas, conforme proposto por Vianna (2012).

De forma concisa, o método Mapa de Empatia (3.1.1.3) apresentou-se valioso para capturar e sintetizar as percepções e sentimentos das continuístas em relação às diferentes etapas de sua rotina de trabalho. Este método possui diferenças de métodos que utilizam Emojis para compreender a satisfação dos Clientes por meio de NPS, pois nesse caso a aplicação foi mais ampla, os participantes tiveram liberdade de escolher os emojis e a justificativa da escolha proporcionou mais entendimento sobre as rotinas de trabalho. A aplicação desse método demonstrou-se um importante recurso para que as continuístas pudessem expor suas percepções sobre suas funções profissionais.

4.3.4 BÚSSOLA

No início da aplicação do método Bússola (3.1.1.4), as continuístas demonstraram certa resistência em refletir sobre o motivo por trás de suas ações específicas, considerando-o um exercício cansativo. Percebeu-se que as participantes perderam o foco na aplicação do método. No entanto, à medida que o processo avançava, as participantes começaram a compreender a importância e eficácia dessa abordagem, assim, a quantidade de informações aumentou. Através da sequência de perguntas baseadas em "Por quê? Foi possível desenvolver questionamentos e alternativas sobre a realização das tarefas profissionais das continuístas, mesmo diante de um processo de trabalho já estabelecido há anos. O método Bússola (3.4.1.4) contribuiu para adquirir conhecimento sobre as motivações que levam as continuístas a executarem suas atividades. Em alguns casos também foi possível compreender a origem de certos problemas.

Os resultados obtidos com a aplicação do método Bússola (3.4.1.4) foram os seguintes:

- Compreensão dos motivos por trás de cada etapa da rotina de trabalho;

- Surgimento de ideias e perspectivas por meio do processo de questionamento;
- Reflexão sobre o processo de trabalho, que revelou problemas anteriormente invisíveis;
- Contribuição para um maior conhecimento sobre o trabalho das continuístas;
- Influência no preenchimento de outros métodos.

Dessa forma, o método Bússola (3.4.1.4) possibilitou o aprofundamento do entendimento dos problemas enfrentados, permitindo que as continuístas analisassem as questões identificadas sob um novo prisma, como proposto por Clegg e Birch (2000). Esse processo de reflexão e análise proporcionou maior entendimento dos fatores que influenciaram as atividades profissionais das continuístas.

4.3.5 *FRAMING*

O método *Framing* (3.1.1.5) iniciou-se com um problema de entendimento da aplicação, as participantes compreenderam que o objetivo era listar problemas específicos de suas rotinas profissionais. Mesmo após as explicações dos mediadores sobre a proposta de analisar o problema sob diferentes ângulos, as continuístas acreditaram que o modelo adotado ainda poderia contribuir positivamente para a dinâmica, pois a exposição dos problemas permitiria uma maior compreensão de suas rotinas de trabalho. Diante dessa compreensão, os moderadores decidiram seguir com a sugestão das participantes.

Desta forma, podemos listar os seguintes resultados obtidos:

- Informações mais detalhadas sobre os problemas enfrentados;
- Auxílio na compreensão dos itens críticos;
- Auxílio na priorização das questões que exigiam maior atenção.

Portanto, considerou-se interessante seguir a proposta apresentada pelas continuístas de abrir um espaço para que os usuários listem os principais problemas encontrados em suas rotinas de trabalho. No entanto, reconhece-se que a mudança de nome do método de "*Framing*" (3.1.1.5) para "Problemas" foi um erro que influenciou na aplicação e nos resultados alcançados. Embora o método não tenha

sido explorado em sua essência, ainda foi possível obter informações valiosas sobre situações específicas, como o procedimento necessário em caso de atraso na entrega de capítulos por parte do autor de teledramaturgia.

No entanto, é importante ressaltar que o método não foi aplicado conforme planejado, o que inviabilizou uma análise aprofundada do problema por diferentes perspectivas, conforme proposto por Vianna (2012). Portanto, não se pode afirmar que o objetivo principal tenha sido plenamente alcançado. Embora a aplicação do método tenha gerado resultados positivos, é necessário reconhecer que seu propósito não foi totalmente atingido. Para futuros casos em que se pretenda utilizar o método, é recomendável manter o nome original e fornecer explicações mais claras e didáticas sobre sua aplicação. Ou entender que a metamorfose que o método passou é benéfica para o resultado, sendo assim, deve-se seguir o caminho feito nesta dissertação, onde os participantes listam os problemas encontrados.

4.3.6 MÉTODO ADICIONAL: JOGO VIRTUAL

A sugestão de inserir um jogo ao final do encontro com o time de desenvolvimento partiu de M TaS. e tinha o objetivo de relembrar informações complexas ou importantes relacionadas ao tema abordado. Essa ação contribuiu para descontrair o ambiente após duas horas de reunião.

Com base nas análises sobre os métodos aplicados nos encontros de Senso Crítico, concluímos que as continuístas utilizaram exemplos de suas rotinas profissionais para justificar o preenchimento dos métodos, o que ocorreu de forma espontânea em todas as reuniões de Senso Crítico (MANZINI, 2017). Esta predisposição das participantes contribuiu para que explicassem adequadamente suas necessidades profissionais.

As participantes solicitaram que os moderadores explicassem os métodos mais de uma vez, do que se deduz que faltou clareza sobre o processo de compartilhamento dessas metodologias. Deste modo, indica-se que para os próximos eventos haja maior atenção com a didática, com objetivo de garantir melhores resultados e evitar que as reuniões extrapolem o tempo planejado (Anexo B).

Ao analisar os eventos ocorridos nas reuniões de Senso Crítico (MANZINI, 2017), foi observado um padrão interessante relacionado ao tempo e ao

preenchimento das etapas na Jornada do Usuário. No primeiro ciclo, foram preenchidas dezesseis etapas (Anexo E) em um período de duas horas e vinte minutos (Anexo B), enquanto no segundo ciclo, apenas onze etapas (Anexo E) foram preenchidas em uma hora e vinte minutos (Anexo B). Da primeira para a segunda aplicação, o tempo e a quantidade de informações diminuíram.

Entretanto, um fenômeno inverso foi observado nos métodos Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5). No segundo ciclo, houve um aumento na quantidade de informações preenchidas nessas etapas (Anexo E), assim como no tempo (Anexo B) investido para realizá-las. Isso é curioso, considerando que por ter menos etapas preenchidas na Jornada do Usuário havia expectativa de que menos informações seriam inseridas nos métodos subsequentes e menos tempo dedicado a eles. Além disso, é interessante notar que as continuístas não apresentaram dúvidas em relação à aplicação dos métodos, não demandando tempo para esclarecimentos. Uma possível justificativa para a falta de dúvidas sobre este método pode ser atribuída ao fato de já estarem familiarizadas com os métodos.

Dessa forma, é possível concluir que no segundo ciclo houve um aumento significativo no número de *post-its* inseridos e no tempo investido em cada método, mesmo com menos etapas preenchidas na Jornada do Usuário. Isso sugere que o conhecimento prévio e o reconhecimento da eficácia dos métodos influenciaram em uma maior dedicação e contribuição por parte das participantes. Portanto, pode-se afirmar que ter um conhecimento prévio dos métodos permite obter melhores resultados.

As discussões e aprofundamentos realizados no segundo ciclo também se mostraram mais enriquecedores. Os métodos Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5) tiveram uma duração menor no segundo ciclo em comparação ao primeiro ciclo (Anexo B), porém, resultaram em uma maior quantidade de *emojis* e *post-its* inseridos (Anexo E). Por exemplo, o Mapa de Empatia (3.1.1.3) no primeiro ciclo durou trinta e nove minutos e gerou dezoito *emojis*, enquanto no segundo ciclo durou cinquenta minutos e resultou em dezenove *emojis*. O método Bússola (3.1.1.4), no primeiro ciclo, foi executado em trinta e três minutos, gerando quarenta *post-its*, enquanto no segundo ciclo foi realizado em uma hora e vinte minutos, gerando cinquenta e oito *post-its*. Já o método *Framing*

(3.1.1.5), no primeiro ciclo, teve vinte e nove *post-its* em quarenta e cinco minutos, enquanto no segundo ciclo teve quarenta e dois *post-its* em uma hora e dez minutos.

Esses resultados indicam que o conhecimento prévio dos métodos e um tempo maior dedicado à aplicação dos mesmos no modo de Senso Crítico (MANZINI, 2017) podem gerar uma maior quantidade de informações para a compreensão das demandas e problemas dos usuários. Portanto, é possível afirmar que o uso de um cronômetro para limitar o tempo na aplicação dos métodos Mapa de Empatia (3.1.1.3), Bússola (3.1.1.4) e *Framing* (3.1.1.5) pode ser um obstáculo para a geração de informações. Por outro lado, na Criatividade, em Modo Design (MANZINI, 2017), um limite de tempo serve como um incentivo para a geração de ideias, como proposto por Barreto (1997).

4.4 ANÁLISES DOS EVENTOS DAS REUNIÕES DE CRIATIVIDADE EM MODO DESIGN

As análises referentes às reuniões Criatividade em Modo Design (MANZINI, 2017), buscam explorar os eventos ocorridos durante a aplicação dos métodos *Synectics* (3.1.2.2), *What If* (3.1.2.3) e a etapa criativa Incubação (2.5), e que ocorreram entre o dia 25 de agosto de 2021 e 01 de setembro de 2021.

4.4.1 *Synectics*

Pela necessidade do projeto, a opção de seguir com o nome *Brainstorming*, foi positiva, pois não foi necessário aprofundar explicações sobre o processo. Pode-se perceber que o *Synectics* (3.1.2.2) serviu como ponto inicial para ideias que também foram aproveitadas no o método *What If* (3.1.2.3). Como proposto por Gordon (1961), o *Synectics* alcançou o seu objetivo, de promover diversas ideias de qualidade com base nos problemas apresentados, um tempo pré-estabelecido (Anexo K). Ter profissionais especialistas em suas áreas desempenha um papel crucial nas reuniões de *Synectics*, contribuindo para a objetividade e eficiência das propostas apresentadas.

4.4.2 *WHAT IF*

O método *What If* (3.1.2.3) demonstrou ser altamente eficaz no processo de cocriação. Um total de 108 *post-its* do total de 208, foram inseridos utilizando esse

método, evidenciando o apoio que proporcionou na geração de ideias pelos participantes.

Utilizando o termo "E se...", como sugerido por Pegram (2006), o método *What If* (3.1.2.3) impulsionou a criatividade entre os participantes, revelando-se extremamente eficaz na perspectiva de cocriação, ao fomentar novas ideias a partir das contribuições dos colegas (Figura 31). Os participantes compartilharam sua percepção positiva em relação a esse aspecto ao final da última reunião. A dinâmica de quebra-gelo, para explicar a aplicação do método, foi proveitosa para não haver dúvidas na aplicação do método para fomentar ideias destinadas a resolver as questões listadas. Como na primeira reunião, o quebra-gelo serviu como um momento de descontração entre os participantes.

Figura 31: Exemplos de ideias que surgiram do método *What If*



Fonte: Imagem capturada da gravação da reunião.

A sugestão dada pela PO M TaS. de utilizar os últimos minutos para gerar mais ideias revelou-se muito proveitosa, oferecendo aos participantes uma oportunidade adicional para capturar mais ideias. Essa ação permitiu que o *designer* H IgR., normalmente mediador das reuniões, participasse da reunião contribuindo com suas ideias.

Com base nesses resultados, conclui-se que o método *What If* (3.1.2.3) é uma abordagem valiosa para impulsionar a inovação e a busca por soluções criativas em um processo de cocriação (Anexo J).

4.4.3 INCUBAÇÃO

A etapa de Incubação (2.5), do processo criativo, revelou-se uma estratégia eficaz para estimular a geração de ideias e soluções criativas ao longo das reuniões. Vale ressaltar que esse método passou de forma quase despercebida pelos participantes, uma vez que não conhecem os princípios do método. Embora tenha sido inicialmente planejado para ser aplicado durante a sessão direcionada à geração de ideias no Modo Design (MANZINI, 2017), constatou-se que os participantes compartilharam ideias, informações, demandas e problemas ao longo de todas as reuniões, tanto no Senso Crítico (MANZINI, 2017) (Anexo E) quanto na Criatividade em Modo Design (MANZINI, 2017) (Anexo K). Essas contribuições surgiram como resultado da etapa de Incubação (2.5), no qual os participantes tiveram tempo para amadurecer e refletir sobre os problemas e questões a serem resolvidos.

Além disso, observou-se que a Incubação (2.5) ocorreu de forma involuntária, durante os intervalos entre os encontros, em momentos fora das reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020).

Com base nas análises das reuniões de Criatividade do Modo Design (MANZINI, 2017), destacam-se as contribuições significativas dos métodos aplicados para o processo de cocriação. O *Synectics* cumpriu seu propósito de promover diversas ideias em tempo pré-estabelecido (Anexo K). O método *What If* revelou-se altamente eficaz ao fomentar novas ideias a partir das contribuições dos participantes, impulsionando a criatividade e fortalecendo a perspectiva de cocriação (Anexo K). A aplicação da Incubação (2.5) permitiu que os participantes amadurecessem e refletissem sobre problemas e questões a serem resolvidos (Anexo K), ocorrendo até mesmo de forma involuntária durante intervalos entre as reuniões de *Product Discovery* (CAGAN, 2020). Esses métodos se mostraram valiosos no fomento da criatividade, contribuindo no processo colaborativo de cocriação para geração de ideias que almejaram resolver questões e demandas listadas durante as reuniões de Senso Crítico (MANZINI, 2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO COMO ATOS DE COCRIAÇÃO DE PRODUTOS DIGITAIS ALINHADOS COM AS DEMANDAS DOS USUÁRIOS

Mediante os resultados obtidos na organização e aplicação dos métodos criativos na *Product Discovery*, podemos afirmar que criamos uma metodologia que trouxe uma nova abordagem para o desenvolvimento de software. Fundamentada nas contribuições dos autores pesquisados, essa metodologia foi nomeada como McAB 5/8.

O desenvolvimento dessa dissertação METODOLOGIA DE PROJETO PARA SOFTWARE DE AUXÍLIO CRIATIVO PARA AS CONTINUÍSTAS DA EMPRESA MEDIATECH, RIO DE JANEIRO, BRASIL, evidenciou a importância da "retrospectiva" como um momento de revisão e correção, além de permitir a integração entre os diferentes métodos utilizados. As divergências de opinião ao longo das reuniões de *Product Discovery* geraram debates construtivos, enriquecendo o processo de trabalho.

Os métodos utilizados, como Senso Crítico, Fictional Inquiry, Jornada do Usuário, Mapa de Empatia, Bússola e Framing, desempenharam um papel positivo nas fases de Alinhamento das Expectativas e Identificação de Problema. Essas fases correspondem à primeira e segunda etapas da *Product Discovery*, assim como a primeira parte do Diamante Duplo, que abrange as etapas de Descobrir e Definir. Já os métodos relacionados à Criatividade, em Modo Design, *Synectics*, e *What If*, estimularam a criatividade dos participantes durante a fase de Ideação de Soluções, terceira parte da *Product Discovery*, assim como a fase de Desenvolver, no Diamante Duplo. As ideias geradas por meio desses métodos conseguiram atender às demandas e problemas identificados na fase de Senso Crítico.

Ao longo dos encontros, a etapa Incubação, do processo criativo, se mostrou presente, os participantes puderam usufruir dessa etapa para amadurecer e refletir sobre os problemas e questões a serem resolvidos. Esse momento se mostrou importante porque evitou o cansaço e o estresse nas reuniões. Ele proporcionou intervalos valiosos, permitindo que os participantes relaxassem, recarregassem as energias e, ao retornar, abordassem os desafios de forma renovada e com maior clareza. Isso contribuiu significativamente para manter o nível de produtividade e criatividade nas sessões.

Ao longo de todo o processo, constatou-se que o desbloqueio criativo esteve presente e desempenhou um papel fundamental na criação de um ambiente propício para a criatividade. Os participantes conseguiram gerar material de qualidade, contribuindo para a compreensão do trabalho e das demandas das continuístas. Os métodos utilizados cumpriram sua expectativa tanto no Senso Crítico quanto na Criatividade, em Modo Design, evidenciando um resultado positivo para a empresa, bem como para os e as participantes.

Buscou-se evitar o bloqueio criativo durante a interação com outros métodos, para isso, os moderadores conduziram as reuniões com uma abordagem descontraída e bem-humorada, seguindo a estratégia de desbloqueio criativo proposta por Barreto (1997). Durante a aplicação dos métodos, os participantes não expressaram opiniões ou comentários negativos sobre as ideias apresentadas, esse fator contribuiu para evitar o bloqueio criativo. Nesse sentido, buscaram criar um ambiente propício para a livre interação e troca de ideias entre os participantes. Além disso, utilizaram a técnica e os métodos *Synectics* e *What If* para estimular a geração de soluções sob pressão, como proposto no terceiro item da abordagem de Barreto (1997).

A presença de especialistas em suas áreas se mostrou fundamental por várias razões, entre elas para o conhecimento técnico, para a resolução prática de problemas, para o foco nos objetivos, para a qualidade das ideias e para uma melhor compreensão do contexto. Portanto, a presença desses profissionais nas reuniões de *Synectics* não apenas enriquecem o processo criativo, mas também garantiram que as propostas fossem pragmáticas e focadas na resolução eficiente de problemas. As contribuições nesse sentido foram vitais para o sucesso das iniciativas, tanto para a geração de ideias quanto para a solução de questões complexas, assim como foram relevantes para discernir entre o uso do termo Brainstorm como mais pertinente pelo seu uso mais difundido, e esclarecendo essa escolha dentro do sua pertinência para o contexto do estudo de caso realizado (SCHÖN, 1983).

O método *What If* evitou a fixação em uma ideia específica, possibilitando o surgimento de novas ideias, na contramarcha dos riscos de bloqueios causados por ideias apaixonadas, como explicou Burtenshaw (2010). Dessa forma, a dinâmica promoveu uma atmosfera sem julgamentos, propícia para estimular a criatividade e a

colaboração entre os participantes. Entende-se que a combinação dessas técnicas e abordagens evitou ao máximo o bloqueio da criatividade dos participantes.

Durante as reuniões foi possível observar alguns aspectos relacionados ao tempo e ao interesse dos participantes. Houve situações em que os encontros extrapolaram o horário planejado, mas os participantes demonstraram grande interesse em continuar, mesmo com a sinalização de que o encontro poderia ser encerrado sem prejudicar o andamento do processo. Essa dedicação e disposição dos participantes puderam ser observadas diretamente em quatro reuniões: primeiro, segundo, terceiro e sétimo encontro.

Observou-se que a falta de planejamento do tempo em alguns momentos gerou gargalos entre as atividades, dificultando a sua gestão e resultando em esquecimentos e na necessidade de investir mais tempo na retrospectiva do que havia sido feito nas reuniões anteriores. Esse intervalo prolongado ocorreu devido à falta de um planejamento antecipado de uma das reuniões, marcadas semana após semana, o que dificultou a conciliação dos momentos de disponibilidade dos participantes. Para as próximas aplicações, é recomendado planejar encontros com intervalos mais curtos, a fim de manter o fluxo e a continuidade das atividades.

No decorrer das reuniões, quando os mediadores alertavam sobre o tempo, os participantes tentavam ser mais diretos em suas contribuições. Não foi possível analisar se o controle do tempo, nesses casos, foi uma ação de bloqueio criativo. É válido mencionar que foi necessário investir um tempo não previsto para auxiliar uma das continuístas que enfrentou dificuldades para utilizar a plataforma Mirò. Considerando a presença de participantes que desconhecem as ferramentas a serem utilizadas, recomenda-se reservar um tempo maior para a explanação de ferramentas digitais e interações que dependam de sites ou plataformas online, a fim de garantir a participação plena de todos.

No segundo ciclo do projeto, observou-se uma redução no tempo de explicação e nas dúvidas relacionadas aos métodos utilizados. Isso ocorreu devido à experiência adquirida pelos participantes durante o primeiro ciclo, o que demonstra uma maior familiaridade e fluidez com o processo. Pelo fato de ter um projeto em andamento, o tempo para a conclusão desse processo não foi um problema, pois o início do desenvolvimento do software foi previsto para ocorrer após o término do projeto que estava em andamento. Porém, em outros casos, o tempo de conclusão das reuniões pode ser um grande problema, pois se comparado a aplicação de

Product Discovery que dura três dias, dispomos uma diferença de vinte e sete dias a mais. De forma não planejada, o tempo influenciou diretamente em todas as reuniões. Embora tenham ocorrido desafios em relação ao planejamento do tempo e à familiarização com as ferramentas digitais, o comprometimento e a dedicação dos participantes foram evidentes, contribuindo para uma dinâmica enriquecedora e produtiva nas reuniões.

No decorrer do desenvolvimento do projeto, foram identificados alguns pontos relevantes relacionados à dinâmica das reuniões e à participação dos envolvidos. A retrospectiva realizada ao final de cada encontro revelou-se uma prática positiva, permitindo revisitar o que foi discutido e proporcionando aos participantes a oportunidade de corrigir ou adicionar informações relevantes. Esse exercício de reflexão ocorreu a partir da segunda reunião. Um fenômeno foi observado durante o preenchimento dos métodos, pois as continuístas muitas vezes recordavam-se de informações relacionadas a outros métodos. Esse processo de associação entre os diferentes métodos permitiu que as participantes pudessem preencher informações complementares, uma vez que a exploração de um método específico despertava a lembrança de questões relevantes para outros métodos. Essa integração entre os métodos contribuiu para uma visão mais abrangente do problema e enriqueceu as discussões nas reuniões de *Product Discovery*.

No processo de trabalho, surgiram divergências nas respostas dadas pelas continuístas, o que motivou debates e conversas sobre os diferentes modos de trabalho. Essa troca de opiniões foi enriquecedora para o processo, uma vez que proporcionou a compreensão de diferentes abordagens e possibilitou a proposição de soluções que atendessem às necessidades de todas as continuístas.

A responsabilidade de preencher os post-its ficou a cargo dos mediadores, essa ação foi entendida como benéfica pelas continuístas, pois puderam compartilhar seus pensamentos sem preocupações, porém, essa atividade sobrecarregou os mediadores e prejudicou a exploração do método Observador Participante, e o designer encontrou dificuldade em anotar observações síncronas acerca das reuniões.

A alternância de mediadores foi benéfica para evitar o cansaço, porém, também limitou a participação ativa de cada um. Na sétima reunião, a ausência de M TaS. sobrecarregou H IgR., que ficou responsável por todas as tarefas. Como

designer do projeto, acumulou as funções de mediar o encontro e aplicar os métodos Synectics e What If. Essa sobrecarga de responsabilidades impediu que o designer contribuísse ativamente com ideias durante o processo de ideação, uma vez que sua atenção estava voltada à condução da reunião e à organização das informações.

Posteriormente, ao analisar as informações compartilhadas pelas continuístas nas cinco primeiras reuniões, com as informações transmitidas pela PO e pelo designer na sexta reunião, quando o conteúdo foi passado para o time de desenvolvimento, constatou-se que algumas informações não foram compartilhadas, por falta de tempo ou por não se atentar a importância dessas informações por parte dos mediadores. O tempo total das reuniões entre a PO, o designer e as continuístas na fase de Senso Crítico foi de nove horas e seis minutos, enquanto o compartilhamento das informações com os desenvolvedores levou duas horas e cinco minutos. A diferença entre o tempo para o compartilhamento de informações foi crucial para a possível falta de dados. Para eventos similares, no futuro, recomenda-se que os desenvolvedores participem ativamente do processo, a fim de evitar lacunas de comunicação e garantir que todas as informações relevantes sejam compartilhadas.

Na implementação da Product Discovery, a aplicação dos métodos criativos revelou diferenças em comparação ao conceito de Mapa de Jornadas (KALBACH, 2017). A criação de uma jornada mais detalhada permitiu uma análise mais profunda, trazendo pontos positivos e negativos das rotinas de trabalho das continuístas, também foi possível explorar as emoções dos usuários ao longo de sua jornada. Ao elaborar duas propostas de jornadas, uma abordando o processo geral e outra focada no processo amparado por software, conseguimos personalizar a experiência, atendendo de maneira mais específica às necessidades dos usuários. A inclusão de novos emojis durante o mapeamento proporcionou uma compreensão mais rica e multifacetada dos sentimentos e nuances emocionais em cada etapa. A utilização de mais métodos criativos resultou em um fluxo contínuo de ideias inovadoras, destacando a importância da diversidade de abordagens para estimular a criatividade. A alocação de tempo significativo para a etapa de ideação revelou-se essencial para gerar múltiplas iterações e propostas. Finalmente, a fase de incubação, integrada ao processo criativo, provou ser crucial para a geração de resultados mais criativos, permitindo que ideias amadurecessem e se transformassem em soluções mais robustas e eficazes. Essas diferenças ressaltam

a complementaridade entre a abordagem do Mapa de Jornadas e a aplicação de métodos criativos, contribuindo para um processo de *Product Discovery* mais abrangente e inovador.

Em conclusão, os processos implementados tiveram um impacto positivo, com a participação integral dos envolvidos e relatos de que os métodos auxiliaram no aumento do potencial criativo. De uma perspectiva geral, os métodos contribuíram para a compreensão das demandas das usuárias, dos problemas enfrentados em suas rotinas e para a criação de propostas de solução por parte da equipe envolvida nas reuniões. Através da análise dos resultados obtidos nas reuniões de *Product Discovery*, tornou-se evidente que os profissionais envolvidos desempenharam um papel crucial na potencialização da criatividade e na geração de soluções eficazes, revelando a relevância das interações colaborativas entre indivíduos com diferentes habilidades e perspectivas.

Finalmente, destaca-se a que a valorizar da contribuição das pessoas no processo de cocriação, e o conhecimento adquirido nesse ato abre caminhos para futuros aprimoramentos e avanços na compreensão de como a criatividade e a inovação podem ser fomentadas em projetos de cocriação, resultando em produtos digitais alinhados com as demandas dos usuários finais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTSHULLER, Genrich. ***The Innovation Algorithm***. Worcester, MA: Technical Innovation Center, 2007.

BARRETO, Roberto Menna. **Criatividade no trabalho e na vida**. São Paulo: Summus, 1997.

BECK, Kent; Beedle, Mike; BENNEKUM, A. Van; COCKBURN, Alistair; CUNNINGHAM, Ward; FOWLER, Martin; GRENNING, James; HIGHSMITH, Jim; HUNT, Andrew; JEFFRIES, Ron; KERN, Jon; MARICK, Brian; MARTIN, Robert C.; MELLOR, Steve; SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff; THOMAS, Dave. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**. Utah, 2001. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 31 de Mar. de 2022.

BEVERIDGE, William Ian Beardmore. **The art of scientific investigation**. London: William Heinemann, 1951.

BISKJAER, Michael Mose; HALSKOV, Kim. **Decisive constraints as a creative resource in interaction design**. *Digital Creativity* 25, 27-61. 2014.

BISKJAER, Michael Mose; DALSGAARD, Peter; Halskov, Kim. **Understanding Creativity Methods in Design**. New York: Association for Computing Machinery, 2017.

BROWN, T. **Design thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BURTENSHAW, Ken; MAHON, Nik; BARFOOT; Carolina. **Fundamentos da Publicidade criativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BUZAN, Tony. **Use Your Head**. London: BBC Books, 1974.

CAGAN, Marty. **Inspirado: como criar produtos de tecnologia que os clientes amam**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

CAGAN, Marty; JONES, Chris. **EMPOWERED: Ordinary People, Extraordinary Products**. Reino Unido: Wiley, 2020.

CLEGG, B.; BIRCH, P. **Criatividade: modelos e técnicas para geração de ideias e inovação em mercados altamente competitivos**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CONFORTO, Edivandro C.; REBENTISCH, Eric; AMARAL, Daniel. **Project Management Agility Global Survey**. Massachusetts Institute of Technology,

Consortium for Engineering Program Excellence – CEPE, Cambridge, Massachusetts, 2014.

COSTELLO, Fintan J.; KEANE, Mark T. **Efficient creativity**: Constraint-guided conceptual combination. *Cognitive Science*,(2):299–349, 2000.

DE BONO, Edward. **EL PENSAMIENTO LATERAL. MANUAL DE CREATIVIDAD**. Buenos Aires, Argentina: Paidós, 1989.

DESIGN COUNCIL. **What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond**. Reino Unido, 2005. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Acesso em: 5 de Nov. de 2021.

DINDLER, Christian; IVERSEN, Ole Sejer. **Fictional inquiry—Design collaboration in a shared narrative space**. *CoDesign*, 3:4, 213-234,2007.

DUALIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

FINKE, Ronald A.; WARD, Thomas B.; SMITH, Steven M. **Creative cognition: Theory, research, and applications**. Cambridge: Bradford Books/MIT Press, 1992.

FRENS, Joep W. **Design of a portable appointment manager which considers content and emotional value of appointments**. Unpublished Master's thesis. Delft University of Technology, Delft, Belgium 1999.

HALSKOV, K.; DALSGÅRD, P. **Inspiration card workshops**. In **DIS '06: Proceedings of the 6th conference on Designing Interactive systems**. 2006. Disponível em: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1142409>. Acesso em: 31 de Mar. de 2021.

KING, B.; SCHLICKSUPP, H. **Criatividade: uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LAMBERT, J. **Digital storytelling: Capturing lives, creating community**. Berkeley, CA: Digital Diner Press, 2002.

LUBART, T. **Psicologia da criatividade**. São Paulo: Artmed, 2007.

GENTNER, Dedre. **The mechanisms of analogical learning**. In *Similarity and analogical reasoning*, Stella V osniadou and Andrew Ortony (eds.). Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

GOMES, Luiz Vidal Negreiros. **Criatividade e Design: um livro de Desenho industrial para projeto de produto**. Caxias do Sul, RS: Ed. Maneco, 2010.

GORDON, W. J. J. **Synerctics: The development of creative capacity**. Harper & Row: New York, 1961.

KALBACH, JIM. **Mapeamento de Experiências: Um guia para criar valor por meio de jornadas, Blueprints e diagramas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KRUCKEN, L.; MOL, I. **Abordagens para cocriação no ensino do design: reflexões sobre iniciativas no contexto da graduação e da pós-graduação**. Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: Editora Blucher, 2014.

INNOVATION ENGLISH. **Double Diamond**. Site da Internet. Disponível em: <https://innovationenglish.sites.ku.dk/model/double-diamond-2/>. Acesso em: 05 de Mar. de 2022.

LUTTERS, D.; VANEKER, T. H. J.; VAN HOUTEN, F. J. A. M. **"What-if" design: a synthesis method in the design process**. *CIRP Annals*. 2004.

MANZINI, Ezio. **Design quando todos fazem design: uma introdução ao design para a inovação social**. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos, 2017.

MOTTA, P. **Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MUNARI, B. **Fantasia**. Lisboa: Edições 70, 2018.

O DONO DO PRODUTO. **Product Discovery – Descoberta de produto**. Site da internet. Disponível em: odonodoproduto.com/product-discovery-descoberta-de-produto/. Acesso em: 31 de mar. 2022.

OLSEN, Dan. **The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback. 2nd Edition**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2015.

OSBORN, Alex F. **Applied imagination**. Nova Iorque: Scribner's, 1953.

OSBORN, Alex F. **O Poder Criador da Mente – Princípios e Processos do Pensamento Criador e do Brainstorming**. São Paulo: Editora Ibrasa, 4ª edição, 1975.

PAWLOWSKI, C. S., ANDERSEN, H. B., TROELSEN, J., & SCHIPPERIJN, J. **Children's physical activity behavior during school recess: A pilot study using GPS, accelerometer, participant observation, and go-along interview**. National Library of Medicine. 2016.

PEGRAM, D. M. **"What If?" Teaching Research and Creative-Thinking Skills through Proposal Writing.** *English Journal.* 2006.

PERKINS, David. **A banheira de Arquimedes: como os grandes artistas e cientistas usaram a criatividade, e como você pode desenvolver a sua.** (Trad. Beatriz Sidou) Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

PHILLIPS, D.J. **Report on Discussion 66'**, Adult Education Journal, Problem-solving Discussions and Conferences, New York: McGraw Hill, 1948.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. The Co-creation experiences: the next practice in value creation. In: *Journal of Interactive Marketing.* v. 18, 2004.

RAGHUBIR, P.; ROBERTS, J.; LEMON, K.; WINER, R. **Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics.** *Journal of Public Policy & Marketing,* 29(1), 66-77. 2010.

REVELLE, J. B. **Quality Essentials: a reference guide from A to Z.** Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2004.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** São Paulo : Lua de Papel, 2012.

ROHRBACH, Bernd. **Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen. (Creative by rules - Method 635, a new technique for solving problems).** 1969.

SANDERS, Elizabeth B.-N; BRANDT, Eva; BINDER, Thomas. **A framework for organizing the tools and techniques of participatory design.** In Proceedings of the 11th Participatory Design Conference (PDC 2010). ACM, New York, 195-198. 2010.

SANDERS, Elizabeth B.-N; STAPPERS, Pieter Jan. **Co-creation and the new landscapes of design,** *Co-Design,* 4:1, 5-18. 2008.

SAUR-AMARAL, I. **Revisão sistemática da literatura.** Lisboa: BUBOK, 2010.

SAWYER, R. Keith. **Explaining creativity: The science of human innovation (2nd ed.).** New York: Oxford University Press, 2012.

SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner.** New York: Basic Books, 1983.

TODA MATÉRIA. **Metáfora.** Site da Internet. Bibliografia: Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/metáfora/>. Acesso em: 03 de Set. de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Sistema de Informação e Bibliotecas. Manual para elaboração e normalização de trabalhos de conclusão de curso. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://www.sibi.ufrj.br/index.php/inicio/700-atualizacao-do-manual-de-trabalhos-acad-emicos-da-ufrj>. Acesso em: 15 de Nov. 2023.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design thinking : Inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VOGEL, T. **Breakthrough Thinking: a guide to creative thinking and idea generation**. Ohio: How Books, 2014.

WALLAS, Graham. **The art of thought**. New York: Brace, 1926.

WARD, Thomas B.; SMITH, Steven M.; VAID, Jyotsna. **Conceptual structures and processes in creative thought**. In *Creative thought: An investigation of conceptual structures and processes*. Washington: APA, 1997.

WEISBERG, R. W. **Creativity: Beyond the myth of genius**. New York: Freeman, 1993.

WEISBERG, R W. **Rethinking creativity: Inside-the-box thinking as the basis for innovation**. Cambridge University Press. 2020.

WELLING, Hans. **Four mental operations in creative cognition: The importance of abstraction**. *Creativity Research Journal*. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R.K.; BATERMAN, P.G.; MOORE, G.B. **Case Studies and Organizational Innovation: Strengthening the Connection**. Washington, DC: COSMOS Corporation, 1983.

7. ANEXOS

7.1 ANEXO A - VISÃO DOS PARTICIPANTES EM SENSO CRÍTICO EM MODO DESIGN

Tabela 1: Levantamento das informações dos participantes dos encontros de Senso Crítico em Modo Design

Reunião	Data	Pessoas envolvidas	Área de atuação	Tempo de profissão	Faixa etária
Primeira Segunda Terceira Quarta Quinta	(02/08/21) (04/08/21) (06/08/21) (10/08/21) (11/08/21)	M StV.	Continuista	+ 10 anos	+ 50 anos
		M MoC.	Continuista	+ 10 anos	- 50 anos
		M SiM.	Continuista	+ 10 anos	+ 50 anos
		M NiM.	Continuista	+ 10 anos	- 50 anos
		H AIC.	Scrum Master	- 10 anos	- 50 anos
		M TaS.	Product Owner	- 10 anos	- 50 anos
		H Ig.R.	Designer	+ 10 anos	- 50 anos
Sexta	(13/08/21)	M DaF.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M FeR.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M JoC.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M SaM.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M DaD.	Analista Qualidade	+ 10 anos	- 50 anos
		H AIC.	Scrum Master	- 10 anos	- 50 anos
		M TaS.	Product Owner	- 10 anos	- 50 anos
		H Ig.R.	Designer	+ 10 anos	- 50 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.2 ANEXO B - VISÃO DE TEMPO EM SENSO CRÍTICO EM MODO DESIGN

Tabela 2: Levantamento do fator tempo durante os encontros de Senso Critico em Modo Design

Reunião	Data em 2021	Horário planejado de início/fim	Espaço de tempo entre as reuniões	Duração da reunião	Tempo planejado	Tempo ultrapassado	Método aplicado	Tempo de aplicação do método
1º	02/08	15h até 17h30m	-	2h e 32m	1h e 30m	1h e 2m	Fictional Inquiry	3m
							Jornada do Usuário	2h e 20m
2º	04/08	10h até 11h30m	2d	2h e 15m	1h e 30m	45m	Mapa de Empatia	39m
							Bússola	33m
							Framing	45m
3º	06/08	14h30m até 16h	2d	1h e 50m	1h e 30m	20m	Jornada do Usuário	1h e 20m
4º	10/08	11h até 12h	4d	59m	1h	0	Mapa de Empatia	50m
5º	11/08	13h até 14h30m	1d	2h e 20m	1h e 30m	50m	Bússola	1h e 20m
							Framing	1h e 10m
6º	13/08	15h até 17h	2d	2h e 5m	2h	5m	Apresentação do métodos aos time Dev.	—

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.3 ANEXO C - VISÃO DOS EVENTOS PLANEJADOS E EXECUTADOS NAS TRÊS PRIMEIRAS REUNIÕES DE SENSO CRÍTICO EM MODO DESIGN

Tabela SEQ Tabela * ARABIC 3: Levantamento dos eventos planejados e executados no primeiro, segundo e terceiro encontro de Senso Crítico em Modo Design

Reunião	Planejado para reunião	Realizado na reunião	O que ficou para a próxima reunião	Planejamento foi cumprido	Acontecimentos não previstos	Ajustes	Lições aprendidas
1º	Explicação de todos os métodos criativos e não foi definido os métodos a serem aplicados	Fictional Inquiry	Aplicação dos métodos Mapa de Empatia, Bússola e Framing	Sim	Pedidos de explicações sobre os métodos	<ul style="list-style-type: none"> Moderadores preencheram as informações. Ao final do encontro, foi feita uma breve explicação sobre a próxima reunião. 	<ul style="list-style-type: none"> Influenciou positivamente no detalhamento das informações.
		Jornada do Usuário			<ul style="list-style-type: none"> A revisão do processo trouxe novas informações. Debates entre os participantes podem gerar bons resultados, mas tem influência no tempo Expôs ofensores na rotina de trabalho. Melhorar explicações sobre os métodos 		
2º	Aplicação dos métodos Mapa de Empatia, Bússola e Framing	Mapa de Empatia	-	Sim	<ul style="list-style-type: none"> Justificativa para a escolha de um sentimento. Necessidade de alguns participantes se ausentarem. Solicitação para aumentar os emojis. Tempo muito longo para a aplicação do método. 	<ul style="list-style-type: none"> Moderadores preencheram as informações. No início do encontro, foi feita uma retrospectiva da reunião anterior. Solicitação para aumentar os emojis. Itens correspondentes a esses métodos, que foram preenchidos na reunião anterior, foram lidos no momento da aplicação. O método Framing precisou ser ajustado durante a aplicação do mesmo. 	<ul style="list-style-type: none"> Maior espaço para o debate de Opiniões divergentes.. Flexibilização para dois ou mais emojis diferentes serem inseridos em uma etapa.
		Bússola			<ul style="list-style-type: none"> Participantes apresentaram resistência em preencher os Bússola. Relataram problemas encontrados na sua rotina. Utilizaram exemplos para detalhar o motivo de um Bússola. Tempo muito longo para a aplicação do método. Poucos itens preenchidos no início da reunião 		<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de justificar melhor os benefícios da aplicação do método. Perca do foco por parte das participantes.
		Framing			<ul style="list-style-type: none"> Não compreensão do método e alteração de sua aplicação. Muitos debates a cerca de um problema comum. Tempo muito longo para a aplicação do método. Existe a possibilidade do nome ter influenciado na aplicação do método. 		<ul style="list-style-type: none"> A complexidade dos métodos influencia na sua aplicação. Ao ter um problema em comum, as participantes conversam muito sobre a questão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.4 ANEXO D - VISÃO DOS EVENTOS PLANEJADOS E EXECUTADOS NAS TRÊS ÚLTIMAS REUNIÕES DE SENSO CRÍTICO EM MODO DESIGN

Tabela 4: Levantamento dos eventos planejados e executados no quarto, quinto e sexto encontro de Senso Crítico em Modo Design

Reunião	Planejado para reunião	Realizado na reunião	O que ficou para a próxima reunião	Planejamento foi cumprido	Acontecimentos não previstos	Ajustes	Lições aprendidas
4º	Aplicação dos métodos Mapa de Empatia, Bússola e Framing	Mapa de Empatia	Aplicação dos métodos Bússola e Framing	Não	<ul style="list-style-type: none"> A velocidade que as informações foram passadas pelas continuistas, fez com que os moderadores tivessem que pedir para que as informações fossem repetidas. 	Novos emojis foram inseridos	-
5º	Aplicação dos métodos Bússola e Framing	Bússola Framing	-	Sim	<ul style="list-style-type: none"> Aumento no preenchimento dos post-its do método bússola (Por enxergarem o valor do método) Aumento do preenchimento ao longo do processo, após poucos minutos a quantidade de preenchimento aumenta, nos dois métodos. Poucos problemas foram inseridos no momento de aplicação do método. 	<ul style="list-style-type: none"> Mediante a alteração do método na 3ª reunião, a forma de aplicação se manteve para este encontro. 	<ul style="list-style-type: none"> Renomear os métodos foi positivo para fácil memorização Preencher os problemas por último foi interessante pois todos os métodos deram insumos para problemas da rotina das continuistas.
6º	Apresentação do métodos ao time	Apresentação do métodos ao time	-	Sim	-	<ul style="list-style-type: none"> Conteúdo muito extenso. Muito tempo de reunião. Antes de iniciar a reunião foi sugerido um jogo para descontrair o ambiente e ajudar a relembrar informações sobre a reunião. 	<ul style="list-style-type: none"> O fato de não ter tido um quebra-gelo pode ter influenciado ao longo da reunião. Revisitar o que foi feito, se mostrou importante para excluir informações duplicadas. O jogo renova o humor dos participantes. Necessidade de ter mais interações com os participantes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.5 ANEXO E - VISÃO DOS MÉTODOS APLICADOS EM SENSO CRÍTICO EM MODO DESIGN

Tabela 5: Levantamento dos métodos aplicados nos encontros de Senso Crítico em Modo Design

Reunião	Etapas do diamante duplo	Etapas visão design	Métodos aplicados	Objetivo dos métodos foi alcançado	Conteúdo inserido (Etapas, Post-its, dúvidas e Emojis)	Inserção em outros métodos criativos	Incubação	Utilização de desbloqueio criativo
1º	Descobrir/ Definir	Senso Critico	Fictional Inquiry	Sim	Não se aplica	Sim	Não Aplicável	Sim
			Jornada do Usuário		16 etapas da jornada e 49 post-its			
2º	Descobrir/ Definir	Senso Critico	Mapa de Empatia	Sim	18 emojis	Sim	Sim	Sim
			Bússola		40 post-its			
			Framing	Não	29 post-its			
3º	Descobrir/ Definir	Senso Critico	Jornada do Usuário	Sim	11 etapas da jornada e 36 post-its	Sim	Não	Sim
4º	Descobrir/ Definir	Senso Critico	Mapa de Empatia	Sim	19 emojis	Sim	Não	Sim
5º	Descobrir/ Definir	Senso Critico	Bússola	Sim	58 post-its	Sim	Não	Sim
			Framing	Não	42 post-its			
6º	-	-	Apresentação dos métodos aos time	-	7 dúvidas	-	Não Aplicável	Não Aplicável

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.6 ANEXO F - VISÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS TRÊS PRIMEIRAS REUNIÕES DE SENSO CRÍTICO EM MODO DESIGN

Tabela 6: Levantamento dos resultados obtidos nos três primeiros encontros de Senso Crítico em Modo Design

Reunião	Etapas visão design	Métodos aplicados	Resultados obtidos na reunião
1º	Senso Crítico	Fictional Inquiry	<ul style="list-style-type: none"> Descontração no ambiente. Informações mais detalhadas.
		Jornada do Usuário	<ul style="list-style-type: none"> Compreensão de todas as etapas do trabalho. Compreensão de formas diferentes de trabalho. Cocriação na construção da jornada de trabalho. Criação de um documento para visualizar o trabalho das continuístas. Trouxe pensamentos sobre Outros métodos. Funcionou com fio condutor para outros métodos.
2º	Senso Crítico	Mapa de Empatia	<ul style="list-style-type: none"> Contribuiu para compreender o que sentem em cada etapa da sua rotina (expectativas, frustrações, inquietudes e decepções). Incrementou com informações sobre o processo de trabalho. Auxiliou na compreensão dos itens críticos. Auxiliou na priorização do que deveria receber mais atenção. Opiniões divergentes contribuíram para aumentar compreensão da diversidade na rotina de trabalho. Influenciou no preenchimento de outros métodos. Outros métodos foram preenchidos durante a sua execução.
		Bússola	<ul style="list-style-type: none"> Aprofundou o entendimento do motivo de fazerem etapas de sua rotina. Novos pensamentos surgiram por meio do método. Puderam refletir sobre suas ações e perceberam alguns problemas que eram invisíveis. Auxiliou para aprofundar o conhecimento do trabalho das continuístas. Influenciou no preenchimento de outros métodos. Outros métodos foram preenchidos durante a sua execução.
		Framing	<ul style="list-style-type: none"> Informações mais detalhadas. Auxiliou na compreensão dos itens críticos. Auxiliou na priorização do que deveria receber mais atenção.
3º	Senso Crítico	Jornada do Usuário	<ul style="list-style-type: none"> A não utilização dos softwares, de sua rotina, como exemplo, fez com que as continuístas refletissem como poderiam fazer suas atividades de outra forma. Compreensão de todas as etapas do trabalho amparadas por software. Compreensão de formas diferentes de trabalho. Cocriação na construção da jornada de trabalho. Trouxe pensamentos sobre Outros métodos. Funcionou com fio condutor para outros métodos, inclusive para Brainstorming e What If.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.7 ANEXO G - VISÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS TRÊS ÚLTIMAS REUNIÕES DE SENSO CRÍTICO EM MODO DESIGN

Tabela 7: Levantamento dos resultados obtidos nos três últimos encontros de Senso Crítico em Modo Design

Reunião	Etapas visão design	Métodos aplicados	Resultados obtidos na reunião
4º	Senso Crítico	Mapa de Empatia	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuiu para compreender o que sentem em cada etapa da sua rotina (expectativas, frustrações, inquietudes e decepções). • Incrementou com informações sobre o processo de trabalho. • Auxiliou na compreensão dos itens críticos. • Auxiliou na priorização do que deveria receber mais atenção. • Opiniões divergentes contribuíram para aumentar compreensão da diversidade na rotina de trabalho. • Influenciou no preenchimento de outros métodos. • Outros métodos foram preenchidos durante a sua execução.
5º	Senso Crítico	Bússola	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundou o entendimento do motivo de fazerem etapas de sua rotina. • Novos pensamentos surgiram por meio do método. • Puderam refletir sobre suas ações e perceberam alguns problemas que eram invisíveis. • Auxiliou para aprofundar o conhecimento do trabalho das continuístas. • Influenciou no preenchimento de outros métodos. • Outros métodos foram preenchidos durante a sua execução.
		Framing	<ul style="list-style-type: none"> • Informações mais detalhadas. • Auxiliou na compreensão dos itens críticos. • Auxiliou na priorização do que deveria receber mais atenção.
6º	Senso Crítico	Apresentação do métodos aos time Dev.	<ul style="list-style-type: none"> • Novas dúvidas e ideias surgiram. • Informações sobre os conteúdos das reuniões anteriores foram compartilhados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.8 ANEXO H - VISÃO GERAL DOS PARTICIPANTES EM CRIATIVIDADE EM MODO DESIGN

Tabela 8: Levantamento das informações dos participantes dos encontros de Criatividade em Modo Design

Reunião	Data	Pessoas envolvidas	Área de atuação	Tempo de profissão	Faixa etária
Sétima	(25/08/21)	M DaF.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M FeR.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M JoC.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M SaM.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M DaD.	Analista Qualidade	+ 10 anos	- 50 anos
		M Dal.	UX Writer	- 10 anos	- 50 anos
		H AIC.	Scrum Master	- 10 anos	- 50 anos
		M VeF.	Scrum Master	- 10 anos	- 50 anos
		H Ig.R.	Designer	+ 10 anos	- 50 anos
		M StV.	Continuista	+ 10 anos	+ 50 anos
		M MoC.	Continuista	+ 10 anos	- 50 anos
		M NiM.	Continuista	+ 10 anos	- 50 anos
		H JoF.	Coordenador	+ 10 anos	- 50 anos
		H ViC.	Coordenador	+ 10 anos	- 50 anos
Oitava	(01/09/21)	M DaF.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M FeR.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M JoC.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M SaM.	Desenvolvedor	+ 10 anos	- 50 anos
		M DaD.	Analista Qualidade	+ 10 anos	- 50 anos
		M Dal.	UX Writer	- 10 anos	- 50 anos
		H AIC.	Scrum Master	- 10 anos	- 50 anos
		M TaS.	Product Owner	- 10 anos	- 50 anos
		H Ig.R.	Designer	+ 10 anos	- 50 anos
		M StV.	Continuista	+ 10 anos	+ 50 anos
		M MoC.	Continuista	+ 10 anos	- 50 anos
		M NiM.	Continuista	+ 10 anos	- 50 anos
		M SiM.	Continuista	+ 10 anos	+ 50 anos
		H JoF.	Coordenador	+ 10 anos	- 50 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

7.9 ANEXO I - VISÃO DE TEMPO EM CRIATIVIDADE EM MODO DESIGN

Tabela 9: Levantamento do fator tempo durante os encontros de Criatividade em Modo Design

Reunião	Data em 2021	Horário planejado de início/fim	Espaço de tempo entre as reuniões	Duração da reunião	Tempo planejado	Tempo ultrapassado	Método aplicado	Tempo de aplicação do método
7°	25/08	14h até 16h	1sem 5d	2h e 54m	2h	54m	Brainstorming	1h e 32m
							What If / E se	
8°	01/09	14h30m até 19h	6d	1h e 11m	4h e 30m	0	Brainstorming	38m
							What If / E se	

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.10 ANEXO J - VISÃO DOS EVENTOS PLANEJADOS E EXECUTADOS EM CRIATIVIDADE EM MODO DESIGN

Tabela 10: Levantamento dos eventos planejados e executados nos encontros de Criatividade em Modo Design

Reunião	Planejado para reunião	Realizado na reunião	O que ficou para a próxima reunião	Planejamento foi cumprido	Acontecimentos não previstos	Ajustes	Lições aprendidas
7º	Aplicação dos métodos Brainstorming e E se	Brainstorming What If / E se	Conclusão dos métodos Brainstorming e E se	Não	<ul style="list-style-type: none"> • Longo tempo na aplicação do quebra-gelo. • Inserção de novos itens no método framing, por parte das continuístas. • Respostas aos métodos de forma oral. • Participação das continuístas nas explicações de etapas de suas rotinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo para a aplicação dos métodos precisou ser ajustado conforme o fluxo de ideias dos participantes. • Em função do tempo o método what if foi aplicado de forma diferente no momento que visava resolver as questões do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de explicar melhor o método. • A aplicação do quebra-gelo deveria ser melhor planejada. • Importância da utilização do método What if no quebra-gelo. • O quebra-gelo serviu como um teste para a aplicação dos métodos no momento real. • Ter somente um mediador influência no todo e impossibilita que o mesmo de ideias.
8º	Aplicação dos métodos	Brainstorming What If / E se	-	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Grande dificuldade em utiliza o Mirò. • Foi sugerido e uma nova rodada de ideias para que os participantes pudessem ter oportunidade de inserirem novos pensamentos. Os ausentes e o moderador puderam inserir suas ideias. • A reunião terminou antes do horário previsto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao refazer a aplicação do quebra-gelo os participantes ausentes, no encontro anterior, puderam entender e participar do que já foi feito. 	<ul style="list-style-type: none"> • A aplicação do quebra-gelo serviu como um novo momento de descontração. • Pessoas idosas podem ter maiores dificuldades em acessar sistemas desconhecidos. • Sugestão de uma nova rodada de ideias para que os participantes pudessem ter oportunidade de inserirem novos pensamentos. Os ausentes e o moderador puderam inserir suas ideias. • Uma nova oportunidade de inserir ideias se mostrou benéfico para novas ideias e ideias oriundas de ideias já existentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.11 ANEXO K - VISÃO DOS MÉTODOS APLICADOS EM CRIATIVIDADE EM MODO DESIGN

Tabela 11: Levantamento dos métodos aplicados nos encontros de Criatividade em Modo Design

Reunião	Etapas do diamante duplo	Etapas visão design	Métodos aplicados	Objetivo dos métodos foi alcançado	Conteúdo inserido (Etapas, Post-its, dúvidas e Emojis)	Inserção em outros métodos criativos	Incubação	Utilização de desbloqueio criativo
7º	Desenvolver	Criatividade	Brainstorming	Sim	177 post-its	Sim	Não	Sim
			What If / E se					
8º	Desenvolver	Criatividade	Brainstorming	Sim	31 post-its	Não	Sim	Sim
			What If / E se					

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.12 ANEXO L - VISÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS EM CRIATIVIDADE EM MODO DESIGN

Tabela 12: Levantamento dos resultados obtidos nos três últimos encontros de Criatividade em Modo Design

Reunião	Etapas visão design	Métodos aplicados	Resultados obtidos na reunião
7º	Criatividade	Brainstorming	<ul style="list-style-type: none">• A dinâmica de quebra-gelo cumpriu o objetivo de descontrair a reunião, ensinar como o método what if funciona e o poder da cocriação.• Muitas ideias foram inseridas.• Ideias surgiram a partir de ideias cadastradas por outras pessoas.
		What If / E se	
8º	Criatividade	Brainstorming	<ul style="list-style-type: none">• A dinâmica de quebra-gelo cumpriu o objetivo de descontrair a reunião, ensinar como o método what if funciona e o poder da cocriação.• Muitas ideias foram inseridas.• Ideias surgiram a partir de ideias cadastradas por outras pessoas.
		What If / E se	

Fonte: Elaborado pelo autor.

8. GLOSSÁRIO

Ágil = Metodologia ágil ou *Agile* - O *Agile* é uma abordagem iterativa para gestão de projetos e desenvolvimento de *software* que ajuda as equipes a entregar valor para seus clientes com mais rapidez e menos dores de cabeça. Em vez de apostar tudo em um lançamento "*big bang*", uma equipe com agilidade oferece trabalho em incrementos pequenos, mas consumíveis. Requisitos, planos e resultados são avaliados continuamente, para que as equipes tenham um mecanismo natural para responder a mudanças com rapidez. (<https://www.atlassian.com/br/agile>)

Business Owner (BO) – É um novo papel de liderança no mundo Ágil que deve ser exercido por qualquer gestor que tenha a responsabilidade e a autoridade de evoluir as capacidades organizacionais num determinado contexto de negócio. Sua missão é alavancar os resultados na perspectiva de negócios (*business*) a partir do desenvolvimento de novas capacidades organizacionais (diferenciais competitivos). (<https://abo.academy/2021/07/01/conceitos-essenciais-na-vida-de-um-business-owner/>)

Mediatech - São empresas de mídia que se valem de processos tecnológicos como parte do seu DNA, ressignificando o papel e a função da mídia tradicional. (<https://www.proxima.com.br/home/proxima/noticias/2021/12/10/modelo-mediatech-chega-ao-mercado-de-criacao-de-conteudo.html#:~:text=Soltz%20%E2%80%93%20Mediatech%20s%C3%A3o%20empresas%20de,a%20fun%C3%A7%C3%A3o%20da%20m%C3%ADdia%20tradicional.>)

MVP - Significa *Minimum Viable Product* e significa produto mínimo viável. É uma prática de administração de empresas que consiste em lançar um novo produto ou serviço com o menor investimento possível, para testar o negócio antes de aportar grandes investimentos. (<https://www.significados.com.br/mvp>)

NPS - É uma forma simples e útil de metrificar e avaliar a satisfação do cliente. (<https://fia.com.br/blog/net-promoter-score-nps/>)

Post-its - É um pequeno papel de diversos tamanhos e cores que possui uma pequena parte revestida de uma substância adesiva especial que permite que seja facilmente colado, retirado e recolocado várias vezes, sem deixar quaisquer marcas ou vestígios nas superfícies onde é utilizado. (<https://origemdascoisas.com/a-origem-do-post-it/>)

Product Owner (PO) - É o profissional responsável por maximizar o valor de uma solução gerada nas empresas a partir de metodologias ágeis. (<https://rockcontent.com/br/blog/product-owner/>)

Quebra-gelo - Ser cortês no primeiro encontro com uma pessoa, ou grupo de pessoas, com o objetivo de desfazer a tensão inicial e propiciar um ambiente menos frio ou formal, para que a conversa se inicie e avance de forma agradável. (<https://www.dicio.com.br/quebrar-o-gelo/#:~:text=express%C3%A3o%20Ser%20cort%C3%AAs%20no%20primeiro,tirou%20fotos%20com%20os%20senadores>)

Scrum Master (SM) - O mestre de Scrum faz a facilitação do Scrum para equipes maiores garantindo que a estrutura seja seguida. É uma pessoa que tem o compromisso com os valores e práticas do Scrum, mas também deve manter a flexibilidade e a abertura para oportunidades de melhorar o fluxo de trabalho da equipe. (<https://www.atlassian.com/br/agile/scrum/scrum-master>)

Stakeholder - É qualquer indivíduo ou organização que, de alguma forma, é impactado pelas ações de uma determinada empresa. Em uma tradução livre para o português, o termo significa parte interessada. (<https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder/>)