

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

RENATA FONSECA ANTUNES

***DESIGN THINKING* NO PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO: UMA LEITURA A
PARTIR DA PERSPECTIVA DA REFLEXIVIDADE DE ANTHONY GIDDENS**

São Borja

2019

RENATA FONSECA ANTUNES

***DESIGN THINKING* NO PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO: UMA LEITURA A
PARTIR DA PERSPECTIVA DA REFLEXIVIDADE DE ANTHONY GIDDENS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação e Indústria Criativa da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Comunicação e Indústria Criativa.

Orientador: Dr. Tiago Costa Martins.

São Borja

2019

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

A627d Antunes, Renata Fonseca

Design Thinking no planejamento publicitário: uma leitura a partir da perspectiva da reflexividade de Anthony Giddens / Renata Fonseca Antunes. 120 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pampa, MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E INDÚSTRIA CRIATIVA, 2019.

"Orientação: Tiago Costa Martins".

1. Reflexividade. 2. Design Thinking. 3. Publicidade. 4. Planejamento. I. Título.

RENATA FONSECA ANTUNES

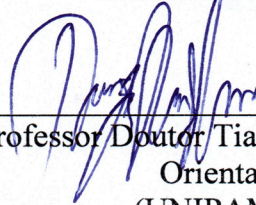
DESIGN THINKING NO PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO: UMA LEITURA A PARTIR DA PERSPECTIVA DA REFLEXIVIDADE DE ANTHONY GIDDENS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa - PPGCIC da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Comunicação e Indústria Criativa.

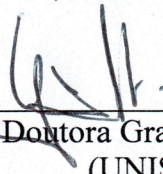
Área de concentração: Comunicação e Indústria Criativa

Dissertação defendida e aprovada em: 08 de março de 2019.

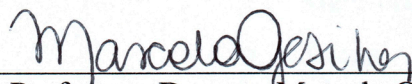
Banca examinadora:



Professor Doutor Tiago Costa Martins
Orientador
(UNIPAMPA)



Professora Doutora Grazielle Betina Brandt
(UNISC)



Professora Doutora Marcela Guimarães e Silva
(UNIPAMPA)



Professora Doutora Renata Patricia Corrêa Coutinho
(UNIPAMPA)

Dedico esta conquista a Ana Carolina e Gabriela, minhas irmãs e incentivadoras, e ao Lucas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Pampa por proporcionar a oportunidade de cursar o mestrado.

Sou grata aos professores que atuam no mestrado, obrigada por propiciarem um ambiente cativante, por estimularem a criatividade, a interação e a participação no âmbito acadêmico e profissional.

Aos colegas que me proporcionaram momentos de aprendizado e amizade.

Às professoras Grazielle Brandt, Marcela Guimarães e Renata Coutinho pelas contribuições para esta pesquisa.

Em especial, agradeço ao professor Tiago Costa Martins, orientador que me incentivou a explorar novos caminhos para a assertividade, estimulou a minha busca por superar as limitações, além de instigar a minha vontade por aprender com os erros, tentar novamente e seguir em frente.

Por fim, agradeço aos meus amigos, minha família e a todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

“Nós somos todos mais inteligentes do que qualquer um de nós”.

Tim Brown.

RESUMO

A reflexividade está introduzida na própria base da reprodução do sistema, pois as formas de vida social são parcialmente constituídas pelo conhecimento dos indivíduos sobre elas. O conhecimento é construído à luz de informação renovada e permite alterar práticas ou as estruturas responsáveis por formá-las. Assim como as estruturas orientam as ações futuras, as ações podem reconfigurar as estruturas (GIDDENS, 2003). O *Design Thinking* é uma metodologia que favorece a entrada do conhecimento de diferentes perspectivas no desenvolvimento de processos. Sua flexibilidade permite com que seja adotado em uma diversidade de contextos, como no planejamento publicitário. Este estudo objetiva compreender como a publicidade pode se apropriar do *Design Thinking* para reconfigurar a estrutura do planejamento publicitário. Para isso, discute os conceitos de sociedade reflexiva, *Design Thinking*, publicidade e planejamento publicitário. Posteriormente, compara a estrutura do *Design Thinking* com a estrutura do planejamento publicitário para encontrar relações e contrastes. Por fim, elabora um modelo de implicação prática do *Design Thinking* no planejamento publicitário. Para o desenvolvimento da investigação é utilizada a pesquisa bibliográfica e o *software* IRAMUTEQ (interface R para análise multidimensional de textos e questionários). Como resultado, observa-se através do modelo proposto como é possível apropriar-se do *Design Thinking* para reconfigurar o planejamento publicitário. Sugere-se momentos de expansão e refinamento do conhecimento durante o processo e o exercício constante da empatia, colaboração e experimentação.

Palavras-chave: Reflexividade. *Design Thinking*. Publicidade. Planejamento.

ABSTRACT

The reflexivity is introduced in the very basis of the reproduction of the system, since the forms of social life are partly constituted by the knowledge of the individuals about them. Knowledge is constructed in the light of renewed information and allows to change practices or the structures responsible for forming them. Just as structures guide future actions, actions can reconfigure structures (GIDDENS, 2003). Design Thinking is a methodology that favors the entry of knowledge from different perspectives in the development of processes. Its flexibility allows it to be adopted in a diversity of contexts, such as in advertising planning. This study aims to understand how advertising can take Design Thinking to reconfigure the structure of advertising planning. For this, it discusses the concepts of reflective society, Design Thinking, advertising and marketing planning. Then compares the structure of Design Thinking with the structure of advertising planning to find relationships and contrasts. Finally, it elaborates a model of practical implication of Design Thinking in advertising planning. For research development, bibliographic research and IRAMUTEQ software (R interface for multidimensional analysis of texts and questionnaires) are used. As a result, it is observed through the proposed model how it is possible to take Design Thinking to reconfigure advertising planning. It is suggested moments of expansion and refinement of knowledge during the process and the constant exercise of empathy, collaboration and experimentation.

Keywords: Reflexivity. Design Thinking. Publicity. Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Implicações do método de abordagem na dissertação.....	17
Quadro 2 – Objetivos e ações.....	18
Figura 1 – Modelo de estratificação da ação.....	30
Quadro 3 – Estrutura (s) e sistema (s) sociais.....	39
Figura 2 – Design Thinking.....	44
Figura 3 – Espaços compartilhados.....	48
Figura 4 – Divergir e convergir.....	49
Figura 5 – Duplo diamante.....	50
Figura 6 – Estratificação da ação.....	52
Figura 7 – Fluxo de uma empresa moderna.....	57
Figura 8 – Modelo publicitário geral.....	64
Figura 9 – Fases do Design Thinking e da publicidade.....	68
Quadro 5 - Processo no Design Thinking e na publicidade.....	68
Figura 10 – Gestão de ideias.....	71
Quadro 6 – Ameaças e oportunidades.....	78
Figura 11 – Ecologia do serviço.....	79
Figura 12 – Exemplo de persona.....	84
Quadro 7 – Relações e contrastes.....	89
Figura 13 – Análise de similitude.....	93
Figura 14 – Duplo Diamante a partir do esquema de Silva (2016).....	99
Figura 15 – Design Thinking no planejamento publicitário.....	100
Figura 16 - Blueprint de Serviço.....	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 PERSPECTIVA DA REFLEXIVIDADE	22
2.1 Dualidade entre ação e estrutura	29
3 DESIGN THINKING	40
3.1 Perspectiva da reflexividade e <i>Design Thinking</i>	51
4 PUBLICIDADE E PROPAGANDA	54
4.1 Reflexividade, <i>Design Thinking</i> e publicidade	66
5 PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO	73
6 DESIGN THINKING NO PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO: RESULTADOS E DISCUSSÕES	92
6.1 O duplo diamante no planejamento publicitário	98
6.1.1 Descobrir	100
6.1.2 Definir	101
6.1.3 Desenvolver	102
6.1.4 Entregar	104
7 CONCLUSÃO	107
REFERÊNCIAS	111

1 INTRODUÇÃO

Em nenhum outro tempo da história da humanidade as pessoas passaram a realizar suas práticas cotidianas à luz do conhecimento sobre tais práticas com tanta propriedade como na atual (GIDDENS, 1991). Fala-se, nesse sentido, em reflexividade social como essa capacidade de racionalidade, compreensão sobre o que envolve o fazer e o perceber determinada atividade. Práticas profissionais estão sendo criadas ou alteradas em diferentes circunstâncias em consequência desse processo. Por exemplo, a quantidade de dados do mundo virtual estabelece uma infinidade de possibilidades de informação que, dentre outras situações, cria a atividade de gestão de mídias sociais.

Por outro lado, as alterações das práticas podem ser percebidas quando o conhecimento procura alterar as estruturas que as formam. Imagina-se, aqui, o conjunto estruturado da área de publicidade e propaganda com processos, agentes, métodos, hierarquias funcionais, etc. É possível que, seguindo o pensamento de Giddens (1991), o ambiente publicitário, assim como o social, esteja constantemente sendo alterado à luz de entradas de conhecimento, criando um cenário de envolvimento entre o entender/perceber a publicidade e o desenvolver suas atividades. Nesse contexto, é possível visualizar a alteração de um processo, como o planejamento publicitário, por meio do conhecimento renovado e percebido em outras práticas, nomeadamente o *Design Thinking*.

O *Design Thinking* é uma metodologia que pode ser adotada como suporte para formular ou reformular processos. Por exemplo, para formular a comunicação de uma organização nas redes sociais, reformular um processo de comunicação de uma empresa de *softwares* ou, ainda, reformular a estrutura de um planejamento de comunicação.

Design Thinking significa o jeito de pensar do *design*, que centra o foco do projeto nas pessoas. Dessa forma, permite construir valor com elas e para elas (PINHEIRO; ALT, 2011). Trata-se de uma metodologia que trabalha com uma equipe multidisciplinar, entendendo “os consumidores, funcionários e fornecedores no contexto onde se encontram, cocriando com os especialistas as soluções e prototipando para entender melhor as suas necessidades, gerando ao final novas soluções, geralmente inusitadas e inovadoras” (VIANNA et al., 2012, p. 7). A prática do *Design Thinking* pode ser aplicada em uma diversidade de contextos, como no planejamento publicitário.

O planejamento publicitário pressupõe passos: formulação de objetivos, definição do posicionamento, delimitação do público-alvo, delineamento da estratégia de campanha, criação e mídia, entre outros (RODRIGUES, 2010). O planejamento antecede a execução e,

por conta disso, precisa deixar claros os passos que serão seguidos. Nesse processo, a colaboração do público interno e externo pode ser considerada uma contribuição de relevante valor.

Através do *Design Thinking* é possível permitir com que mesmo os clientes, consumidores, fornecedores, etc., por meio de informações que carregam, possam contribuir para o desenvolvimento de uma campanha. O conhecimento do público que interage com uma organização, ao ser absorvido pelos produtores da campanha, pode levar a novos resultados, auxiliar no processo de desenvolvimento de soluções.

Engajar o público-alvo no processo de construção e veiculação de uma campanha publicitária não é um assunto novo. Iniciativas sobre isso já vêm sendo analisadas, como no caso da publicidade interativa e colaborativa¹. De acordo com Rodrigo Paolucci (2015), diretor da SambaAds, uma empresa focada em publicidade e referência em distribuição de conteúdo Premium na web, a publicidade interativa refere-se à interatividade que os anúncios publicitários conseguem produzir. Trata-se da tentativa de engajar os usuários com anúncios, convidando-os a visitarem um site, a rede social de certo anunciante, a curtirem, comentarem, compartilharem um anúncio, entre outros. Já a publicidade colaborativa, conforme Antonio Siqueira (2010), diretor da agência *Infinity* Propaganda, refere-se à participação direta do consumidor na campanha em desenvolvimento.

Além disso, observa-se que algumas agências de publicidade no Brasil, como a agência Ronaldo Arthur Esperança e Marcelo Ponzoni (RaeMP)², têm a pretensão de incorporar o próprio *Design Thinking* na prática. Em uma matéria da Record News (2016), Marcelo Ponzoni, diretor da RaeMP, declara acreditar que esse seja um modo de aproximar as marcas dos consumidores. O *Design Thinking* é concebido como um auxílio para ampliar o entendimento sobre as necessidades e sentimentos das pessoas e para oferecer soluções adequadas e na hora certa. A metodologia já é vista como relevante na publicidade por possibilitar a construção de soluções com base no olhar dos especialistas, ou seja, do cliente, do consumidor, do fornecedor, que possui conhecimento sobre o contexto. O foco passa a não ser mais vender uma ideia para um cliente/consumidor, mas desenvolver essa ideia junto com ele.

A questão problemática deste estudo constrói-se nessa possibilidade de articulação entre o *Design Thinking* e uma das práticas publicitárias, o planejamento. Acredita-se que o

¹ Os conceitos abordados brevemente no presente momento serão explorados com mais densidade ao decorrer da pesquisa.

² A RaeMP tem sua matriz em São Paulo – SP. É um exemplo de agência que visa utilizar o *Design Thinking* para conectar marcas e consumidores.

Design Thinking, quando aplicado ao planejamento publicitário, possa ampliar a compreensão sobre como essa prática está sendo vista e como pode ser alterada.

Com base no que está sendo exposto, reconhecendo que a reflexividade auxilia na compreensão e reformulação das práticas sociais e, conseqüentemente, tem potencial para alterar as estruturas que condicionam tais práticas, este estudo questiona: como a prática do *Design Thinking* ao inserir os clientes, usuários e demais interessados no contexto como agentes do processo pode reconfigurar a estrutura do planejamento publicitário?

Enquanto objetivo geral, existe a procura por compreender como a publicidade pode se apropriar do *Design Thinking* para reconfigurar a estrutura do planejamento publicitário. Para alcançá-lo, em um primeiro momento, são discutidos os conceitos de sociedade reflexiva, *Design Thinking*, publicidade e planejamento publicitário. Na sequência, é feita uma associação entre uma estrutura do *Design Thinking* e uma estrutura do planejamento publicitário para encontrar relações e contrastes. Com base nisso é formulada uma discussão que resulta em um modelo de implicação prática do *Design Thinking* no planejamento publicitário.

São motivos de ordem teórica e prática que justificam a realização da pesquisa. De ordem teórica, pretende colaborar para a leitura do *Design Thinking* no planejamento publicitário, tendo como suporte a perspectiva da reflexividade. Observa-se que alguns estudos fazem relação entre ambos, abordando que o modo de pensar desenvolve-se de maneira similar. Mano (2014), por exemplo, trata do Duplo Diamante³ na publicidade, mesmo esquema observado no modo de pensar dos *designers*. No Duplo Diamante, primeiramente, são coletadas informações e geradas ideias para que, posteriormente, ocorra o processo de seleção.

Em outros casos os termos são vistos como diferentes. O *Design Thinking* é tido como um modelo mental que pode auxiliar na construção de campanhas publicitárias, não podendo ser comparado com a metodologia já utilizada na publicidade (ARANHA, 2018). De qualquer forma, por vezes, produzir um planejamento ou realizar a criação de uma campanha apropriando-se do *Design Thinking*, na literatura brasileira, ainda parece novidade. Como afirma Mario Pricken (2009), em alguns casos novas formas de realizar o trabalho podem causar receio, já que trazer convidados externos pode ser visto como um fator causador de desordem no equilíbrio da equipe. Relatos que demonstram como fazer o que está sendo exposto na prática, com foco no planejamento publicitário, e que tratem da perspicácia que tal

³ O conceito é explorado com mais densidade ao decorrer da pesquisa.

combinação pode ter, ainda são escassos na literatura brasileira. A pesquisa pretende contribuir nesse sentido, trazendo uma análise capaz de aventar a investigação sobre o assunto.

De ordem prática, a pesquisa pretende contribuir para o campo de atuação publicitária. Os impactos nos negócios, causados por mudanças como as tecnológicas, tornam evidente a necessidade da adoção de modelos de pensamento que sejam capazes de acompanhar as novas demandas. No campo de atuação publicitária não é diferente e, por esse motivo, novas formas de produzir e veicular campanhas publicitárias passam a ser explorados, como nos casos da publicidade colaborativa e interativa.

O ponto, que por um lado pode ser visto como problemático, é que a publicidade, por muito tempo, trabalhou com o convencimento e o encantamento sobre as coisas, apropriando-se de um produto ou serviço pronto para gerar desejo em torno dele, independentemente de ser ou não desejável pelas pessoas (ARANHA, 2018). Nos dias atuais exemplos, como da publicidade colaborativa, demonstram uma outra percepção sobre a publicidade, que passa a preocupar-se com a opinião dos consumidores no processo de criação da mensagem. Próximo a isso, no *Design Thinking* existe a procura por saber se o valor conferido às coisas é ou não suficiente, e se não for, esse valor é construído junto com as pessoas. Ao considerar o que Giddens (2003) aborda sobre uma sociedade que é reflexiva, fica evidente a relevância em apropriar-se de modelos mentais que auxiliem no entendimento sobre como as coisas são vistas pelas pessoas. É no sentido de aproximar essas duas faces para encontrar novas maneiras de fazer o que se faz na publicidade que esta investigação se preocupa, procurando trazer contributos que auxiliem na prática do planejamento publicitário.

A investigação propõe a reconfiguração de uma prática, sugere modificações na realidade do tema em questão. Além do mais, a construção da reflexão teórica visa trazer, enquanto resultado, uma modelo de implicação prática do *Design Thinking* no planejamento publicitário. A pesquisa visa contribuir, ao refletir sobre como é possível reconfigurar a estrutura do planejamento publicitário, para o campo de atuação publicitária.

Os argumentos expostos instigam a vontade da pesquisadora pela descoberta dos resultados que a análise do *Design Thinking* no planejamento publicitário pode trazer. Outro motivo de desencadeamento dessa vontade refere-se à percepção obtida através do projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), para o Programa de Pós-graduação em Comunicação e Indústria Criativa (PPGCIC). O projeto trata da elaboração de um processo de comunicação para a empresa Missões Júnior, tendo como metodologia o *Design Thinking*. A partir disso, o entendimento sobre como pode ser vantajoso formular soluções para processos

utilizando a empatia, a colaboração e a experimentação é construído. Com base nesse conhecimento e ao olhar para o campo de atuação publicitária, área de formação da pesquisadora, percebe-se a possibilidade de contribuição que um estudo, capaz de envolver os termos tratados, pode trazer para a prática do planejamento exercida na publicidade.

Como dito, o tema em questão parte de uma ação realizada para a PDI. O projeto da PDI liga-se à formulação de um processo de comunicação, que utiliza o *Design Thinking* enquanto metodologia, para uma indústria criativa. A partir dessa experiência a metodologia passa a ser considerada na publicidade, área de formação da pesquisadora.

Com foco na linha do programa do mestrado “comunicação para indústria criativa”, que entende a ação comunicacional como um processo que auxilia uma indústria criativa, o foco da investigação encontra-se em uma prática publicitária, no planejamento publicitário. A reflexão encontra-se no processo de comunicação da publicidade. A investigação é realizada para a publicidade. É pensada a reconfiguração de um processo, o planejamento publicitário, para auxiliar a publicidade. Na classificação da Unctad⁴ (2012) para indústrias criativas, a publicidade encontra-se no grupo das criações funcionais e no subgrupo dos serviços criativos.

Em síntese, é possível que os resultados da investigação possam ser aproveitados e empregados no cenário acadêmico e profissional. Existe a pretensão de colaborar, através da leitura do *Design Thinking* no planejamento publicitário, com um tema que ainda é escasso na literatura brasileira. Ademais, os resultados da análise, que implicam na formulação de um modelo de implicação prática do *Design Thinking* no planejamento publicitário, tornam possível a reflexão sobre a possibilidade de reconfiguração de uma prática exercida na área da publicidade, conforme as necessidades de adequação que as novas demandas exigem.

Em relação a metodologia de desenvolvimento da pesquisa, apropria-se da pesquisa bibliográfica. O *software* IRAMUTEQ⁵ (interface R para análise multidimensional de textos e questionários) é utilizado como apoio nesse processo. Trata-se de um *software* gratuito de código fonte aberto, aplicado geralmente no estudo das Ciências Humanas e Sociais. Incorpora análises lexicais que auxiliam na interpretação de textos (SALVIATI, 2017).

Para analisar um grande volume de textos têm sido utilizados *softwares* específicos de análise textual, como o IRAMUTEQ. O *software* possibilita identificar o contexto em que as

⁴ Ver em Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma opção de desenvolvimento viável (2012).

⁵ Licenciado por GNU GPL (v2), que utiliza o ambiente estatístico do software R. Seu funcionamento consiste em preparar os dados e escrever scripts que são então analisados pelo *software* estatístico. Os resultados são exibidos pela interface. O R é um pacote integrado de *softwares* para facilitar o trabalho com cálculos, dados e exibição de gráficos (SALVIATI, 2017).

palavras ocorrem. Executa uma análise lexical do material textual e particiona o texto em classes hierárquicas, “identificadas a partir dos segmentos de textos que compartilham o mesmo vocabulário, facilitando, assim, o pesquisador conhecer seu teor” (SALVIATI, 2017, p. 4).

A pesquisa bibliográfica sobre o *Design Thinking* e o planejamento publicitário são comparadas no *software* que, entre outras ações que permite executar, fornece uma figura com palavras que apresentam similitudes entre os termos, auxiliando na interpretação do texto. É importante ressaltar que a análise indicada pelo IRAMUTEQ apresenta resultados genéricos, indica caminhos que podem ser explorados e interpretados manualmente. Esta pesquisa faz uso da análise de similitude para encontrar caminhos que auxiliem no processo de traçar relações e contrastes entre os termos.

Antes de abordar sobre as ações associadas aos objetivos, são demonstradas as implicações do método de abordagem na dissertação. Conforme Giddens (1991), desde o advento da modernidade as formas de vida social passam a ser, parcialmente, constituídas pelo conhecimento dos indivíduos sobre elas. As práticas sociais são alteradas por conta de novas descobertas. Assim, a reflexividade é introduzida na própria base da reprodução do sistema, de forma que o conhecimento, construído à luz de informação renovada, permite alterar práticas ou a estrutura responsável por formá-las (GIDDENS, 1991).

A estrutura pode ser entendida como uma ordem virtual. Ganha existência quando é demonstrada nas práticas cotidianas. Existe como traços de memória que orientam a conduta dos agentes. Ação ou agência⁶ pode ser entendida como o ato de influenciar um estado de coisas, intervir em um curso de eventos (GIDDENS, 1991). Perceber a existência de estruturas implica reconhecer que o conhecimento é capaz de mostrar como as coisas precisam ser feitas. Envolve entender que as práticas sociais são organizadas através do conhecimento (GIDDENS, 2000).

Com base no que está sendo dito percebe-se que existe uma relação de dependência entre ação e estrutura. A perspectiva seguida pela pesquisa procura dar fim aos estabelecimentos de impérios no sujeito ou na estrutura (GIDDENS, 1991). Situa a estrutura e o sujeito como uma dualidade, ao invés de um dualismo. Ambos, dessa forma, deixam de ser vistos como conjuntos de fenômenos dados separados. Para esta pesquisa o planejamento

⁶ Na leitura desta pesquisa é preciso estar atento para os dois sentidos distintos que o termo agência expressa. É utilizado, em alguns momentos, para se referir aos atos dos seres humanos. Em outros, aplica-se ao ambiente onde são desenvolvidas as práticas publicitárias (agências de publicidade).

publicitário, entendido enquanto uma estrutura, deixa de ser visto como externo aos seus consumidores e públicos interessados, caso seja visto dessa forma.

Uma estrutura não deve ser equiparada à restrição, mesmo que seja restritiva, também precisa ser considerada facilitadora. Para entender o porquê disso, basta refletir sobre o ponto de que a estrutura necessita do conhecimento que as pessoas possuem sobre o que fazem nas suas atividades cotidianas. Tal conhecimento faz parte da vida social. A estrutura não vai ter existência independente do conhecimento das pessoas, pois elas realizam suas atividades com conhecimento sobre tais atividades e esse conhecimento se envolve na estruturação das práticas sociais.

O conhecimento dos consumidores, por exemplo, é capaz de auxiliar na formulação de um planejamento, mostrar como uma produção publicitária está sendo vista e como pode ser alterada. O *Design Thinking* mostra isso ao trazer até mesmo as pessoas leigas para a equipe e extrair do conhecimento delas as soluções. É possível visualizar que o *Design Thinking* é uma metodologia que abarca na prática os preceitos expostos pela perspectiva da reflexividade. Permite a entrada de conhecimento, à luz de informação renovada das pessoas, como modo de formular/reformular processos.

Quadro 1 – Implicações do método de abordagem na dissertação.

Premissa	Argumento	Implicação na dissertação
Sociedade reflexiva	Desde o advento da modernidade, o que estrutura o local não é somente o que está presente na cena (GIDDENS, 1991). Os locais passam a ser penetrados e moldados e as formas de vida social passam a ser, parcialmente, constituídas pelo conhecimento dos indivíduos sobre elas. A reflexividade é introduzida na base da reprodução do sistema.	<ul style="list-style-type: none"> - Base para a construção do embasamento teórico da pesquisa. - Modo como a pesquisa percebe a sociedade. - Suporte para a explicação da proposta da pesquisa (<i>Design Thinking</i> enquanto meio de entrada de conhecimento para reconfiguração de uma prática publicitária).
Conhecimento à luz de informação renovada.	O conhecimento, que se constrói à luz de informação renovada, permite alterar práticas ou as estruturas responsáveis por formá-las (GIDDENS, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> - O conhecimento, mesmo dos leigos na área de atuação publicitária, permite mostrar como algo está sendo visto e como pode ser realizado. - O <i>Design Thinking</i> é uma abordagem que permite a entrada de conhecimento.

Indivíduo e estrutura.	O conhecimento que as pessoas possuem faz parte da vida social. Os agentes possuem razão para realizarem suas ações e isso está envolvido na estruturação das práticas sociais. Dito isso, sujeito e estrutura deixam de ser vistos como um dualismo e passam a ser tidos como uma dualidade (GIDDENS, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> - A prática do planejamento publicitário pode sofrer alterações de acordo com a relação entre ação e estrutura. - A estrutura do planejamento publicitário deixa de ser vista como exclusiva dos profissionais do ramo, passando a contemplar o conhecimento dos consumidores e demais interessados.
------------------------	---	---

Fonte: próprio autor.

Com base em uma sociedade que é reflexiva, este estudo demonstra como é possível apropriar-se do conhecimento das pessoas para reconfigurar uma prática ou estrutura. O *Design Thinking*, por permitir a entrada de conhecimento renovado, pode ser concebido como um suporte que possibilita tal reconfiguração. Assim, percebe-se o conhecimento mesmo dos leigos em publicidade enquanto um recurso para os peritos da área. Tal conhecimento auxilia no entendimento sobre como algo é visto e como pode ser realizado.

Entende-se que o conhecimento que as pessoas possuem é parte da vida social, que os sujeitos possuem razão para realizarem suas ações e isso está envolvido na estruturação das práticas sociais. Por existir uma relação de dependência entre ação e estrutura, percebe-se que uma estrutura, como do planejamento publicitário, não deve ser tida como externa aos consumidores e públicos interessados.

É nesse sentido que se configura a relação entre teoria e prática proposta na pesquisa. Seguindo a perspectiva da reflexividade, a pesquisa pretende mostrar as implicações teóricas na leitura da realidade. A teoria é articulada com a realidade profissional, com uma prática publicitária, o planejamento.

Para isso, a investigação parte da pesquisa bibliográfica sobre os conceitos e posteriormente realiza uma associação entre uma estrutura do planejamento publicitário e uma do *Design Thinking*. Dessa forma, é produzida uma análise sobre as possíveis semelhanças e contrastes entre os conceitos. Através disso, é desenvolvida uma discussão que resulta em um modelo de implicação prática do *Design Thinking* no planejamento publicitário. No quadro abaixo são demonstradas as ações do trabalho associadas aos objetivos específicos.

Quadro 2 – Objetivos e ações

Objetivo específico	Tipo	Contexto temporal	Compreensão	Instrumentos
---------------------	------	-------------------	-------------	--------------

Discutir os conceitos de sociedade reflexiva, <i>Design Thinking</i> , publicidade e planejamento publicitário.	Pesquisa bibliográfica.	2018/2019.	Aprofundamento do entendimento sobre os conceitos, formulação da base teórica da investigação e percepção sobre o que outros autores abordam sobre a relação entre <i>Design Thinking</i> , publicidade e planejamento publicitário.	Livros, revistas, publicações em periódicos, artigos científicos, monografias, dissertações e teses.
Associar a estrutura do <i>Design Thinking</i> com a estrutura do planejamento publicitário para encontrar relações e contrastes.	Pesquisa bibliográfica.	2018/2019.	Percepção sobre as relações e contrastes entre o <i>Design Thinking</i> e o planejamento publicitário e de aspectos importantes de considerar na elaboração do modelo.	Livros, revistas, publicações em periódicos, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, pesquisa bibliográfica sobre os conceitos e o <i>software</i> IRAMUTEQ.
Elaborar um modelo de implicação prática do <i>Design Thinking</i> no planejamento publicitário.	Pesquisa bibliográfica.	2018/2019.	Resposta ao problema de pesquisa e alcance do objetivo geral.	Pesquisa bibliográfica sobre os conceitos abordados e resultado da análise anterior.

Fonte: próprio autor.

Como suporte para o desenvolvimento da pesquisa, bem como para o alcance dos três objetivos específicos, utiliza-se a pesquisa bibliográfica. Tal pesquisa é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas da web. Para Fonseca (2002) a pesquisa bibliográfica permite conhecer o que já se estudou sobre o assunto. O autor ressalta que existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas para recolher informações sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. A partir disso, a reflexão que procura responder ao problema e ao objetivo é produzida.

Neste estudo são utilizados materiais, condicionados à possibilidade de acesso, de conhecimento adquirido no âmbito acadêmico da pesquisadora, de indicação de professores e que possam contribuir com o que a investigação propõe. As informações são obtidas através de livros, revistas, publicações em periódicos, artigos científicos, monografias, dissertações e teses. Tais materiais são obtidos através da aquisição pessoal e da biblioteca da Universidade

Federal do Pampa, campus São Borja, em formato eletrônico e impresso. Apropriar-se de obras que abrangem, por sua vez, os conceitos de reflexividade, *Design Thinking*, publicidade, planejamento publicitário e assuntos relacionados.

Com base no entendimento sobre os conceitos existe o esforço em compreender as relações e contrastes entre o *Design Thinking* e o planejamento publicitário, conforme suas estruturas demonstram. Utiliza-se como base para isso a análise realizada, o modelo de planejamento publicitário proposto por Rodrigues (2010), o Duplo Diamante do *Design Thinking*, de acordo com Pinheiro e Alt (2011), além de ferramentas conforme o anexo 1.

O Duplo Diamante, como é exposto em capítulo posterior, é composto por quatro etapas: descobrir, definir, desenvolver e entregar (ou entregar). Para desenvolver cada etapa são adotadas ferramentas. Nesse processo, uma mesma ferramenta pode ser aplicada em mais de uma etapa. Considerando a diversidade de ferramentas e a possibilidade de aplicação delas em etapas diferentes, para esta pesquisa são adotados critérios de seleção, como: a) trazer ferramentas consideradas suficientes, na visão da pesquisadora, para explicar o que é possível realizar nas etapas descobrir, definir, desenvolver e entregar; b) evitar trazer em cada uma das fases ferramentas que apresentem finalidades muito semelhantes; c) não repetir a mesma ferramenta. Fica a critério do leitor perceber a possibilidade de aplicação da ferramenta em outros momentos, pois em projetos de *Design Thinking* elas são adotadas de acordo com a necessidade do projeto, não tendo uma única ordem.

Ao descrever as etapas do planejamento publicitário, no capítulo cinco, a comparação entre os termos passa a ganhar maior forma. A partir dessa análise é utilizado o *software* IRAMUTEQ⁷. Como resultado, além da percepção sobre relações e contrastes, é possível identificar aspectos importantes de considerar na elaboração do modelo.

Na sequência, a investigação parte para o próximo caminho, onde pretende elaborar um modelo de implicação prática do *Design Thinking* no planejamento publicitário, para responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo geral. Para isso é utilizado como base as análises produzidas, o modelo de planejamento publicitário proposto por Rodrigues (2010), o Duplo Diamante do *Design Thinking*, conforme Pinheiro e Alt (2011), e as ferramentas expostas no anexo 1, conforme os critérios de seleção expostos anteriormente.

Com base nesta introdução que trata do problema de pesquisa, do objetivo geral e dos específicos, da justificativa e da metodologia, é apresentada a organização desta pesquisa, que

⁷ Utiliza o mesmo algoritmo do *software* Alceste para realizar análises estatísticas de textos, mas incorpora, além da Classificação Hierárquica Descendente, outras análises lexicais que auxiliam na análise e interpretação de textos. Prepara os dados e escreve scripts que são analisados por um software estatístico (SALVIATI, 2017).

se estabelece em sete capítulos. No primeiro, a pesquisa é introduzida. No segundo, é produzida uma leitura sobre a perspectiva da reflexividade, levando em conta a relação de dualidade entre ação e estrutura. O terceiro capítulo traz a reflexão sobre o *Design Thinking*, enfatizando a relação da abordagem com a perspectiva da reflexividade. No quarto capítulo são discutidos os termos publicidade e propaganda, bem como a relação entre publicidade, *Design Thinking* e reflexividade. O quinto capítulo traz a abordagem sobre o planejamento publicitário. Com base nisso, no sexto capítulo é fornecida a leitura sobre o *Design Thinking* no planejamento publicitário. No sétimo capítulo são apresentadas as conclusões.

2 PERSPECTIVA DA REFLEXIVIDADE

A perspectiva da reflexividade é a base para o que está sendo proposto, ou seja, para a articulação entre o *Design Thinking* e o planejamento publicitário. A partir da teoria, compreende-se que pode ser possível efetivar a relação entre o *Design Thinking* e o planejamento publicitário. Para compreender com mais profundidade como isso é possível, torna-se necessário entender como o estudo percebe as relações existentes entre ação e estrutura, por conta da apropriação reflexiva do conhecimento na sociedade.

Por certo, no século XXI a sociedade encontra-se vivenciando uma nova era. Para Giddens (1991) essa era é marcada pelas consequências da modernidade, que contempla a separação entre tempo e espaço, o desenvolvimento de mecanismos de desencalxe e a apropriação reflexiva do conhecimento.

Visualiza-se uma grande variedade de termos que procuram caracterizar essa nova era, como sociedade de informação ou sociedade de consumo. Outros sugerem um encerramento, como pós-modernidade, pós-modernismo, sociedade pós-industrial, entre outros. De acordo com Giddens (1991), atualmente existe uma desorientação, no sentido de que não se pode obter um conhecimento sistêmico sobre a organização social. Isso resulta do fato de estar presente em um mundo contemplado por eventos que não são compreendidos plenamente e que se encontram fora do controle total. Para analisar como isso veio a ocorrer “não basta meramente inventar novos termos, como pós-modernidade e o resto” (GIDDENS, 1991, p. 12-13). Agora se vive em um período que contempla as consequências da modernidade.

Ocorre uma descontinuidade entre o período pré-moderno e moderno, que resulta em consequências nos dias atuais. Ao capturar essa descontinuidade é possível analisar o que a modernidade é para os dias atuais. Vive-se em uma era em que as consequências da modernidade tornam-se mais radicalizadas e universalizadas que antes. Existem, de fato, algumas continuidades entre o tradicional e o moderno. Por exemplo, existem cidades modernas que incorporam elementos dos locais tradicionais, como se o moderno tivesse se expandido do tradicional (GIDDENS, 1991).

Elementos que marcam as descontinuidades responsáveis por separar as instituições sociais modernas das tradicionais são, por exemplo, o ritmo de mudança que a modernidade coloca em movimento. A mudança em condições de modernidade é extrema, como no caso dos avanços tecnológicos. A finalidade da mudança também pode ser vista como uma descontinuidade. Um exemplo é a internet, que conecta virtualmente muitas partes do mundo.

Além disso, é possível citar a natureza particular das instituições modernas (GIDDENS, 1991). Existem formas sociais modernas que não se encontram em períodos precedentes, como no caso do sistema político do Estado-nação. Os territórios onde os Estados tradicionais exerciam domínio eram pouco definidos, o nível de controle do governo central era precário, em comparação com os dias atuais.

Até aqui se procura contextualizar alguns dos fatos responsáveis por marcar a descontinuidade entre a modernidade e o mundo tradicional. Com a modernidade ocorrem ao menos três fontes de dinamismo: separação entre tempo e espaço, desenvolvimento de mecanismos de desencaixe e apropriação reflexiva do conhecimento (GIDDENS, 1991). Considera-se importante ter em vista a separação do tempo e espaço para entender como as práticas sociais se estabelecem nos dias atuais e como são influenciadas pelo conhecimento e por eventos globais. A separação entre o tempo e o espaço marca a possibilidade de relações com pessoas localmente distantes, entre outros fatores (GIDDENS, 1991).

No mundo tradicional as dimensões espaciais da vida são dominadas pela presença, por atividades locais (GIDDENS, 1991). A coincidência do tempo e do espaço é a principal norteadora das ações. Neste período, a tradição se envolve com o controle do tempo, é uma orientação para o passado que tem influência no presente. Além disso, a tradição diz respeito ao futuro, visto que as práticas são estabelecidas como uma forma de organizar o futuro. Essa repetição faz com que o futuro volte ao passado e com que o passado reconstrua o futuro (GIDDENS, 1997).

A tradição liga-se à memória, envolve um ritual, uma noção de formular a verdade e possui guardiões (GIDDENS, 1997). A memória é o processo no qual o passado é continuamente reconstruído. As pessoas reproduzem, de forma contínua, as memórias de acontecimentos passados e essas repetições conferem continuidade à experiência (GIDDENS, 1997). O conhecimento que as pessoas possuem sobre o passado permite a continuidade das atividades. A tradição é um meio de organizar a memória coletiva.

A tradição também envolve um ritual: conecta a reconstrução do passado com a ação prática. O ritual precisa ser interpretado e geralmente isso é feito pelos guardiões, através de uma verdade formular (GIDDENS, 1997). A verdade formular é transmitida pelos conhecimentos de pessoas como idosos, curandeiros, religiosos, etc.; trata-se da crença transmitida por essas pessoas e tidas como verdades. Tais guardiões eram considerados importantes no mundo tradicional, assim como os especialistas são no período moderno, não que suas habilidades estejam sendo consideradas semelhantes. Os conhecimentos e as habilidades que um guardião possuía eram considerados misteriosos pelos leigos, assim como

o conhecimento que um médico possui parece misterioso para quem não possui formação na área. Uma das diferenças nessa comparação reside no ponto em que, hoje em dia, qualquer pessoa pode se tornar um médico, independentemente de ser o mais velho, da religião, da crença, etc., como no mundo tradicional.

Na sociedade pré-moderna a tradição possui um papel dominante, representa o que deve ser feito. Desse modo, a tradição e a rotina cotidiana se relacionam. Com a modernidade os indivíduos constantemente recapitulam o passado. As pessoas lembram do passado e também são capazes de revivê-lo. O passado continua vivo, mas não é mais reconstruído de modo ativo, como na tradição. A repetição perdeu a sua conexão com a verdade da tradição (GIDDENS, 1997). Não é necessário fazer hoje o mesmo que foi feito ontem. Por exemplo, se na sociedade tradicional era possível não se tornar viciado em algum tipo de drogas porque na comunidade em que se vivia não havia quem fosse, com a modernidade é possível, por conta do conhecimento que é renovado e global.

A repetição passa a ocorrer como uma forma de continuar no mundo em que se tem conhecimento. Levantar, escovar os dentes, tomar café e ir trabalhar é uma repetição necessária, já que o conhecimento que se tem cobra a realização contínua dessas atividades. Diferente do período pré-moderno, as pessoas não são condicionadas pela tradição no processo de escolhas. Mas ainda assim, os indivíduos podem ser influenciados pelos padrões aprendidos na vida. Para isso, ocorre um processo de repetição que é uma forma de evitar a exposição a “valores estranhos” (GIDDENS, 1997, p. 92). Uma pessoa, ao acordar cedo todos os dias para ir trabalhar e batalhar pelo seu sustento, sabe que se não o fizer ficará sujeita a outro modo de vida, que supõe por ter ouvido falar, por ter vivenciado em outros momentos.

Com a modernidade, o tempo e o espaço são separados. Passa a ser possível manter relações com pessoas ausentes, localmente distantes, como através de uma mensagem na caixa postal do telefone. O distanciamento tempo-espaço passa a ser maior que em qualquer período precedente (GIDDENS, 1991). Ocorre a intensificação das relações sociais em escala mundial. Tais relações ligam localidades distantes fazendo com que acontecimentos locais sejam modelados por eventos que ocorrem a milhas de distância, “na alta-modernidade, a tradição foi substituída, perdendo então aquela referência tranquila, certa e segura que a tradição, ‘inquestionável’, proporcionava e na qual os sujeitos se baseavam para desenvolver suas ações sociais” (DUMONT; GATTONI, 2003, p. 47). Assim, ocorre um processo de reconfiguração das práticas sociais, que passam a ser influenciadas por eventos globais.

Pelo exposto, percebe-se uma transição entre o mundo tradicional e o mundo moderno, que marca o distanciamento de tempo-espaço. Essa ruptura confere o desencaixe dos sistemas

sociais, que se refere ao processo de deslocamento das interações sociais dos seus contextos locais, e sua “reestruturação em extensões indefinidas de tempo-espaço” (GIDDENS, 1991, p. 31). Antes, as atividades locais sofriam influências daqueles que faziam parte presencialmente do contexto. Agora, são influenciadas por acontecimentos ou pessoas distantes. De modo que as ações passam a assumir consequências globais (GIDDENS, 1997). Por exemplo, ao tratar o lixo de maneira imprópria é possível afetar, em termos de deterioração ecológica, milhares de pessoas.

A sociedade agora tem como característica essa relação entre as decisões do cotidiano e resultados globais e a influência de ordens globais sobre a ordem individual. No caso do voto eleitoral, por exemplo, uma ação individual, o voto individual, é capaz de causar impactos globais e impacto no resultado.

Com o desencaixe, as pessoas necessitam desenvolver ações que transmitam segurança para sobreviver. Para isso, confiam em mecanismos de desencaixe, que de acordo com Giddens (1991), as fichas simbólicas e os sistemas de peritos exemplificam. Conforme Giddens (1991, p. 32) “por fichas simbólicas quero significar meios de intercâmbio que podem ser circulados sem ter em vista as características específicas dos indivíduos ou grupos que lidam com eles em qualquer conjuntura particular”. Como ficha simbólica é possível citar o dinheiro. O dinheiro “põe entre parênteses o tempo (porque é um meio de crédito) e também o espaço (pois o valor padronizado permite transações entre uma infinidade de indivíduos que nunca se encontraram fisicamente)” (GIDDENS, 2002, p. 24). O dinheiro é uma forma de retardar o tempo e de separar as transações de um local particular de troca (GIDDENS, 1991). Por exemplo, João pode comprar uma TV na loja X e realizar o pagamento com o cartão de crédito. Dessa maneira, recebe o produto e concretiza o pagamento posteriormente, através do sistema, sem a necessidade da sua presença na loja. “O dinheiro possibilita a realização de transações entre agentes amplamente separados no tempo e no espaço” (GIDDENS, 1991, p. 34). O dinheiro é uma parte inerente da vida social e um tipo de ficha simbólica. As pessoas confiam e acreditam no significado dessa ficha.

Já os sistemas de peritos, apropriando-se das palavras de Giddens, são “sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes materiais e sociais em que vivemos hoje” (GIDDENS, 1991, p. 37-38). Para anunciar um produto/serviço é possível contar com os peritos em publicidade. Para planejar a construção de um prédio é possível contar com o conhecimento dos arquitetos. Para resolver um processo judicial é possível contar com os advogados, etc. Conforme Giddens (1991, p. 38), “os sistemas nos quais está integrado o conhecimento dos peritos influenciam muitos aspectos do

que fazemos de uma maneira contínua”. Por exemplo, Maria envolve-se em uma série de sistemas de peritos enquanto está indo para casa. Ela deposita sua confiança nesses sistemas quando, por exemplo, não sente medo de subir e descer o elevador do seu prédio, mesmo tendo em vista que elevadores podem dar problema. Conhece pouco sobre como o elevador foi construído, mesmo assim possui fé naquela produção. A fé não se destina tanto nos produtores, mesmo que seja necessário confiar em suas competências, mas na autenticidade do conhecimento de perito aplicado, algo que é difícil conferir por si só.

Os sistemas de peritos são mecanismos de desencaixe porque eles “removem as relações sociais das imediações do contexto” (GIDDENS, 1991, p. 39). Portanto, esses mecanismos pressupõem a separação entre tempo e espaço, o desencaixe. Os sistemas de peritos “põem entre parênteses o tempo e o espaço dispondo de modos de conhecimento técnico que têm validade independente dos praticantes e dos clientes que fazem uso deles” (GIDDENS, 2002, p. 24). Esses sistemas penetram em praticamente todos os sistemas da vida social. Um anunciante que procura um publicitário deposita sua confiança nesse perito. Um publicitário é um perito em publicidade. Ele possui um conhecimento que pode favorecer outras pessoas, mesmo leigas em publicidade, e suas produções podem veicular em locais e tempos diferentes. Para além, é possível que os peritos também possam aprender com base em experiências alheias, como através da opinião dos consumidores. O *Design Thinking* é uma abordagem que mostra isso na prática, ao incluir peritos e leigos na construção de processos, como é abordado em um capítulo posterior.

A confiança é a base para que esses sistemas funcionem. A confiança de uma pessoa leiga é depositada em forma de fé, as pessoas esperam que tais sistemas realmente funcionem. Diferente da crença, como no mundo tradicional, a confiança vai pressupor a consciência de risco. Por exemplo, quem compra um carro usado se arrisca a ter problemas futuramente, o indivíduo vai depositar a confiança em certo vendedor. A crença está em não considerar alternativas. A confiança está em reconhecer as alternativas e calcular os riscos reconhecidos. Quando uma pessoa possui crença acaba por culpar outras pessoas numa situação de desapontamento. No caso da confiança, assume a responsabilidade, podendo se arrepender de ter confiado em algo ou alguém (GIDDENS, 1991).

Por um lado, os mecanismos de desencaixe proporcionaram segurança, por outro, riscos. Nas diversas instituições os riscos estão presentes, como no caso do investimento na bolsa de valores, em que existe a possibilidade de alguma variável não prevista impactar no retorno financeiro ou causar algum prejuízo. Os riscos, por vezes, interferem na confiança leiga em sistemas de perito. Porém, não adianta manter os pensamentos em relação aos riscos

em primeiro plano do pensamento, já que se encontram distantes do controle individual (GIDDENS, 1991). Nesse sentido, existe a necessidade de seguir em frente com as coisas da vida, mas mesmo num ambiente circular os riscos de alta-consequência e baixa probabilidade existem, não desaparecendo do mundo, embora possam ser minimizados.

Tais sistemas propiciam certa segurança que era ausente no mundo pré-moderno. O sentido dessa afirmação pode ser entendido dessa forma: uma pessoa pode fazer uma viagem de avião estando segura e tendo a certeza de que chegará a seu destino em um horário predeterminado, geralmente. Para fazer essa viagem o passageiro não precisa de tanta preparação, não necessita, por exemplo, saber o caminho em forma de mapa para chegar ao destino. Todo conhecimento necessário para que a viagem ocorra é filtrado dos sistemas de perito para ser levado aos leigos. Nesse caminho, falhas podem ocorrer, dando “origem a atitudes de ceticismo ou antagonismo que fazem com que os indivíduos se desliguem de um ou mais desses sistemas” (GIDDENS, 1991, p. 126). Porém, como as falhas são menores que os acertos, a segurança, em grande parte, é assegurada.

As atitudes de confiança e de falta de confiança em tais sistemas podem sofrer influência por experiências em pontos de acesso e por atualização de conhecimento, através de meios de comunicação ou outras fontes. Quando uma pessoa tem uma experiência infeliz em um ponto de acesso pode decidir abandonar o relacionamento leigo-cliente (GIDDENS, 1991).

Más experiências em pontos de acesso podem levar ao desengajamento do sistema (GIDDENS, 1991). Se para acessar os conteúdos da Netflix, por exemplo, fosse necessário fechar uma diversidade de anúncios publicitários, algumas pessoas que não estejam interessadas em tais anúncios, poderiam deixar de acessá-los por considerarem desagradável. Se o valor cobrado por um serviço não condiz com o conteúdo que está sendo oferecido, por consequência pode ocorrer um desengajamento do sistema que os oferece. Nesse sentido, é possível perceber que os consumidores são seres ativos e que suas opiniões podem ser relevantes para identificar falhas como as dos exemplos. E mais que isso: podem auxiliar no processo de escolha sobre, por exemplo, onde os anúncios publicitários podem ser inseridos, de que modo podem ser oferecidos, que abordagem podem utilizar. O *Design Thinking* traz uma visão que leva a refletir sobre isso, sobre a importância em considerar o ponto de vista das pessoas, leigos e peritos, na construção de processos. O conhecimento renovado é, dessa forma, tido como um fator que pode demonstrar como algo é visto e como pode ser realizado.

É preciso considerar que as formas de vida social se constituem, ao menos parcialmente, pelo conhecimento dos indivíduos sobre elas. Nesse processo, em virtude de

novas descobertas, o conhecimento é capaz de alterar as práticas sociais. O desenvolvimento do conhecimento humano e o auto entendimento passam a provar que o funcionamento das coisas é muito mais complexo daquele gestado pelos pensadores do iluminismo, por exemplo (GIDDENS, 1997). Esses pensadores acreditavam que quanto mais os seres humanos conhecessem o mundo, mais poderiam controlá-lo e direcioná-lo aos seus próprios propósitos. Porém, mesmo com os avanços atuais, como os tecnológicos, é possível se deparar com incertezas, “em muitos momentos é difícil dizer com qualquer grau de segurança que direção as coisas vão tomar” (GIDDENS, 1997, p. 220). Ao invés de afirmar que o desenvolvimento do conhecimento humano permite controlar o mundo, é possível perceber que muitas vezes abre portas para novas incertezas. Ao pesquisar sobre determinada doença, por exemplo, é possível descobrir outras que até então eram desconhecidas.

Desde a modernidade o mundo constrói-se mais intensamente pelo conhecimento reflexivamente aplicado. Tal conhecimento não é estático, não há como estar seguro de que os elementos dados nesse conhecimento não serão revisados. Se na civilização pré-moderna a reflexividade está, em parte, limitada à reinterpretação e ao esclarecimento da tradição, com a modernidade, a reflexividade “é introduzida na própria base da reprodução do sistema, de forma que o pensamento e a ação estão constantemente refratados entre si” (GIDDENS, 1991, p. 48). A rotina da vida cotidiana não possui mais uma conexão intrínseca com o passado.

A reflexividade consiste no fato de que “as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz de informação renovada sobre estas próprias práticas, alterando assim constitutivamente seu caráter” (GIDDENS, 1991, p. 49). As formas de vida social são, parcialmente, constituídas pelo conhecimento dos indivíduos sobre elas. O conhecimento é capaz de alterar as práticas sociais por conta das novas descobertas.

Mesmo que um sistema de perito seja muito bem projetado e seus operadores sejam muito eficientes, as consequências da sua introdução e funcionamento no contexto da atividade humana em geral não podem ser previstas. Mesmo que uma campanha publicitária, antes de ir ao ar, passe por um processo de planejamento, cumprindo rigorosamente algum tipo de passo a passo, e que a equipe responsável por a planejar seja considerada muito eficiente, os resultados da sua implementação não podem ser previstos. Por isso torna-se necessário munir-se de novos instrumentos capazes de aproximar os projetos das pessoas. Os sujeitos devem ser vistos como seres ativos e capazes de auxiliar no entendimento sobre as coisas.

O conhecimento pode ser visto como um meio que auxilia na formulação/reformulação de processos. O que está sendo dito não inclui apenas aquele conhecimento dos

peritos, mas de todas as pessoas que de alguma forma podem contribuir, como os consumidores, que ao serem ouvidos podem mostrar como algo está sendo visto e como pode ser alterado.

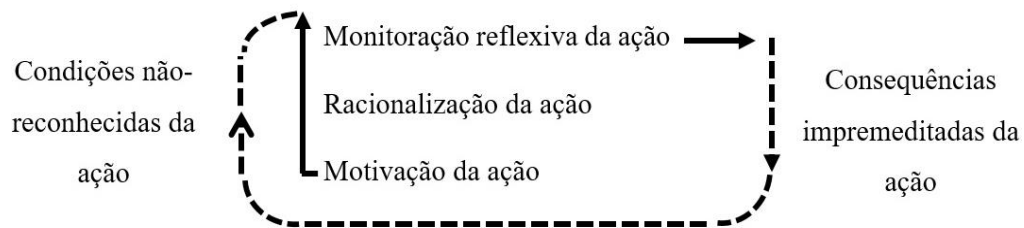
Torna-se preciso enfatizar o caráter ativo da conduta humana, o conhecimento e a ação enquanto elementos constitutivos das práticas sociais. O conhecimento que as pessoas possuem é capaz de impactar, além das práticas, na estrutura que as forma. A ação humana pode se envolver na estruturação das práticas sociais. Para uma compreensão sobre isso é preciso ter em vista que a estrutura é parte integrante das condições e das consequências dessa mesma ação, como é abordado a seguir.

2.1 Dualidade entre ação e estrutura

Desde a modernidade o mundo constrói-se, com mais intensidade, pelo conhecimento reflexivamente aplicado. O conhecimento permite a alteração das práticas sociais, por conta das novas descobertas. As práticas são constantemente examinadas e reformadas à luz de informação renovada. Além disso, o conhecimento e a ação humana podem se envolver na estrutura das práticas sociais, isso ocorre porque existe uma dualidade entre ação e estrutura. As noções de estrutura e ação pressupõem-se uma a outra, entre elas há uma relação de dependência (GIDDENS, 2003). Para uma compreensão sobre como isso ocorre observa-se, primeiramente, o que é possível entender por ação e, em um segundo momento, conceitua-se o entendimento sobre estrutura. Posteriormente, é abordada a relação entre elas, que confere o caráter da dualidade da estrutura.

Ação, ou agência, liga-se a influenciar um estado de coisas, intervir em um curso de eventos, independentemente de tal influência corresponder ou não à intencionalidade do sujeito. Influenciar ou fazer diferença é considerado agir. Giddens (2003) fornece um modelo de estratificação da ação, que exemplifica como as ações reconfiguram, através da reprodução, as estruturas e como as estruturas orientam as ações futuras.

Figura 1 – Modelo de estratificação da ação



Fonte: Giddens (2003, p. 6).

A monitoração reflexiva, a racionalização e a motivação são aspectos próprios dos sujeitos. O monitoramento reflexivo da atividade é “uma característica crônica da ação cotidiana e envolve a conduta não apenas do indivíduo, mas também de outros” (GIDDENS, 2003, p. 6). Os indivíduos controlam e regulam o fluxo de suas atividades e esperam que os outros façam o mesmo. Além disso, monitoram aspectos sociais e físicos dos contextos em que se encontram. A monitoração reflexiva da ação inclui a monitoração do cenário da interação e não apenas do comportamento de atores particulares. Nos contextos de copresença a monitoração reflexiva da ação exige uma vigilância controlada. Isso não ocorre, por exemplo, no caso de doentes mentais que não possuem o controle exigido.

A monitoração reflexiva refere-se ao caráter intencional ou propositado do comportamento humano. Os atores se interrogam sobre as intenções de cada um e subtraem-se a um processo de monitoração. Nesse processo, relacionam a sua atividade com a do outro e com o mundo que conhecem. Para a produção de uma ação, os sujeitos mobilizam os estoques de conhecimento encontrados à sua disposição no decorrer da produção e reprodução da ação. O conhecimento encontra-se envolvido na gênese da ação. A capacidade que um indivíduo possui para realizar uma ação depende da sua reserva de conhecimento (GIDDENS, 2000).

A cognoscitividade das pessoas envolve-se em suas práticas e encontra-se contida na consciência. No momento em que é necessário prestar contas sobre as atividades, os sujeitos recorrem a inclinações discursivas. A consciência discursiva refere-se à capacidade de colocar as coisas em palavras. Implica as formas de recordação que o ator é capaz de expressar verbalmente. A consciência discursiva distingue-se da consciência prática. As diferenças entre consciência discursiva e consciência prática, de modo geral, encontram-se no que pode ser dito e no que pode ser feito, respectivamente (GIDDENS, 2003). A consciência prática refere-se ao conhecimento tácito que os indivíduos utilizam no desempenho das sequências de conduta, mas que não é formulado discursivamente (GIDDENS, 2000). Consiste em todas as

coisas que os atores conhecem, ao conhecimento que as pessoas adquirem ao longo da vida sobre como continuar nos contextos da vida social (2003, p. XXV). A consciência prática envolve a recordação que o agente tem acesso durante a ação.

A monitoração reflexiva da ação opera contra o plano de fundo da racionalização da ação. Esta última refere-se à capacidade que os agentes humanos possuem para explicar porque agem de uma determinada maneira, “adiantando razões para a sua conduta” (GIDDENS, 2000, p. 17-18). As razões se constituem como relatos isoláveis, em contextos de indagações.

A racionalização da ação é um traço básico da conduta diária, uma característica do comportamento dos agentes sociais. As razões não precisam estar sempre relacionadas com normas e convenções. As razões não vão incluir apenas o mencionar ou apelar para as normas. No contexto cotidiano os atores formulam razões discursivamente para a sua conduta apenas no contexto de indagações práticas. Racionalização da ação é manter um entendimento teórico das atividades. Isso não significa que esse entendimento precise ser sempre apresentado discursivamente, mas precisa estar disponível caso necessite ser utilizado para explicar algo (GIDDENS, 2003). A racionalização pode ser vista como uma fonte cognitiva na qual os agentes se baseiam quando precisam explicar sobre as razões do que fizeram ou fazem.

Quando a conduta de um indivíduo é considerada diferente em relação às rotinas comuns, ele é indagado por outras pessoas que solicitam uma justificação para o que pareceu incomum. Por exemplo, se um dentista, enquanto está atendendo, faz gestos para criar um clima descontraído e entra em sua sala um próximo cliente, que indaga sobre a sua ação, tal dentista oferece uma razão, discursivamente, que justifica o seu comportamento. Ele precisou apresentar essa razão porque foi indagado por outro que considerou sua conduta estranha.

No processo de racionalização existe a possibilidade de dissimulação. Isso ocorre, por exemplo, quando um ator afirma ter agido por razões que não correspondem de fato àquelas que o guiaram na sua conduta (GIDDENS, 2000).

As reservas do conhecimento nem sempre são conhecidas pelos atores de modo completamente codificado. As explicações que os atores são capazes de fornecer, em relação as suas razões, encontram-se limitadas ou sujeitas a vários graus de articulação no que diz respeito ao conhecimento empregado. Fornecer razões para as atividades diárias associa-se, de perto, ao que é considerado moral e é algo que se encontra enredado nas exigências e nos conflitos acarretados pelos encontros sociais.

A monitoração reflexiva da ação e a racionalização da ação distinguem-se da sua motivação. Isso ocorre porque a motivação não se encontra tão diretamente vinculada à continuidade da ação, como a monitoração e a racionalização. Ela liga-se mais ao potencial para a ação que ao modo como a ação é executada pelo agente. Os aspectos motivacionais da ação são somente uma parte do comportamento, ou seja, a ação também acontece sem ter uma motivação (GIDDENS, 2003).

Conforme Giddens (2003), a tese de Freud defende que todas as atividades humanas são motivadas, até mesmo os fenômenos considerados acidentais (inconscientes). Para Giddens, “pretender que todo e qualquer ato ou gesto é motivado – significando que lhe pode ser associado um motivo definido – não faz mais sentido do que tratar a ação como envolvendo uma sequência de intenções ou razões” (2003, p. 57). Esse ponto faz com que haja uma falha lógica na noção da natureza da ação humana. A ação não pode ser conceituada como um agregado de atos e intenções. Agência não se refere às intenções que as pessoas possuem para fazer as coisas, mas liga-se à capacidade para realizarem tais coisas. Agir liga-se a eventos em que um indivíduo é penetrador, aos momentos em que o sujeito poderia ter atuado de modo diferente.

Com frequência, considera-se que a agência só pode ser definida em termos de intenções (GIDEENS, 2003). Desse modo, para que algo seja considerado ação é preciso que o realizador tenha a intenção de o manifestar. Se o agente não tiver intenção, então seu comportamento é considerado apenas uma resposta reativa. É possível tomar isso como certo apenas no caso de considerar os fatos que não podem ocorrer a menos que o agente possua uma intenção. Por exemplo, o caso de suicídio. O suicídio ocorre quando se constata algum tipo de intenção de precipitar a autodestruição. Já nos casos de acidentes, outro exemplo, não se pode classificar como um suicídio, pois o evento é acidental. Ser atropelado, diferente de suicidar-se, é algo acidental. Nesse último caso algo que o indivíduo não fez acontece a ele. É preciso considerar que o suicídio não é típico da maior parte dos atos humanos, para poder falar em ações apenas se houver intenção. Não é possível dizer que as ações ocorrem apenas quando os sujeitos querem que ocorram.

Outro ponto de vista é considerar que o agente pode se enganar sobre a descrição. Desse modo, considera-se agência algo realizado e que possa ser descrito como intencional, mesmo que o agente tenha se enganado no momento da ação. Por exemplo, um motorista vai ultrapassar outro na estrada e percebe que vem outro motorista em sua frente, ele então freia para voltar para a posição em que se encontrava anteriormente, mas por estar nervoso acaba torcendo demais a direção e sai para fora da estrada. O motorista acaba fazendo algo

intencionalmente, embora não fosse o que imaginava. Mesmo que não esperasse esse resultado, seu carro sai da estrada por conta da sua agência. Conforme Giddens (2003, p. 10) “mas até mesmo o ponto de vista segundo o qual, para ser considerado agência, um evento deve ser intencional somente sob uma ou outra descrição é errado” (GIDDENS, 2003, p. 10).

Agência subentende poder. Agir é ser alguém que exerce poder ou produz algum efeito. “O que quer que tenha acontecido não o teria se esse indivíduo não tivesse interferido” (GIDDENS, 2003, p. 11). Desse modo, entende-se que a ação é um processo contínuo. Nesse processo, nesse fluxo, a monitoração reflexiva que o indivíduo mantém é essencial para o controle do corpo que é sustentado dia-a-dia. É possível ser ator de muitas coisas as quais não se tem intenção de fazer e também de coisas que não se quer realizar, mas que são feitas.

Para mais, é possível realizar alguma coisa pretendida mesmo sem fazer por si mesmo, como, por exemplo, nos casos em que se arma uma emboscada para outra pessoa. Apropriando-se de um exemplo de Giddens (2003, p. 11), “Supondo-se que um indivíduo, A, era um espírito malicioso e pregava uma peça, colocando a xícara num pires num tal ângulo que, quando alguém a pegasse, o mais provável é que o café derramasse. O indivíduo B pega a xícara, que logo entorna”. Seria possível dizer que o indivíduo “A” provocou o incidente, porém, ele não derramou o café, mas sim o indivíduo “B”. Mesmo que esse último não pretendesse, o fez, tornando-se o agente ativo. Assim, o indivíduo “A”, que tinha pretensão de ver o café derramado, não precisou o derramar.

Intencional deve ser entendido como um ato em que o praticante acredita que terá uma determinada qualidade ou desfecho. Nesse processo, o conhecimento do ator é utilizado para realizar essa qualidade ou desfecho (GIDDENS, 2003). Assim, é relevante separar a questão do que um agente faz daquilo que é pretendido, os aspectos intencionais daquilo que é feito. Agência liga-se a fazer. Por exemplo, Maria, ao acordar durante a noite com fome e ir preparar algo para comer, de modo silencioso para não acordar as outras pessoas da casa, acaba tropeçando em um móvel e acorda, com seu barulho, quem estava dormindo. Acordar as outras pessoas foi algo que Maria fez, mesmo que não intencionalmente.

Intencionalmente ou não, as consequências são eventos que não teriam acontecido caso as pessoas tivessem se comportando de um modo diferente. Quando um indivíduo acende a luz da sua casa durante a noite para iluminá-la (algo que o agente fez e é um ato intencional) e essa luz alerta um ladrão (algo que o agente fez, mas que não é intencional) fazendo com que ele fuja, mas seja pego por um policial que logo o prende (consequência impremeditada do ato) o indivíduo inicia uma sequência não intencionalmente. Um ato banal é capaz de desencadear eventos que são distanciados dele no tempo e no espaço, “quanto mais

as consequências de um ato se distanciam no tempo e no espaço do contexto original desse ato, menos provável é que essas consequências sejam intencionais” (GIDDENS, 2003, p. 13).

Com base no que está sendo exposto, entende-se que a monitoração reflexiva, a racionalização da ação e motivação referem-se ao ator. Os atores são aqueles que agem e no processo de ação é possível que surjam consequências não planejadas, impremeditadas. Tais consequências se realimentam e constituem as Condições não-reconhecidas de novos atos. Por conta disso o modelo proposto por Giddens (2003) traz, ainda, as Condições não-reconhecidas da ação e as Consequências impremeditadas da ação, que não estão vinculadas ao caráter intencional da ação, mas são derivadas do fluxo de ação contínua dos agentes. Encontram-se relacionadas com a esfera não intencional da agência humana.

As Consequências impremeditadas da ação são efeitos que as ações provocaram. Falar e escrever de modo correto o português traz como consequência a contribuição para a reprodução dessa língua. Falar português corretamente é algo intencional, mas a reprodução que se confere para a reprodução da língua não é. Trata-se de uma Consequência impremeditada da ação. Além disso, apesar da capacidade cognoscitiva que o agente possui, é impossível que conheça todas as condições que impulsionam sua ação, o que confere às Condições não-reconhecidas da ação. Tais condições têm origem nas Consequências impremeditadas da ação.

As Consequências impremeditadas da ação encontram-se conectadas às práticas institucionalizadas. O agente, a partir de suas práticas, reproduz as instituições de forma impremeditada. É possível tomar como exemplo o culto religioso: quando os agentes se reúnem em cultos religiosos reproduzem a instituição religiosa e podem provocar efeitos não planejados, impremeditados. Tais efeitos impremeditados podem fazer com que haja mudanças no modo de exercer o culto.

Relacionada às Consequências impremeditadas da ação estão as Condições não-reconhecidas da ação, as quais constituem-se por meio da associação da consciência do agente com as estruturas. As estruturas são reproduzidas pelos agentes, que causam Consequências impremeditadas. Tais consequências dão origem as Condições não-reconhecidas da ação. Essas condições dão a orientação para a ação. As estruturas reproduzidas se tornam condições para a ação, que o agente não reconhece. As estruturas orientam as ações futuras. O que está sendo exposto liga-se a como as estruturas orientam as ações futuras e como as ações reconfiguram as estruturas, o que confere a dualidade da estrutura. Nessa perspectiva, entende-se que as estruturas podem sofrer influência da capacidade de reflexividade dos atores e pelo poder que mobilizam. A cognoscitividade incorpora-se às atividades práticas,

que constituem a maior parte da vida cotidiana. A cognoscitividade, junto ao poder, é uma característica constitutiva do mundo social (GIDDENS, 2003).

O habitual é considerar o que o agente faz em termos dos fenômenos que ele tem, por vezes, ao seu controle. Em muitas formas de atividade, o âmbito do poder de controle é limitado aos contextos imediatos de ação ou interação. Acender a luz e alertar o ladrão, como exposto em um exemplo anterior, é algo que o agente fez, mas causar a captura desse ladrão pela polícia não foi algo que causou. Embora pudesse não haver acontecido caso não ligasse a luz.

Ser um agente é ser capaz de exibir, no fluxo da vida cotidiana, uma gama de poderes causais. “A ação depende da capacidade do indivíduo de criar uma diferença em relação ao estado de coisas ou curso de eventos preexistentes” (GIDDENS, 2003, p. 17). Um agente deixa de ser considerado como tal apenas no caso de perder a capacidade de criar uma diferença, se deixar de ter o potencial para exercer alguma espécie de poder.

É relevante reconhecer que as circunstâncias de coerção social, em que os indivíduos não têm escolha, não devem ser equiparadas com a dissolução da ação: “não ter escolha não significa que a ação foi substituída por reação” (GIDDENS, 2003, p. 17). Essa distinção nem sempre é feita, como é possível observar nas concepções de poder que tendem a refletir fielmente o dualismo entre o sujeito e o objeto. Assim, o “poder é definido, com muita frequência, em termos de intenção ou de vontade, como a capacidade de obter resultados desejados e pretendidos. Outros autores, por contraste, entre eles Parsons e Foucault, vêm o poder como, acima de tudo, uma propriedade da sociedade ou da comunidade social” (GIDDENS, 2003, p. 18). Para Giddens, a questão não é eliminar um desses tipos de concepção, mas expressar a relação entre elas como uma característica da dualidade da estrutura.

O poder não está necessariamente vinculado a conflito e não é intrinsecamente opressivo. O poder liga-se à capacidade para obter resultados, tendo ou não interesses seccionais. O poder não deve ser tido como um obstáculo à liberdade ou à emancipação, mas sim seu próprio veículo. No mais, não se deve deixar de considerar suas propriedades coercitivas, já que a existência do poder vai pressupor estruturas de dominação. Em tais estruturas o poder flui, exercendo coerção em processos de reprodução social. Desenvolver forças ou sua ameaça não é o caso típico de uso do poder. “Sangue e fúria, o calor da batalha, o confronto direto de campos rivais – não são essas, necessariamente, as conjunturas históricas em que os efeitos mais importantes e de maior alcance do poder são sentidos ou estabelecidos” (GIDDENS, 2003, p. 303). O poder é, conforme Giddens (2003), gerado por

meio da reprodução de estruturas de dominação e existem dois tipos de recursos que constituem as estruturas de dominação: alocativos e autoritários.

Os recursos autoritários fazem parte da estrutura tanto quanto os alocativos. Isso não significa negar a influência do ambiente sobre os padrões de vida social, como a influência dos impactos tecnológicos, mas é relevante ter em vista a importância paralela dos recursos autoritários. Os recursos alocativos são os recursos materiais envolvidos na geração de poder. Já os recursos autoritários são de ordem não material.

Com base no que é exposto, percebe-se que os indivíduos são portadores de ação e de capacidade de produzir práticas no cotidiano. Mesmo que haja condicionamentos, os indivíduos possuem o poder da escolha: qual ação que será exercida, qual será o tamanho da sua família, sobre ter ou não filhos, que modelo de carro comprar, etc. As escolhas são tomadas em função de uma racionalidade. Os agentes são seres cognoscitivos e seu conhecimento envolve-se na estruturação das práticas rotineiras. As estruturas sociais não devem ser tidas apenas como coercitivas, mas como facilitadoras, já que são influenciadas pela ação humana.

Desse modo, é possível entender que as estruturas se encontram implicadas na vida das pessoas que, em suas práticas, as reproduzem. A estrutura liga-se a uma combinação na qual os elementos da vida social surgem conjuntamente articulados (GIDDENS, 2000). Na sociedade, as atividades das pessoas encontram-se no que Giddens (2000) chama de sistemas de interação social. Os sistemas sociais implicam “relações regularizadas de interdependência entre os indivíduos e grupos” (GIDDENS, 2000, p. 35). Os sistemas de interação social envolvem atividades localizadas dos sujeitos humanos. Esses sistemas possuem propriedades estruturais. Eles próprios não são as estruturas. As estruturas são propriedades dos sistemas sociais.

Ambos os termos, sistema e estrutura, surgem na literatura do funcionalismo e do estruturalismo, porém a distinção proposta nessas correntes de pensamento é instável a ponto de dissolver uma categoria na outra. O estruturalismo, por exemplo, sugere que qualquer um dos termos é redundante, o sistema é visto como uma característica definidora da estrutura. Para o funcionalismo, a estrutura é tida como uma referência aos padrões das relações sociais e o sistema ao funcionamento efetivo de tais relações. Trata-se de uma distinção que não surpreende caso seja dificilmente sustentável, já que o funcionalismo compara o sistema social com o sistema biológico (GIDDENS, 2000). Por exemplo, a estrutura do organismo existe independente do seu funcionamento, as partes do corpo podem ser estudadas quando o

organismo morre, quando deixa de funcionar. Esse não é o caso dos sistemas sociais, que deixam de ser como são ou de existir quando deixam de funcionar.

Em análise social a estrutura refere-se às propriedades de estruturação “que permitem a delimitação de tempo-espaço em sistemas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 20), às propriedades que possibilitam a existência de práticas sociais por dimensões variáveis de tempo e espaço. A estrutura é uma ordem virtual e, por conta disso, os sistemas sociais não tem estruturas, mas exibem propriedades estruturais. A estrutura só existe em relação à presença espaçotemporal quando é demonstrada nas práticas e como traços de memória que orientam a conduta do agente humano.

Por mais que a estrutura possua apenas uma existência virtual, sob a forma de momentos, não quer dizer que precise ser identificada meramente como modelos criados por observadores sociológicos ou antropológicos. Observar que a estrutura envolve uma ordem virtual não significa aceitar que as estruturas são simples modelos postulados pelo observador. Ao contrário, implica reconhecer que a existência do conhecimento é que mostra como as coisas precisam ser feitas pelos atores sociais e entender que as práticas sociais são organizadas através do conhecimento (GIDDENS, 2000). Através do conhecimento os sujeitos percebem como as coisas precisam ser estabelecidas.

A estrutura é, acima de tudo, “um termo genérico” (GIDDENS, 2000, p. 30). As estruturas, por sua vez, são conjuntos isoláveis de regras e recursos (GIDDENS, 2003). Para tanto, torna-se preciso compreender o que se entende por regras e recursos. Os recursos podem ser entendidos como os veículos do poder, conforme Giddens (2000). As regras não podem ser consideradas separadamente dos recursos, pois os recursos são os modos pelos quais as relações são realmente incorporadas à produção e à reprodução das práticas sociais.

É necessário ter em vista que a regra, em seu uso frequente, pode parecer ter ligação com jogos, com prescrições formalizadas. Porém, as regras que se envolvem na reprodução de sistemas sociais não são exatamente desse tipo. É preciso tomar cuidado ao usar as regras de jogos como ilustração das regras sociais em geral. Os jogos de xadrez, por exemplo, possuem regras claramente fixadas, formalizadas e estabelecidas. Dessa forma, as regras do xadrez não constituem um objeto de disputas crônicas sobre a sua legitimidade, como é, em algumas situações, o caso das regras sociais. Além disso, mesmo as regras que são codificadas como leis estão sujeitas a uma diversidade de contestações muito maior que as regras de jogos.

Também, é preciso ter claro que conhecer uma regra é saber como continuar, “é saber como jogar de acordo com a regra. Trata-se de algo vital, já que estabelece uma articulação entre regras e práticas” (GIDDENS, 2000, p. 37). As regras geram ou são o meio de produção

e reprodução das práticas. As regras demonstram como saber continuar. Saber como continuar não significa, necessariamente, ser capaz de formular as regras. Por exemplo, ao aprender português, enquanto primeira língua, e ao mostrar ser capaz de falar a língua, Maria passa a conhecer as regras do uso do português, independente de conseguir formular tais regras.

As regras, muitas vezes, são tratadas no singular, como se estivessem relacionadas aos casos específicos de conduta. Isso é enganoso se comparado com o funcionamento da vida social, em que as práticas se sustentam através da associação com conjuntos livremente organizados (GIDDENS, 2003).

Conforme Giddens (2003, p. 22) “as regras e os recursos esboçados na produção e na reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema”. As regras encontram-se em vários momentos da prática rotineira e possuem componentes constitutivos e reguladores. O exemplo: “a regra que define o xeque-mate no xadrez é tal”, possui enquanto regra constitutiva a parte que visa regular o jogo e criar a possibilidade de jogar. Além disso, possui propriedades reguladoras, ao mostrar aspectos do jogo que devem ser observados. As regras são interpretações de atividades. As regras codificadas adotam essa forma, conferindo expressão verbal ao que é supostamente feito. As regras são “técnicas ou procedimentos generalizáveis aplicados no desempenho/reprodução de práticas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 25). A noção da regra é a essência da cognoscitividade que caracteriza os agentes humanos.

Os sujeitos são instruídos no que diz respeito ao conhecimento que possuem e aplicam no momento da produção e reprodução de encontros sociais. No decorrer de suas atividades, os indivíduos empregam esquemas simbolizados para resolver as situações do cotidiano. “O conhecimento do procedimento, ou o domínio das técnicas de fazer atividade social, é metodológico por definição” (GIDDENS, 2003, p. 26). O conhecimento não vai especificar todas as situações com as quais o sujeito poderá se defrontar, mas proporciona a capacidade de reagir a uma gama de circunstâncias sociais e de influenciá-las.

Em resumo, entende-se por estrutura o conjunto de regras e recursos. A estrutura encontra-se fora do tempo e do espaço, exceto quando é demonstrada nas práticas e quando aparece como traços de memória; está recursivamente implicada nos sistemas sociais. Esses sistemas, ao contrário da estrutura, compreendem as atividades localizadas dos agentes. A constituição de agentes e estruturas “não são dois conjuntos de fenômenos dados independentemente – um dualismo –, mas representam uma dualidade” (GIDDENS, 2003, p. 30). Assim, a estrutura, mesmo que seja restritiva, é também facilitadora.

A estrutura encontra-se recursivamente implicada nos sistemas sociais. Tais sistemas compreendem as atividades localizadas dos agentes. Essas atividades são organizadas como práticas sociais. Para a reprodução de atividades, os atores se apoiam em regras e recursos. As regras, de modo geral, demonstram como saber continuar, são interpretações de atividades. Os recursos são os veículos do poder. O poder pressupõe a dualidade da estrutura. De modo geral, é utilizado para regularizar as relações e, também, liga-se à capacidade para agir (GIDDENS, 2003).

Quadro 3 – Estrutura (s) e sistema (s) sociais

Estrutura(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Regras e recursos implicados na reprodução de sistemas sociais. - É uma ordem virtual. Existe somente como traços de memória e quando é exemplificada na ação.
Sistema (s)	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização de relações sociais. - Relações reproduzidas entre atores ou coletividades.

Fonte: Elaborado a partir de Giddens (2003).

Agentes e estruturas não são conjuntos dados independentemente, como um dualismo. Tal constituição representa uma dualidade. Isso decorre do fato de que a estrutura não é externa aos indivíduos (GIDDENS, 2003). Desse modo, a estrutura não deve ser comparada com coerção, com restrição. Restringe, mas também é facilitadora. Isso decorre do fato de que a estrutura não terá existência sem o conhecimento que os agentes possuem sobre o que fazem nas suas atividades cotidianas. O conhecimento das pessoas faz parte da vida social. Os agentes possuem razão para realizarem ações e isso se envolve na estruturação das práticas sociais.

Os seres humanos possuem cognoscitividade e capacidade de prosseguir. No momento da ação reproduzem os contextos da vida social. Toda a ação que contribui para a reprodução é um ato de produção e, como tal, é capaz de iniciar uma mudança na estrutura (GIDDENS, 1978). Por exemplo, o conhecimento dos integrantes de uma agência de publicidade, que está sempre sendo renovado pelas novas descobertas, pode ser capaz de impactar em uma estrutura da publicidade, como no planejamento publicitário. Desse modo, enquanto a estrutura do planejamento publicitário é reproduzida, as possibilidades para mudança ou alteração encontram-se abertas. O *Design Thinking* é uma metodologia que aplica na prática o que está sendo exposto. O modo de pensar dos *designers* demonstra como é possível apropriar-se do conhecimento renovado das pessoas para reconfigurar práticas ou estruturas, como é exposto no próximo capítulo.

3 DESIGN THINKING

Com base no capítulo anterior percebe-se que existe uma relação de dependência entre ação e estrutura. Assim como as estruturas orientam as ações futuras, as ações são capazes de reconfigurar as estruturas. O *Design Thinking*, exposto neste capítulo, pode ser entendido como uma metodologia compatível com esse ponto de vista, já que compreende que os sujeitos podem e são capazes de auxiliar no processo de reconfiguração de estruturas.

Para traçar as noções sobre o conceito, destaca-se que *Design Thinking* liga-se a maneira de pensar do *design*. Por conta disso, é imprescindível compreender tal modo de raciocínio. Descreve-se o conceito, seus pilares e o processo que ocorre em seus projetos. Ademais, com base no entendimento que tal exploração abarca, sua relação com a perspectiva da reflexividade é enfatizada.

Supõe-se que o *design* possa existir desde a idade da pedra, quando foram criados o martelo, a flecha e outras ferramentas necessárias para a sobrevivência humana⁸ (MELO; ABELHEIRA, 2014). Mais tarde os artesãos passam a utilizar um modo de pensar semelhante ao dos *designers*, “o artesão usava a sua habilidade e pensamento criativo para criar algo interessante e único. Era necessário criar coisas desejáveis e relevantes, porque sua sobrevivência, legado e reputação dependiam disso” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 27). Na época, seu trabalho consistia em transformar a matéria-prima em ofertas de alto valor para as pessoas.

Com a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII e expandida pelo mundo no século XIX, o trabalho dos artesãos passa a sofrer impactos. As atividades produtivas de larga escala nas fábricas e o recrutamento imenso de pessoas para trabalhar nelas acabam por derrubar a importância do trabalhador artesão. “O conhecimento dos artesãos foi minado com a chegada das máquinas a vapor e a montagem das linhas de produção” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 27-28). As atividades de manufatura passam a ser produzidas em massa.

De fato, a revolução industrial trouxe uma vasta gama de benefícios. Por exemplo, são gerados empregos e barateados os preços, o que facilita, para as classes mais baixas, o acesso ao consumo (PINHEIRO; ALT, 2011). Acontecimentos como esses marcam o início de um processo de consumo desenfreado.

⁸ Nos dias atuais o serviço que se liga a tais atividades é conhecido como *design* de produto e refere-se a ações que abrangem a cerâmica, marcenaria, movelaria, metalúrgica, entre outros. O profissional que atua nesse mercado precisa considerar uma diversidade de aspectos como a funcionalidade dos produtos, a ergonomia, a usabilidade, etc (MELO; ABELHEIRA, 2015).

A demanda não deixa de existir e, por conta disso, há pouca necessidade de administrá-la. Os produtos são fabricados em larga escala e transportados para os mercados onde, por certo, são consumidos. O relacionamento com as pessoas não é considerado uma parte fundamental do planejamento estratégico das empresas. Além disso, a Revolução Industrial fixa um modelo de gestão do conhecimento, no qual consta que os trabalhadores devem saber somente o suficiente para executarem as suas tarefas (PINHEIRO; ALT, 2011). O conhecimento sobre o todo do processo limita-se aos gestores, o que mina o pensamento criativo e o propósito do trabalho.

O profissional, desse modo, passa a sentir-se limitado a etapas repetidas de produção. Os trabalhadores perdem a noção do valor de seu trabalho para a empresa e a sociedade. Mais tarde, essa falta de visão sobre todo o processo passa a criar problemas de motivação e de engajamento, além de dissolver o entendimento dos trabalhadores sobre a importância de sua colaboração no resultado. Ademais, a preocupação com a experiência do consumidor não se encontra no mapa de estratégias das empresas, o que gera um desequilíbrio entre o que é favorável para as empresas e para os consumidores (PINHEIRO; ALT, 2011).

O movimento estético inglês *Arts and Crafts* (1850-1900) criado por William Morris nasce, nesse contexto, como uma reação às novas formas de produção. “O intuito do movimento era defender o artesanato criativo em oposição à mecanização e integrar o artesanato à arte. O artesão/artista foi o profissional que deu origem ao design como atividade dedicada” (MELO; ABELHEIRA, 2015, p. 24). O movimento visa unir os artistas-artesãos, renovar qualitativamente o artesanato, produzir e divulgar os objetos manualmente. Procura reunir teóricos e artistas para revalorizar o trabalho manual e recuperar a dimensão estética dos objetos produzidos para uso cotidiano, tem intenção de fazer frente aos avanços da indústria, a pretensão de valorizar nos mobiliários, têxteis e objetos o traço do artesão-artista. Mais tarde esse artesão-artista fica conhecido como *designer*.

Com a Segunda Revolução Industrial (1850-1870) surgem novos materiais que permitem com que o ferro e o vidro sejam utilizados nas técnicas de fabricação. Assim, novas possibilidades para desenvolver produtos são exploradas (MELO; ABELHEIRA, 2015). O movimento *Art Nouveau* (1890-1910) marca o uso extensivo do ferro e vidro e alia novas técnicas de produção, resultando em um estilo arquitetônico e de construção floreado, com volutas e adornos.

Mais tarde nasce a Bauhaus. Trata-se de uma escola de arquitetura, *design* e artes plásticas surgida na Alemanha em 1919. Seu nome significa “a escola de construir”. A Bauhaus é fundada com o intuito de aproximar as artes do processo industrial, “buscou extrair

a essência da arte, eliminando o excesso de ornamentação e focando em ensinar os profissionais da época a concentrar seus esforços em construir objetos mais belos, mas também mais adaptáveis às pessoas e passíveis de serem produzidos em larga escala” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 30-31). A escola visa pela harmonia entre o processo de produção em massa e a criatividade.

Conforme Pinheiro e Alt (2011), uma de suas maiores contribuições é a incorporação do *design* no processo de produção em massa, levando para a indústria “um ponto de vista mais humanístico” (2011, p. 31). Walter Gropius, seu fundador, acredita na possibilidade de uma nova classe de artistas que carreguem a missão de criar coisas relevantes, adaptáveis, práticas de usar e bonitas. “Nascia então o Design como uma abordagem estratégica de produção. Até seu fechamento devido a pressões do regime nazista, a Bauhaus persistiu em sua missão de integrar os dois mundos, trazendo arte funcional para a indústria” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 32). Uma das produções advindas da Bauhaus são cadeiras produzidas com mistura de aço e couro, nenhum material a mais que o necessário, que provêm conforto máximo. A escola, através de suas produções, procura aliar o funcional ao criativo, revolucionando o percurso do *design* (MELO; ABELHEIRA, 2015).

Para esclarecer, o termo *design* deriva do latim *designare* que significa desenvolver, conceber. Mais tarde é adaptado para o termo em inglês *design*, que por sua vez significa projetar, esquematizar, planificar. A palavra também é traduzida para o espanhol como *diseño*, referindo-se a *design*, desígnio ou especificação. Em português a expressão é traduzida como desenho industrial. De acordo com Melo e Abelheira (2015) tal tradução “não representa a correta atuação da profissão, visto que popularmente a palavra desenho significa representação, traçado ou ilustração” (2015, p. 18). O conceito possui maior abrangência que essa significação, “tem por objetivo máximo promover bem-estar na vida das pessoas” (VIANNA et al, 2012). Percebe como um problema o que prejudica ou impede a experiência e o bem-estar. Assim, a palavra desenho industrial passa a cair em desuso, vem sendo substituída pelo termo *design*, considerado como mais próximo do significado de projeto.

Design é o trabalho encontrado no ponto de contato entre um produto/serviço/marca e seu usuário. De modo geral

Enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções. Ele entende que problemas que afetam o bem-estar das pessoas são de natureza diversa, e que é preciso mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os

processos na vida dos indivíduos para ganhar uma visão mais completa e assim melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las. Ao investir esforços nesse mapeamento, o designer consegue identificar as causas e as consequências das dificuldades e ser mais assertivo na busca por soluções (VIANNA et al., 2012, p. 13).

O *design* não é apenas um departamento das indústrias onde ocorre o acabamento dos produtos, “a aplicabilidade do termo *design* foi estendida para várias situações. Virou estratégia em grandes empresas” (RODRIGUES, 2010, p. 35). Coloquialmente, é possível que a palavra *design* seja utilizada para se referir à aparência ou ao estilo de um produto, mas seu sentido vai além dessa definição. Em seu processo abarca um modo de pensar considerado criativo, gerador de soluções e associações inusitadas. Com base no processo do *design* e não ao resultado final fundamenta-se a abordagem conhecida como *Design Thinking*.

A expressão *Design Thinking* é utilizada no início da década de 90, mencionada pela primeira vez em 1992, pelo professor da Universidade de *Carnegie Mellon* Richard Buchanan, em um artigo com título de: *Wicked Problems in Design Thinking*. Buchanan visa, com essa obra, tornar o *design* irrestrito a uma disciplina. A abordagem é tida como um modo de resolver problemas complexos ou nebulosos (PINHEIRO; ALT, 2011). Em 1995 a *Koln International School Of Design* (KISD) inaugura o primeiro curso de *design* de serviços, voltando seus estudos para a aplicação do *Design Thinking* na geração de estratégias de serviços. Em 1999, Rolf Faste, professore de Stanford, define e populariza o conceito de *Design Thinking* como uma forma de ação criativa (MELO; ABELHEIRA, 2015).

Em 2001 é fundada a Livework em Londres, o primeiro estúdio dedicado totalmente à prática comercial de *Design* de Serviços. Em 2005, na Universidade de Stanford, no Vale do Silício, na Califórnia, nasce a *Hasso Plattner Institute of Design*. Trata-se de uma escola que ensina a abordagem do *Design Thinking* para estudantes de diversas disciplinas. Em 2006 o *Design Thinking* é debatido no Fórum Econômico de Davos, sendo considerado como um modelo adequado para lidar com a complexidade do mundo no âmbito dos negócios e em diversas áreas, como da saúde e educação. Em 2008 são fundadas duas consultorias brasileiras focadas na aplicação prática da metodologia: a *Design Loyalty*, em São Paulo e a *Push Service Design*, em Santa Catarina (PINHEIRO; ALT, 2011).

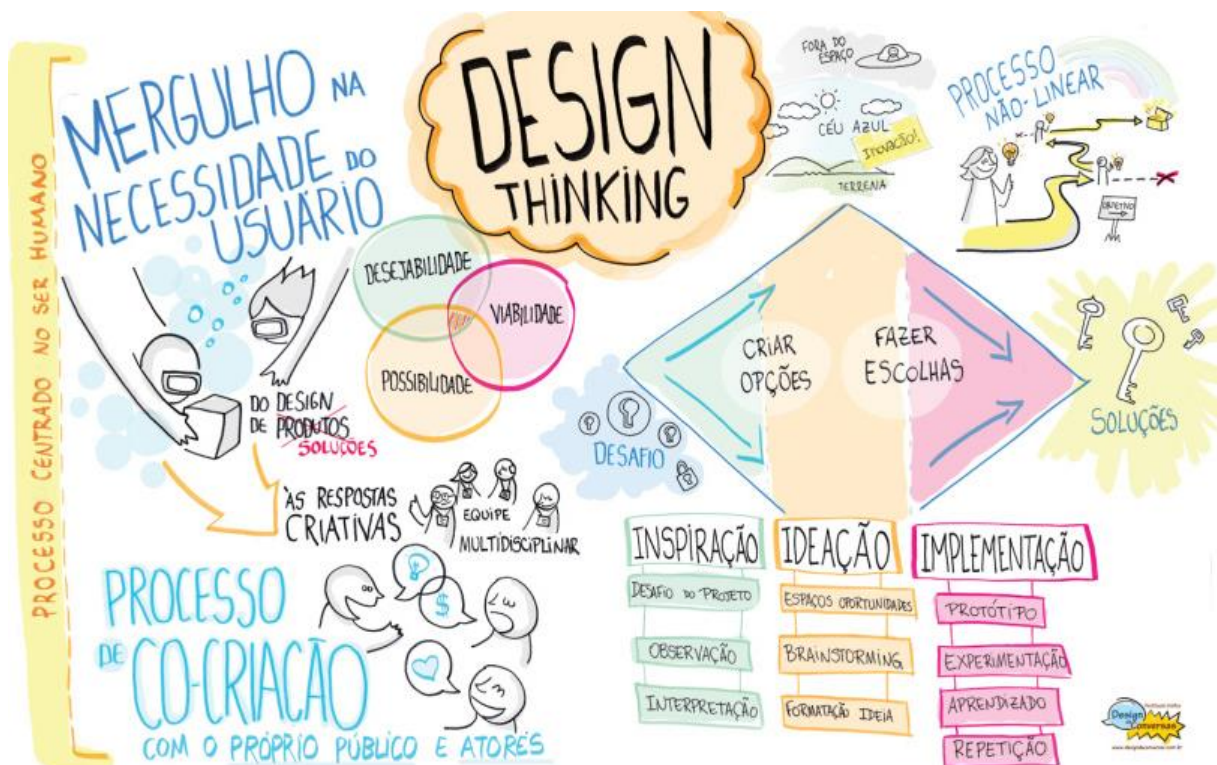
Em 2010, a Livework inaugura seu escritório no Brasil e funda a rede *Design* de Serviços Brasil, uma organização sem fins lucrativos que reúne *Design Thinkers* de todo Brasil para discussões e eventos em torno do tema, além de inaugurar cursos sobre a metodologia na América Latina (PINHEIRO; ALT, 2011). Com base nisso, percebe-se alguns dos acontecimentos que marcam o desenvolvimento e a jornada do conceito, que nos dias

atuais pode ser visto como uma abordagem criativa e fornecedora de soluções para os negócios.

Para os designers, esse termo, cuja aplicação tangencia outras áreas e incita novas aplicações do design, implica pensar de maneira dissociada aos conceitos formais, funcionais e estéticos por meio dos quais estão acostumados a projetar, o que pode parecer difícil. Já para os não designers, o termo pode soar vago, indefinido e até parece envolto em certa aura de mistério. Afinal, como é possível pensar como um designer? Para desenvolver um projeto utilizando-se a metodologia Design Thinking, é preciso aprender a pensar através de uma abordagem própria, que consiste em enquadrar o problema, pensar de forma criativa, gerar soluções, adotar um olhar multilateral, cocriar, fazer associações inusitadas e prototipar as melhores soluções (STICKDORN, 2014, p. 12).

Design Thinking não se refere ao resultado que um *design* de produtos, gráfico ou outro é capaz de alcançar, não se liga ao resultado final do *design*. Relaciona-se com o pensamento formulado e empregado pelos *designers* para alcançar determinado objetivo. A figura abaixo demonstra aspectos que a metodologia abarca. Tais características são abordadas ao longo desta pesquisa.

Figura 2 – Design Thinking



Fonte: Renata Collins (2015).

Como o nome já diz, *Design Thinking* liga-se à maneira de pensar do *designer*, que utiliza um raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo (VIANNA et al., 2012). Tal pensamento possui caráter explicativo e intuitivo, busca novas ideias e conhecimentos que possam validar algo. Existe a procura por mostrar qual é a solução mais provável e que explicação existe para ter chegado a essa conclusão. A lógica da abdução busca pelo que é confiável e válido. Nos projetos de *Design Thinking*, existe um equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo. A criação de ideias sobre diversas perspectivas é estimulada, ao mesmo tempo em que a importância em testá-las é valorizada.

O *Design Thinking* utiliza o pensamento intuitivo, mas sem deixar de considerar a razão. O pensar fora da caixa e o pensar com os pés no chão são equilibrados durante o processo. Ao mesmo tempo em que possibilidades futuras são refletidas, os dados já existentes são considerados. Além disso, a possibilidade de risco durante o processo é ativa, o que confere importância em decidir pelo que é possível de implementar, a viabilidade e a desejabilidade da proposta. Considera-se o que é consistente, valoriza-se a criatividade e também a redução de risco. É exatamente esse o fundamento da metodologia, equilibrar o pensamento analítico com o pensamento intuitivo. “A metodologia estimula a criação de ideias vindas de todas as partes, sem julgamento, ao mesmo tempo em que enxerga também a necessidade de testar o tempo todo, de experimentar, de verificar se a ideia dará certo ou não” (MELO; ABELHEIRA, 2015, p. 33). É importante ressaltar que não é apenas o *designer* que pensa assim. No *brainstorming*⁹, por exemplo, observa-se uma dinâmica similar. Mesmo que esse tipo de pensamento tenha se mostrado ativo na profissão dos *designers*, todos os seres humanos podem ser considerados *Design Thinkers* por natureza, “observar o mundo e gerar novas soluções abdutivamente é uma habilidade coletiva humana” (VIANNA et al., 2012, p. 14). Trata-se de uma habilidade que todos podem ter, mas que precisa ser praticada.

Uma equipe de *Design Thinking* deve esperar atuar em pelo menos três espaços ao decorrer de um projeto: de inspiração, idealização e implementação. No primeiro são coletados os *insights* de todas as fontes possíveis. No segundo os *insights* são traduzidos em ideias. No terceiro, as melhores ideias são desenvolvidas em um plano de ação. É importante considerar que tais espaços não são estágios, encontram-se sobrepostos (BROWN, 2017).

À medida que o projeto progride e novos *insights* se acumulam, pode ser preciso ajustar o plano inicial, acrescentar restrições adicionais. “Ajustes desse tipo no meio do caminho são comuns e representam uma característica natural de um processo saudável,

⁹ Tem como objetivo capturar muitas ideias de maneira rápida e não lapidada. Funciona com equipes (MELO; ABELHEIRA, 2015).

flexível e dinâmico” (BROWN, 2017, p. 24). Os ajustes auxiliam a equipe na direção do equilíbrio entre a praticabilidade, viabilidade e desejabilidade.

Em seus projetos, o *Design Thinking* possui uma abordagem para a inovação. Compreende-se que os mercados estão cada vez mais competitivos, o que resulta do aumento da concorrência, dos níveis de incerteza sobre o futuro, do aumento da produtividade e da exigência dos consumidores. Para se diferenciar no mercado, buscar a inovação é uma opção. É possível alcançá-la através da oferta de um novo produto/serviço ou de uma nova experiência proporcionada ao cliente/consumidor. A inovação pode ser induzida por ferramentas e metodologias e é capaz de diminuir as incertezas e garantir níveis mais elevados de satisfação dos clientes/consumidores (PEREIRA, 2015). Com base nisso, entende-se ser algo precioso para todos os serviços prestados, como o planejamento publicitário.

Ao colocar o foco nas pessoas permite a formulação de soluções que visam pelo equilíbrio entre as necessidades dos indivíduos e da sociedade. Conforme Brown (2017), para inovar é preciso mergulhar no universo do usuário e extrair de dentro dele as barreiras de utilização, as necessidades e os desejos dos indivíduos. Conforme Pinheiro e Alt (2011) o crivo da inovação é que seja adotada pelas pessoas. A inovação refere-se ao processo de recriar modelos de negócio e construir novos mercados que “vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas” (VIANNA et al., 2012, p. 12).

A inovação não deve ser entendida apenas como as ideias geniais defendidas por um único indivíduo, mas o resultado de um processo, de pessoas, de muito trabalho, “é sobre ser capaz de criar sistematicamente soluções de valor reconhecido pelas pessoas” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 24). E quando as pessoas são envolvidas na construção do resultado, mais chances se obtêm para alcançar o sucesso. Não adianta insistir em algo que as pessoas rejeitam, não compreendem, que não chama a atenção do público. Por conta disso, a publicidade já foi relacionada a “uma taxa que você paga por não ser empático, colaborativo e experimentador nas decisões que toma todos os dias” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 23). Isso porque, por vezes, considera o consumidor como um alvo que se quer atingir, e não como o elemento chave que pode auxiliar na construção da mensagem.

Com base no que a metodologia *Design Thinking* pode propiciar, é possível perceber a relevância que pode ter quando aplicada para solucionar problemas como o citado sobre a publicidade. Ao inserir os consumidores, fornecedores, etc., na equipe do projeto, é capaz de permitir a identificação de necessidades, fora da curva das pesquisas tradicionais, bem como as formas para transpô-las.

Em projetos de *Design Thinking*, a empatia, colaboração e experimentação são três elementos considerados essenciais (PINHEIRO; ALT, 2011). Sendo empático, colaborativo e curioso é possível gerar uma aproximação com os consumidores, reduzir as chances de fracasso e abrir novas oportunidades para o negócio. Sendo que a empatia é a capacidade de colocar-se no lugar do outro, a solução é pensada de acordo com a situação de outra pessoa, não apenas da própria situação. Ao exercitar a empatia é possível criar uma visualização sobre como os produtos/serviços interagem na vida do consumidor ou sobre as barreiras e os problemas enfrentados na utilização de um determinado bem/serviço (MELO; ABELHEIRA, 2015, p. 52).

Outro pilar do *Design Thinking* é a colaboração, que se liga à apropriação da criatividade coletiva. Conforme Melo e Abelheira (2015, p. 36), “segundo pesquisas realizadas no Instituto de Neurociência Cognitiva da *University College London*, no Reino Unido, a melhor conclusão é sempre fruto de uma discussão madura entre dois indivíduos ou mais”. Nesse processo é importante considerar que podem surgir respostas previsíveis. Desse modo em um projeto de *Design Thinking* é interessante não ficar restrito à equipe que faz parte da empresa, mas contemplar os clientes, usuários, leigos e demais interessados. O resultado é mais rico quando é possível contar com uma equipe multidisciplinar, muito importante para gerar e selecionar ideias.

Como modo de dar suporte para a criação em equipe, espaços compartilhados são utilizados e concebidos como “verdadeiras ilhas de informação visual, que se encontram disponíveis durante todo o projeto, permitindo que a equipe navegue sem perder a linha de raciocínio” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 98). Nesses espaços são utilizadas paredes imantadas, painéis, quadro branco, etc., qualquer forma necessária que possa servir como vitrine para guardar as informações do projeto. Abaixo é possível visualizar um exemplo de como são esses espaços.

Figura 3 – Espaços compartilhados



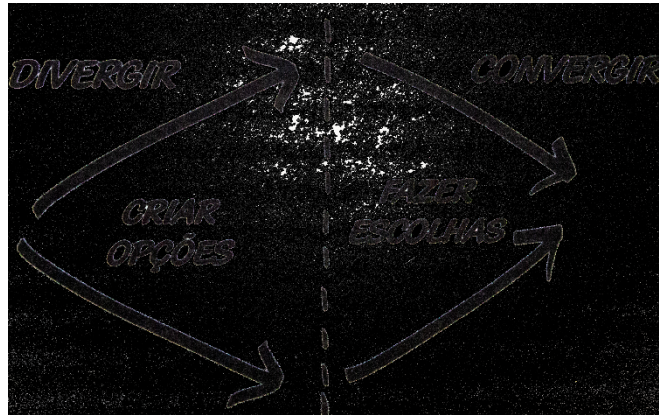
Fonte: Echos (2018).

Esses espaços permitem, antes de tomar uma decisão, que sejam consultadas as opiniões dos clientes e consumidores reais (PINHEIRO; ALT, 2011). A experimentação, outro pilar do *Design Thinking*, liga-se à prototipação. Visa reduzir riscos, já que em processo algum é possível ver-se livre de erros. É uma maneira de experimentar para perceber se o público de interesse vai ou não aderir a um produto/serviço. Os testes e protótipos não precisam, necessariamente, serem realizados apenas no final, eles devem acompanhar o processo desde o início. Assim, existe a criação e a experimentação para validar resultados, o que permite com que os erros sejam minimizados desde o início e que ocorra menos apostas em soluções equivocadas. Os protótipos podem ser simples, feitos de papel, diagramas, cartazes, entre outros. “Servem para entender como a solução poderá se materializar, e qual jornada desejamos criar para esse novo produto ou serviço” (MELO; ABELHEIRA, 2015, p. 36).

Outro aspecto a ser considerado sobre o *Design Thinking* é o modelo mental, presente em seus projetos, que alterna divergência e convergência. Tal modelo manifesta-se em todas as etapas do processo. “Quando atua o modo divergente estamos buscando criar opções. Quando atua o modo convergente, é o momento de fazer escolhas” (MELO; ABELHEIRA, 2015, p. 77). Convergir refere-se a decidir entre alternativas existentes. Ao exercitar esse pensamento não são criadas novas possibilidades, mas feitas escolhas. É possível visualizar isso pensando no funcionamento de um funil, onde a entrada mais larga representa uma ampla

quantidade de possibilidades e a saída liga-se ao processo de convergência para uma solução (BROWN, 2017).

Figura 4 – Divergir e convergir



Fonte: Brown (2017, p. 63).

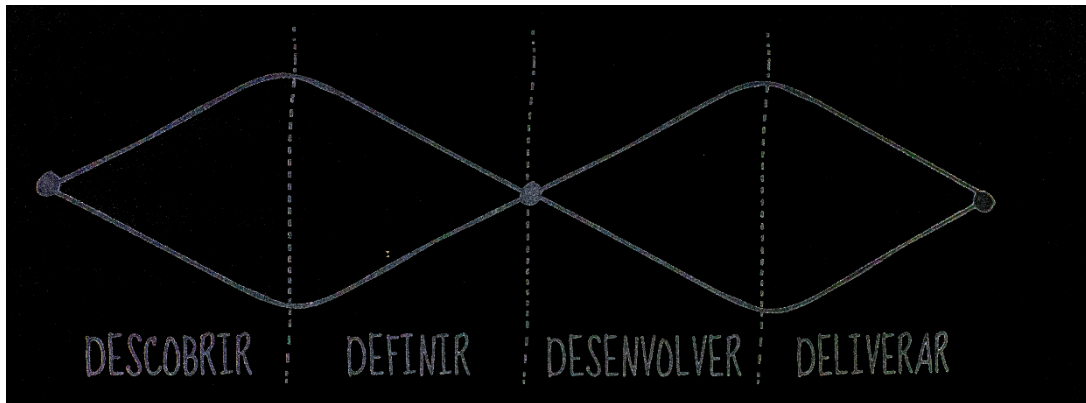
Ao observar ideias diversas e compará-las, maiores são as chances de um resultado ousado, criativo e atraente (BROWN, 2017). Existem fatores, como de orçamento e cronograma, que também se envolvem no processo de escolhas. Assim, é necessário considerar a praticabilidade, viabilidade e desejabilidade das propostas.

O processo de convergir e divergir é observado em uma pesquisa realizada pelo *Design Council*. Trata-se de um órgão público do Reino Unido, reconhecido como líder no uso do *design* estratégico. A instituição utiliza o *design* como uma estratégia no enfrentamento de problemas e desafios presentes na sociedade (PINHEIRO; ALT, 2011).

Na pesquisa realizada em 2005, com 11 empresas como a Sony, Lego e Virgin, procurou entender como o pensamento do *design* era tangibilizado. Como resultado, identificou que o pensamento do *design* “propõe que devemos nos mexer primeiro para gerar opções que nos levarão a encontrar um caminho, e não escolher primeiro um caminho e então gerar opções” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 43). Assim identifica-se que a condução dos projetos nas empresas possui cerca de dois estados fundamentais expandir o conhecimento sobre o desafio e refinar o conhecimento para encontrar associações, resultados e soluções.

Esse processo de expandir e refinar, presente nos projetos, ganha o nome de Duplo Diamante pelo *Design Council*. No entanto, o Duplo Diamante não funciona como um modelo linear, ao contrário, segue uma natureza interativa. O diamante apresenta quatro etapas: descobrir, definir, desenvolver e entregar.

Figura 5 – Duplo diamante



Fonte: Pinheiro e Alt (2011, p. 44).

Nas etapas “descobrir” e “desenvolver” o conhecimento é expandido, diverge. Em “definir” e “deliverar” são feitas escolhas e refinadas as informações, o processo converge. É gerada a maior quantidade de alternativas e selecionadas as possibilidades mais relevantes. Autores como Mano (2014) e Pricken (2009) abordam a existência do mesmo modelo de pensamento na publicidade, como é tratado no próximo capítulo.

Nos projetos de *Design Thinking* são adotadas ferramentas que auxiliam em cada uma das etapas. Conforme Melo e Abelheira (2015, p. 37) “na literatura, podemos encontrar mais de duzentas ferramentas à disposição”. As ferramentas são adotadas de acordo com cada desafio. Pinheiro e Alt (2011) fornecem um modelo que permite observar algumas das ferramentas que podem ser empregadas em cada uma das quatro etapas do processo¹⁰.

Além disso, é preciso considerar que um projeto de *Design Thinking* não é ilimitado, possui um começo, meio e fim (BROWN, 2017). Torna-se necessário traçar metas e criar prazos que fortaleçam a disciplina, forneçam a oportunidade para fazer correções e redirecionar as atividades futuras.

Com a questão do curto tempo, processos que visam pela agilidade vêm sendo adotados para trazer soluções em um curto período, como no caso da *Design Sprint*. Trata-se um processo de cinco dias para resolver problemas por meio de protótipos e testes de ideias com clientes (KANAPP; ZERATSKY; KOWITZ, 2017). Conforme Rezende [201-], esse método baseia-se no Duplo Diamante e considera a relevância da participação dos públicos. Suas etapas passam pelo processo de expandir e refinar o conhecimento. Por exemplo, em uma segunda-feira o processo ganha início, nesse dia é feito um mapeamento do problema e escolhido um ponto importante em que a equipe deverá se concentrar. Na terça-feira é feito o

¹⁰ Conforme anexo 1.

esboço de soluções no papel. Na quarta-feira são tomadas decisões e as ideias são transformadas em hipóteses que possam ser testadas. Na quinta-feira são construídos os protótipos. Na sexta-feira são feitos testes em conjunto para decidir a melhor solução (KANAPP; ZERATSKY; KOWITZ, 2017). Tendo em vista que os processos, como de *Design Thinking* e planejamento publicitário, não são ilimitados, encontrar modos que visem pela agilidade podem ser considerados uma forma eficiente de planejar projetos.

3.1 Perspectiva da reflexividade e *Design Thinking*

Com base na perspectiva da reflexividade fica compreendido que nos dias atuais as pessoas realizam suas práticas cotidianas com base no conhecimento que se constrói à luz de informação renovada, permitindo a alteração de práticas ou estruturas (GIDDENS, 1991). Em projetos de *Design Thinking* é valorizada a entrada de conhecimento através dos diferentes pontos de vista. É possível visualizar que a metodologia favorece a alteração de práticas por meio do conhecimento renovado das pessoas.

O *Design Thinking* ressalta três pilares – empatia, colaboração e experimentação – que demonstram a relevância do ponto de vista dos clientes, consumidores, fornecedores e demais interessados nos processos. A empatia permite perceber as coisas com o olhar do outro, a colaboração favorece a geração de soluções através de diferentes pontos de vista e a experimentação mostra a importância dos testes e das aprovações, para que diminuam, assim, as chances de erros. Do início ao fim dos projetos, os clientes, fornecedores, consumidores e demais interessados são incluídos na equipe, o que favorece a identificação de como as coisas são vistas pelas pessoas e de como podem ser realizadas para que alcancem os propósitos definidos.

O esquema do Duplo Diamante, presente em projetos de *Design Thinking*, apresenta momentos de expansão e refinamento durante o processo e nessas etapas diversas ferramentas podem ser adotadas para gerar empatia pelas pessoas, para desenvolver e testar ideias em conjunto. A etapa descobrir permite, através de ferramentas como entrevistas em profundidade, que seja gerado um entendimento sobre os contextos dos indivíduos, suas necessidades, desejos, anseios, etc. A etapa definir mostra a importância em organizar as informações obtidas e dar o melhor tratamento para elas com base no olhar dos especialistas, ou seja, dos clientes, consumidores, fornecedores, etc. Na etapa desenvolver percebe-se a relevância da apropriação da criatividade coletiva, que ajuda na geração de propostas e soluções. Na etapa entregar percebe-se a importância dos testes junto com os clientes e

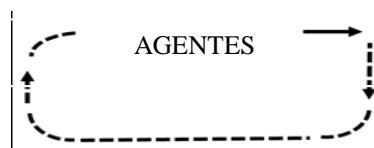
consumidores para reduzir riscos e alcançar soluções mais assertivas (PINHEIRO; ALT, 2011). Em todas as etapas, de diferentes modos, é possível gerar aproximação e apropriar-se do conhecimento das pessoas. O conhecimento dos leigos, assim como dos peritos, auxilia no processo de desenvolvimento de soluções e é capaz de mostrar como as coisas estão sendo vistas e como podem ser realizadas.

O conhecimento, além de poder ocasionar a alteração de práticas, pode resultar na reconfiguração de estruturas. Por exemplo, quando os peritos em publicidade reproduzem a estrutura do planejamento publicitário, realizam uma ação, que contribui para a reprodução dessa estrutura. No momento em que ocorre a reprodução é possível que inicie um processo de mudança na estrutura (GIDDENS, 1978). Isso acontece porque o conhecimento está sempre sendo renovado e pode cobrar uma reconfiguração, de modo com que a estrutura se adeque às novas demandas.

A alteração de uma estrutura pode ser observada quando os agentes procuram entender como apropriar-se do *Design Thinking* no planejamento publicitário. Assim, percebe-se a necessidade da reconfiguração de uma prática, que implica a alteração de sua estrutura. Abaixo, elucida-se o que está sendo exposto.

Figura 6 – Estratificação da ação

As consequências da reprodução podem causar impacto na estrutura. A nova configuração orienta as ações futuras



A reprodução do planejamento publicitário pode gerar consequências em sua estrutura

Fonte: Elaborado a partir do modelo proposto por Giddens (2003, p. 6).

Nesse caso, ilustrativo, os agentes reproduzem a prática do planejamento publicitário e percebem a possibilidade de contribuição que o *Design Thinking* pode trazer para esse processo. Propõem, então, uma mudança. Ao tentarem efetuar essa mudança, podem iniciar o processo de reconfiguração da estrutura. Se adotada a nova configuração, o que é uma consequência impremeditada, essa estrutura reconfigurada passa a orientar as ações futuras.

Percebe-se com isso a relação de dependência entre ação e estrutura, a dualidade (GIDDENS, 2003). Os seres humanos possuem a capacidade de influenciar um estado de coisas, de intervir em um curso de eventos. Ao agir, os sujeitos exercem poder ou produzem

algum efeito, já que o que acontece não teria ocorrido caso o indivíduo não houvesse interferido (GIDDENS, 2003).

No processo de ação é possível gerar Consequências impremeditadas, que se realimentam e constituem as Condições não-reconhecidas de novos atos. Conforme Giddens (2003), mesmo que o agente possua capacidade cognoscitiva, é impossível afirmar que conheça todas as condições que impulsionam sua ação. Isso confere às Condições não-reconhecidas da ação, constituídas através da associação da consciência do agente com as estruturas.

Quando um ator reproduz uma estrutura pode causar Consequências impremeditadas. Essas consequências dão origem às Condições não-reconhecidas da ação, que fornecem a orientação para a ação. As estruturas que são reproduzidas se tornam condições para a ação. Percebe-se com isso que as estruturas podem sofrer influência da capacidade de cognoscitividade dos atores e do poder que mobilizam (GIDDENS, 2003).

Essa mudança pode ocorrer por conta de novas demandas e em vários contextos, como em diferentes processos da área de atuação publicitária: planejamento, criação, mídia, etc. Os capítulos posteriores tratam sobre a publicidade e o planejamento publicitário. Nessa reflexão, existe a procura por enfatizar a relação dos conceitos com a perspectiva da reflexividade e a metodologia do *Design Thinking*.

4 PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Com base na discussão anterior compreende-se que o conhecimento é capaz de alterar práticas e estruturas, como do planejamento publicitário. Para refletir sobre o conceito de planejamento publicitário, primeiramente são discutidos os termos publicidade e propaganda, para gerar uma reflexão sobre a área. Dentro dessa análise, a publicidade é relacionada com a perspectiva da reflexividade e com o *Design Thinking*. Com base nisso, em capítulo posterior formula-se a discussão sobre o planejamento publicitário.

O termo publicidade, de acordo com o sentido que expressa nos dias atuais, levou muitos anos para ser definido. No século XVIII, o conceito aparece como um termo jurídico, que denota a abertura dos debates ao público. Posteriormente, passa ao jornalismo ilustrado. Logo, alcança o significado genérico do que pertence ao público. Tem seu sentido semântico original no verbo latino *publicare*, que significa ação de “tornar público”. Em tempos modernos, um de seus principais componentes passa a ser a persuasão (GOMES, 2008). Como um modo de comunicação persuasiva, a publicidade

Se consagrou como o instrumento indispensável do auge do comércio e dos primeiros encontros competitivos da economia como formadora de mercados. Ela veio para promover e estimular o intercâmbio de bens e serviços, e apropriou-se de algumas técnicas de outra forma de comunicação persuasiva bastante antiga: a propaganda, uma técnica até então usada para intercambiar elogios que glorificassem o homem (o que é uma prática anterior à glorificação das coisas que o homem produz e consome, e que o fazia sobressair-se na política, na religião e, inclusive, na literatura) (GOMES, 2008, p. 78).

A palavra propaganda é introduzida pelo papa Clemente VII, ao fundar a congregação da Propaganda, para propagar a fé católica, em 1597. Publicidade e propaganda são, em alguns casos, utilizadas como um mesmo conceito, sendo entendidos como sinônimos, apesar de não significarem o mesmo (SANT’ANNA; JÚNIOR; GARCIA, 2009). Enquanto publicidade refere-se a “uma forma de comunicação que utiliza um conjunto de meios pagos, e que influi no público e o persuade para a compra de mercadorias ou serviços” (GOMES, 2008, p. 102), a propaganda é entendida como uma técnica de comunicação que procura promover o apoio de um indivíduo a um sistema ideológico, político, religioso, social ou econômico (GOMES, 2008). Com base nisso, este texto faz uso do termo publicidade.

Conforme Gomes (2008), é possível que a publicidade seja exercida desde muito tempo, “o anúncio mais antigo de que se tem notícia remota a 3000 anos e está guardado no

Museu Britânico. Originário de Tebas, no antigo Egito, anunciava a busca de um escravo perdido ou fugitivo” (2008, p. 83). Nesse tempo, os escravos eram tratados como mercadoria.

Mesmo que a publicidade possa existir desde muito tempo, no Brasil é a partir no século XX que ganha estrutura e consolidação.

Por volta de 1910, os jornalistas eram, ao mesmo tempo, técnicos em impressão e redatores, as ilustrações eram feitas por desenhistas contratados de acordo com a necessidade e a venda de espaço e tempo publicitário era feita por corretores que visitavam as empresas para oferecer a inserção de mensagens nos veículos de comunicação, em cartazes nas ruas e, até mesmo, mensagens nas incipientes salas de cinema (MARQUES et al., 2014, p. 160).

São os profissionais desse contexto que passam a montar o que pode ser identificado como o embrião das agências de publicidade, tendo enquanto finalidade formular anúncios para os clientes e intermediar negociações junto aos veículos. Com o surgimento do rádio, por exemplo, a publicidade passa a ganhar maior destaque. O rádio foi considerado um meio que dominava o cenário da comunicação com o mercado, já que havia um altíssimo índice de analfabetismo no país (MARQUES et al., 2014).

Com o avanço tecnológico, torna-se essencial ter capacitação profissional. Aumenta a demanda por profissionais capacitados e são lançados vários veículos de comunicação. Como consequência, amplia-se o número de agências registradas pelo Anuário de Publicidade. Tal situação estimula, em 1917, nos Estados Unidos, a criação da 4A's – *American Association of Advertising Agencies*. Trata-se de uma associação comercial para as agências de publicidade que tem enquanto proposta ajudar as agências e seus membros a optarem por soluções eficientes e lucrativas. A iniciativa visa ajudar a aprimorar as diversas funções das agências: redação, arte da ilustração, atendimento, pesquisa de mercado, etc. (MARQUES et al., 2014).

Posteriormente, em 1921, as universidades americanas de *Wisconsin* e de *Princeton*, passam a oferecer disciplinas optativas sobre a área, porém, ainda apresentam restrições nas noções e princípios da publicidade. Em 1927, na França, é fundada a Escola Técnica de Publicidade, que mais tarde se torna uma Escola Superior de Publicidade (MARQUES et al., 2014).

No Brasil, antes da existência das escolas, os aprendizados surgiam com as primeiras agências que se formavam ou que vinham do exterior. “Os jornais, as revistas, as emissoras de rádio e as gráficas também podem ser consideradas, junto com as agências, as primeiras escolas de propaganda” (MARQUES et al., 2014, p. 163). O aprendizado era produzido através da prática.

A partir do ano de 1929 chegam ao Brasil as primeiras agências de publicidade estrangeiras, como a *Foreign Advertising Service Bureau*, a *J.W. Thompson* e a *McCann-Erickson*. Tais empresas levam seus profissionais para participarem de cursos e seminários nos Estados Unidos e, ao retornarem do exterior, passam a ministrar cursos no Brasil (MARQUES et al., 2014).

Muitos veículos importantes surgem desde então, como a primeira revista publicitária do Brasil, a *Exitus*, lançada em 1932. No Rio de Janeiro, antiga capital do Brasil, “nasceu a primeira entidade publicitária nacional, a Associação Brasileira de Propaganda (ABP), em 16 de julho de 1937. No mesmo ano os paulistas fundam a Associação Paulista de Propaganda (APP) (MARQUES et al., 2014). A APP passa a preocupar-se com a formação e o desenvolvimento profissional nas agências e nos setores da indústria da publicidade. Organiza palestras e cursos de especialização, até que estrutura o primeiro curso de propaganda no país, em 1945, visando atender às necessidades do mercado.

Ao chegar a década de 1940, o Presidente Getúlio Vargas instituiu o ensino de Comunicação Social em nível superior pelo Decreto-Lei nº 5.380, de 13 de maio de 1943, mas que contemplava somente o curso de Jornalismo. A iniciativa atendia a uma reivindicação da classe. Entretanto, a primeira escola foi lançada somente em 19 de maio de 1947, pelo jornalista João Baptista de Souza Filho. João Batista fora indicado no testamento de Cásper Líbero, diretor do jornal *A Gazeta*, para desempenhar tal missão e realizar esse sonho após a sua morte. A Escola de Jornalismo Cásper Líbero foi oficializada pelo Decreto nº 23.087 do Ministério da Educação e Cultura e agregada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Bento da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Seu reconhecimento pelo MEC ocorreu em 28 de dezembro de 1949, pelo Decreto nº 27.541. Entretanto, conforme dado do MEC, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) recebeu autorização do ministério para iniciar seu curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda em 11 de abril de 1931, antes do Decreto-Lei de 1943, acima citado. Portanto, pode-se presumir que foi o primeiro curso de Publicidade e Propaganda reconhecido oficialmente, mas ainda não em nível de curso superior (MARQUES et al., 2014, p. 163).

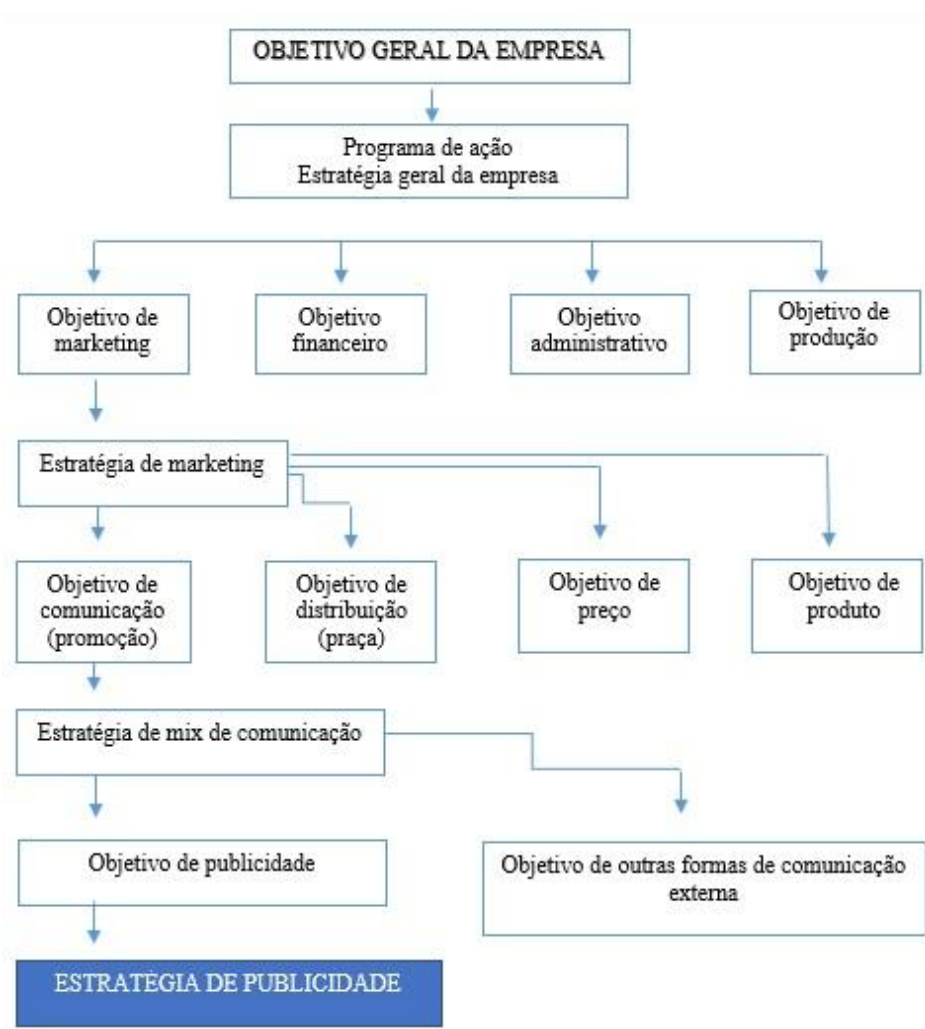
Esse ambiente foi propício à criação, no ano de 1951, da Escola de Propaganda do Museu de Arte de São Paulo (MASP), que acabou não sendo reconhecida como curso superior em seu ano de lançamento. A oficialização ocorre apenas em 1975, quando o Ministério da Educação (MEC) autoriza o curso de bacharel em Publicidade e Propaganda. A partir de então, os cursos e especializações na área ampliaram-se por conta da demanda exigida aos profissionais. Conquistas como essas fizeram com que o setor ganhasse cada vez mais formato e reconhecimento (MARQUES et al., 2014).

Com base no que está sendo exposto, percebe-se a relação entre prática e teoria presente na história da publicidade e o modo como a prática traz ensinamentos para o campo

teórico. Nos dias atuais, o campo teórico é contemplado por uma diversidade de cursos que visam especializar os profissionais para que se adequem às novas demandas, como as proporcionadas pela sociedade da informação.

O lugar da publicidade, enquanto integrante do campo da comunicação, encontra-se no marketing. Conforme Gomes (2008), são conceitos inseparáveis, complementam-se. De acordo com Gomes (2008), o esquema abaixo é capaz de demonstrar o fluxo de atividade de uma empresa que utiliza métodos modernos.

Figura 7 – Fluxo de uma empresa moderna



Fonte: Elaborado a partir de Gomes (2008 apud UCEDA, 1995).

Com o esquema, percebe-se a corrente de estratégias realizadas em uma empresa, uma em função das outras. Nesse processo, a publicidade é um dos elementos do processo de marketing, faz parte dos objetivos de comunicação e é um componente importante da estrutura comercial da empresa. Conforme Gomes, os profissionais da área “deverão levar em conta que a publicidade constitui uma alternativa opcional entre as atividades possíveis do

negócio e que sua avaliação final dependerá do papel que desempenhará na realização dos objetivos de marketing da empresa” (GOMES, 2008, p. 16).

Conforme Rodrigues (2010), o panorama que contempla o plano de marketing, de comunicação e o da publicidade pode ser considerado ideal. Porém, tal panorama nem sempre ocorre assim. São criadas campanhas publicitárias sem um plano de marketing ou de comunicação. Existe, ainda, certa confusão quanto ao papel de cada plano.

Um plano de marketing contém

1. Resumo da análise da situação, incluindo assuntos gerais, análise do consumidor e análise de oportunidades;
2. Conjunto de objetivos;
3. Descrição estratégica detalhada sobre onde se encontra a vantagem competitiva e como as variáveis de marketing serão combinadas para alcançar os objetivos bem como o impacto financeiro;
4. Conjunto de procedimentos para monitoramento e controle do plano por meio de feedback sobre resultados (RODRIGUES, 2010, p. 58).

No plano de marketing são analisadas as variáveis externas à organização. Realiza-se um diagnóstico para prever possíveis cenários e um estudo das condições para melhorar o desempenho do produto/serviço referindo-se ao aspecto financeiro. No marketing, a atividade promocional pode ser vista como um trabalho de comunicação (comunicação mercadológica). Além da promoção, o marketing analisa o produto, preço e a praça, concepção conhecida como os 4 P's ou Fatores controláveis de marketing. O termo foi concebido por Jerome McCarthy, nos anos 50, e popularizado por Philip Kotler, entre os anos 60 e 70. Conforme Gomes (2008, p. 52) “Lauterborn, autor e crítico mais atual sobre o marketing, diz que embora os 4 P's sejam coerentes com texto, não o são mais como contexto”. Isso ocorre por que no cenário atual as indústrias não têm mais a mesma importância. Uma indústria é apenas a parte fabril de um negócio.

Nos dias atuais, a era industrial perde forças para a era da informação, dos serviços, do cliente e do consumidor. Desse modo, torna-se preciso adotar uma nova concepção, que não descarte a de McCarthy, mas a complemente. Assim, é fornecida maior importância para a incorporação de todas as técnicas de comunicação persuasiva possíveis. Percebe-se, assim, um movimento que visa o fim da unilateralidade: “a Publicidade e a Promoção de Vendas eram sempre uma via de mão única. A empresa falava e cabia ao cliente apenas ouvir” (GOMES, 2008, p. 62).

O produto e os consumidores são razões para que a empresa exista e, por conta disso, são essenciais para o marketing. Se o produto já estiver preparado para o mercado, o próximo passo do marketing é determinar os caminhos que vão levar o produto/serviço até o mercado,

ou seja, a praça. “O objetivo nesta fase da análise é levantar alguns dados sobre o que pode ser feito para conseguir que o produto seja distribuído nas condições, lugar, quantidade, tempo e qualidade de serviço exigidos pelo comprador” (GOMES, 2008, p. 59). Além da praça, é preciso considerar a conveniência para o cliente ou consumidor, “ao invés de ir até o ponto de venda, é o ponto de venda que pode ir até onde ele está” (2008, p. 60). As compras pela internet são um exemplo disso. O marketing considera, além disso, que é sempre necessário estabelecer um nível de preço que coincida com os objetivos de mercado, manipular o preço a fim de igualar ou atacar a concorrência é um objetivo desta estratégia.

Por fim, por conta da era da informação e o aumento de estratégias para gerar interatividade entre empresa e consumidor, a atividade de promoção (que inclui publicidade e promoção de vendas) se amplia, passa a incorporar todas as técnicas de comunicação persuasiva. “O importante agora é a comunicação total entre empresa e consumidor” (GOMES, 2008, p. 62).

O objetivo básico da promoção é fornecer o conhecimento sobre os produtos e serviços e estimular o mercado a comprar. Para isso, seleciona formas de comunicação externa mais adequadas para alcançar os objetivos, tais como relações públicas; promoção de vendas; *merchandising*; propaganda; publicidade; patrocínio; mecenato; entre outras. É importante ressaltar que promoção e promoção de vendas não significam o mesmo. Promoção, dos 4 P's, é uma expressão complexa que representa um amplo campo. Promoção de vendas é somente parte desse campo.

Conforme Rodrigues (2010), um plano de comunicação pode ser desenvolvido pela própria organização, por uma empresa de comunicação (consultoria), por agências de publicidade ou por todas em conjunto.

Para que os esforços de comunicação sejam eficazes, é importante a construção de um plano de comunicação. Um documento onde se analisa a comunicação existente, os aspectos mercadológicos (com uma profundidade menor que a do plano de marketing), o envolvimento das pessoas com a organização e com a marca, os esforços da concorrência e os movimentos e tendências do mercado. Após esta análise, coloca-se os objetivos e estratégias no plano de comunicação. É no plano que todos os envolvidos no processo de comunicação saberão seus próximos passos e ações (2010, p. 60).

O sistema publicitário pode ser entendido como “uma rede organizada de elementos, pertencente ao entorno geral da comunicação de massa” (GOMES, 2008, p. 195). A publicidade tem um caráter instrumental de atuação nas vendas que se encontra inserida no sistema de marketing. Além de estar conectada ao marketing é, também, estruturalmente, um

sistema próprio. Possui diferentes fases que permitem identificar necessidades, oportunidades de anunciar, permitem elaborar e difundir mensagens.

A publicidade, por ser uma ferramenta de comunicação, que faz parte do marketing, pode ser considerada um processo essencialmente comunicativo que “requer o uso de meios de difusão de massa, denominados veículos, e que transmitem mensagens simultâneas a um grande número de pessoas” (GOMES, 2008, p. 17). A comunicação de massa pode ser realizada para o consumidor, para o varejista (aquele que vende a mercadoria para o consumidor), para os líderes de grupo (que influirão no consumidor), entre outros.

Um sistema de comunicação mercadológica pretende alcançar ao menos dois propósitos: informar e persuadir. Portanto, são esses os objetivos globais da comunicação publicitária. Informar refere-se a transmitir conhecimentos para levar o receptor a adquirir um produto/serviço. Na publicidade, a informação é convertida em argumento de persuasão. Persuadir pressupõe convencer. Para convencer, torna-se necessário motivar. “Em publicidade se utiliza a informação que motiva, que induza o público a adquirir o produto que satisfará suas necessidades fisiológicas ou psicológicas” (GOMES, 2008, p. 35).

O alvo fundamental da publicidade, conforme Gomes (2008), é “estabelecer um processo de comunicação entre a empresa e o mercado, atingindo não só a parcela efetivamente compradora de um dado produto ou serviço, bem como o seguimento potencial de consumidores” (GOMES, 2008, p. 189). A publicidade não se resume a um esforço de vendas, trata-se de um esforço de persuasão.

Persuasão: Do latim *persuasio* – s.f. – 1. Ato ou efeito de persuadir (-se). 2. Convicção, certeza. Persuadir: Do latim *persuadere* – fazer crer. Verbo 1. Levar a crer ou a aceitar 2. Decidir (a fazer algo); convencer; induzir. O objetivo final da comunicação publicitária é exercer influência sobre o consumidor para que ele realize a compra do produto anunciado. A mensagem que simplesmente proporciona informação, não passa de um primeiro passo no processo de persuasão e, justamente por isso, vai além da simples descrição dos fatos. O publicitário não apenas reúne informação e as transforma em informes técnicos ou relatórios: ao contrário, utiliza uma forma de comunicação massiva que tem o poder de mobilizar as pessoas: 1) se, com a informação são difundidas mensagens sobre a existência do produto e suas características, com a persuasão, se difundem mensagens motivadores que proclamam a existência do produto e exaltam as suas características; 2) se, com a informação se dá a notícia de um fato comprovável (existência de um produto), com a persuasão se dá a notícia interpretada do fato (a significação do produto enquanto a satisfação ideal de uma necessidade); 3) se a informação aspira a dar a conhecer, a persuasão aspira a influenciar (GOMES, 2008, p. 107)

A comunicação persuasiva é caracterizada pela intenção da fonte “decidida claramente a produzir algo no receptor, nos destinatários, e modificar, em algum sentido, sua conduta” (2008, p. 108). São exemplos a procura por induzir ao consumo, por ampliar o uso de um

produto/serviço, trazer o conhecimento sobre uma nova promoção e trabalhar a confiança no uso de um produto. Na comunicação persuasiva a fonte e o emissor possuem intenções bem claras de influir e obter um efeito objetivo. Além disso, o receptor é capaz de perceber esta intenção e reagir a ela, de modo positivo (aderindo) ou negativo (negando).

A publicidade é um processo de comunicação no qual um emissor dirige uma mensagem codificada a um público massivo. No entanto, a conceituação desse receptor não deve confundir-se com os conceitos de audiência e auditório. “O receptor é o mais importante dos elementos de comunicação porque é para ele que todos os esforços são canalizados” (GOMES, 2008, p. 223). Todos os esforços de pesquisa, planejamento, criação, produção e veiculação giram ao redor do receptor.

Um emissor lança mensagens porque deseja atuar sobre uma atitude e/ou comportamento do receptor. Os produtos, objeto das mensagens, existem e têm sucesso, se correspondem a uma ou a várias das suas necessidades. O posicionamento do produto que a mensagem visa alcançar será produzido na mente do receptor. Os objetivos publicitários são concretizados a partir da terminação do perfil físico e psicológico do receptor. As fases da estratégia publicitária (o que dizer, como dizer, quando dizer e através de que meios) se estabelecem levando-se em conta o “para quem dizer”. As mensagens publicitárias são estímulos selecionados e dirigidos ao receptor e se desenvolvem sobre um tema de comunicação, o qual se baseia no valor mais significativo do produto e sua motivação mais forte. Elas são estruturadas conforme o funcionamento do processo mental de percepção do receptor. Uma vez conhecidas a personalidade e a percepção do receptor, se estabelece a personalidade das marcas. Os meios e os suportes são selecionados a partir do perfil de sua audiência, o que coincide com o público-alvo (GOMES, 2008, p. 223).

Percebe-se que a publicidade necessita do (e considera o) receptor em todas as suas fases. São vários os fatores, internos e externos, que influem no comportamento do receptor (tais como a família, os grupos de convivência, a cultura, características sócio demográficas, características psicológicas, etc.). Por conta disso, torna-se importante encontrar modos para compreendê-los, entender os consumidores e saber como interagir com eles (GOMES, 2008).

Com o exposto, compreende-se que a publicidade considera o receptor ao longo de seu processo. No entanto, com este estudo, propõe-se novas maneiras de gerar aproximação com essas pessoas, de forma com que seus conhecimentos sejam aproveitados pela publicidade e que sejam utilizadas novas ferramentas que permitam identificar informações.

Compreende-se que desde o advento da modernidade as pessoas têm maior autonomia no processo de reprodução social, deixam de ser condicionadas pelo que a tradição, os considerados guardiões da tradição, a dita verdade formular recomendavam. Enquanto na sociedade pré-moderna a tradição demonstra o que deve ser feito, atualmente as pessoas,

portadoras de conhecimento e capacidades cognoscitivas, é que mantêm um entendimento sobre como continuar nos contextos da vida social (GIDDENS, 1991).

Ao compreender que o conhecimento não é estático, entende-se que as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz de informação renovada (GIDDENS, 1991). Fica visível que ao apropriar-se do conhecimento renovado das pessoas é possível construir uma ponte de aproximação com as situações reais dos consumidores, o que pode favorecer a comunicação entre anunciantes e usuários.

Como abordado na introdução deste estudo, a publicidade já trabalhou e, em alguns casos, ainda trabalha muito com o convencimento e o encantamento sobre as coisas, apropria-se de um produto ou serviço pronto para, a partir disso, gerar desejo em torno dele, sendo ele ou não desejado pelas pessoas (ARANHA, 2018). Tendo em vista isso e o que é exposto nos capítulos anteriores – sobre o fato de que as pessoas reproduzem as suas práticas cotidianas com base no conhecimento e que é relevante apoderar-se do conhecimento desses indivíduos para compreender como algo está sendo visto e como pode ser produzido – percebe-se que apropriar-se de modelos mentais capazes de aproximar as pessoas no processo publicitário, como do *Design Thinking*, pode trazer novas perspectivas para a área e aproximar o propósito de gerar trocas no processo comunicacional.

Conceitos, como de comunicação 360°, são exemplos que demonstram que a comunicação não ocorre apenas em uma via de mão única: informar o público. A comunicação 360° refere-se a ter uma visão dos mecanismos de comunicação interna, mercadológica e possíveis integrações em que as pessoas se encontram atualmente. Para que a comunicação alcance o público de determinada marca, torna-se necessário identificá-lo e a partir disso definir estratégias que levem em conta a humanização, para garantir que os clientes tenham uma boa experiência (SOUZA, 2018).

Para que uma empresa marque presença, entende-se que precisa estar presente em diferentes locais, por exemplo, em redes sociais. As redes sociais são um exemplo de que o consumidor final tem muita voz. O conceito de comunicação boca-a-boca sempre existiu, mas com as redes sociais ele se intensifica. As redes sociais podem ser usadas como um mecanismo de manifestação em relação a um produto/serviço. Existe uma grande preocupação com a percepção dos consumidores em relação aos produtos/serviços. Entende-se que a comunicação, por motivos como esse, precisa ser pensada de modo que gere aproximações com o consumidor, transmitindo significados desejados (VICTORINO, 2013).

O marketing 4.0, nesse sentido, transmite a ideia de que além de focar nos produtos/serviços, é importante pensar na experiência proporcionada ao consumidor (REZ,

2018). O relacionamento entre consumidor e marca precisa basear-se em valores em comum e por isso as marcas começaram a investir em posicionamentos mais humanizados, na criação de vínculos emocionais e na atribuição de significado emocional aos seus produtos e serviços. O Google, por exemplo, revolucionou a forma como as pessoas buscam informações sobre produtos e serviços. Praticamente tudo que se pretende buscar, é provável encontrar no Google. Por conta disso, torna-se fundamental entender o que os clientes procuram na internet, que dúvidas eles têm sobre a marca/produto/serviço. Compreende-se que ao entender pontos com esse é possível encontrar formas para que a empresa se destaque dos concorrentes e consiga atrair maior atenção para o que oferece, para seus produtos e serviços.

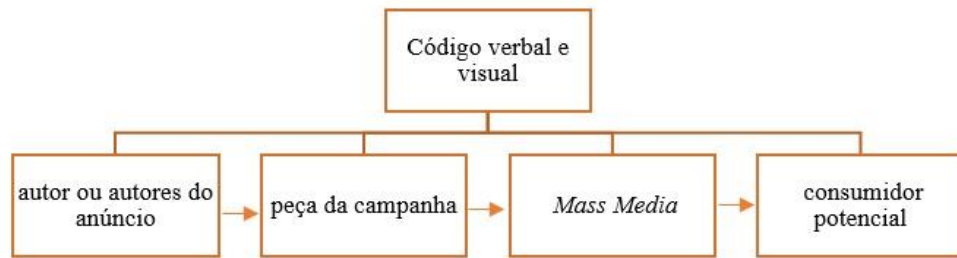
O marketing 4.0, conforme Rez (2018), vem com a inclusão digital, facilita o acesso à tecnologia e torna o processo de compra mais pessoal, para haver maior troca de relação e informação entre o produtor e consumidor. O marketing 4.0 pode ser visto como uma abordagem que leva em conta as transformações sociais, os sentimentos humanos e as revoluções de interação na rede.

Entende-se que com as novas demandas as empresas precisam focar em criar soluções que auxiliem a economizar tempo, que facilitem a vida dos consumidores e que tragam maior humanização para a relação de troca de interesses. O objetivo ultrapassa o propósito de vender produtos/serviços, passa a ser gerar significado, agregar um valor real na vida do consumidor e fazê-lo sentir-se parte da marca. O marketing 4.0 compreende que o consumidor se encontra cada vez mais conectado e requer uma abordagem diferenciada. Na comunicação digital todos podem ter voz e construir comunidades. Por motivos como esse, torna-se fundamental apostar em formas de interação entre empresas e clientes, causando a presença marcante da empresa na vida dos consumidores (REZ, 2018).

Entende-se que a publicidade, assim como outras práticas profissionais, procura continuamente adequar-se aos novos cenários sociais que se moldam, apesar de, em alguns casos, perceber-se que pode explorar com maior abrangência modelos mentais que permitam apropriar-se do conhecimento e gerar aproximação com os consumidores. Compreende-se a urgência, com base no exposto, de encontrar formas, apropriar-se de modelos mentais, que permitam renovar a relação entre a empresa e seus públicos.

A publicidade comunica, conforme Gomes (2008), considerando componentes como os expostos na figura abaixo.

Figura 8 – Modelo publicitário geral



Fonte: Gomes (2008, p. 45).

A peça da campanha refere-se à mensagem inserida em anúncio: spot, outdoor, folheto, etc. O código (tipo de comunicação, formas e esquemas) pode ser verbal (fala) ou visual (imagens). *Mass Media* refere-se ao canal, ao meio físico ou virtual que assegura a circulação da mensagem. O consumidor potencial é o receptor (GOMES, 2008). Ressalta-se que essa cadeia não é unidirecional. Por conta da era da informação, a relação entre empresa e cliente passa a ser mais explorada, o que instiga a aposta em processos de interação, como no caso da publicidade interativa e colaborativa.

Publicidade colaborativa refere-se à produção publicitária que é elaborada pelos próprios consumidores de uma determinada empresa (ANDREASI, 2013). Esses consumidores, quando incentivados, tornam-se parte da equipe, elaborando peças comunicacionais, enviando fotos, textos, filmagens, etc. Conforme Andreasi (2013) é um modo de entender o que o cliente pensa, sobre o que reclama, o que está falando, no que opina, etc.

Nos dias atuais, com o avanço da tecnologia digital, existe certa facilidade em fotografar e fazer gravações pessoais. Além disso, é possível editar e enviar tais materiais para quem quer que seja. Algumas empresas apropriam-se disso, escolhem materiais e criam, a partir deles, peças comunicacionais (ANDREASI, 2013). Um exemplo disso é a campanha da marca *Vodca Absolut*. Trata-se de um projeto lançado pela agência *F.biz*. Os DJs, nerds, bloggers, fotógrafos, diretores e todos os internautas interessados são convidados a colaborarem com a produção. O título do projeto é *Absolut Open Film Project*¹¹ e trata-se de um filme colaborativo criado com a ajuda dos consumidores, através do envio de filmagens de atividades pessoais. Com tal produção percebe-se que os consumidores não precisam ser vistos apenas como espectadores, mas como parte essencial do processo criativo. A

¹¹ Produção disponível no site da agência *F.biz*.

publicidade, desse modo, encontra formas de envolver o consumidor, além de auxiliar a empresa a demonstrar o quanto valoriza a sua relação com ele.

A publicidade interativa visa pelo envolvimento maior do consumidor com o anúncio (MANO, 2009). Um exemplo disso é quando uma empresa fabricante de bolsas publica em sua página no Facebook um anúncio para promover suas produções. No anúncio insere informações sobre um sorteio. Como regulamento necessário para participar do sorteio, afirma ser preciso marcar três amigas (os) e compartilhar o anúncio. De modo que curtidas e comentários são estimulados, além de permitir com que outras pessoas, que ainda não conhecem a marca, visualizem a página. Dessa forma, além de reforçar a interação com os consumidores, é possível contribuir para o engajamento do público-alvo com a campanha. Os anúncios interativos procuram engajar os consumidores, estimular curtidas e comentários (PAOLUCCI, 2015).

O conhecimento sobre a relevância em valorizar a experiência do consumidor leva à percepção de que é preciso equipar-se de novos instrumentos que favoreçam a interação. Nesse caminho, algumas agências de publicidade apostam no *Design Thinking*. A agência RaeMP, em uma reportagem para a Record News (2016), aborda que ao visar aproximar as marcas de seus consumidores pretende utilizar o *Design Thinking* em seus projetos. Desse modo, ao invés de formular campanhas que o consumidor posteriormente precise se adaptar, tais produções são formuladas junto a ele. Nesse processo são pensados elementos que façam sentido para as pessoas.

Para Mano (2014), quem atua na publicidade precisa entender que criar é um processo e não um fim. Não basta apenas imaginar como uma campanha ficará quando estiver pronta, olhar apenas para frente e atropelar o processo. É necessário olhar para o que está sendo desenvolvido para tentar fazer com seja feito da melhor maneira possível. O processo é relevante e para que traga resultados promissores precisa ser explorado com criatividade. Quanto mais possibilidades forem exploradas durante o processo, maiores são as chances de ideias para refletir, “todo esse montante é necessário para que uma delas tenha a chance de ser original ou relevante ou suficiente” (MANO, 2014, p. 28). As ideias podem vir de uma conversa, uma anotação, do próprio consumidor, de um esboço feito, etc. “Quanto maior for o projeto da ideia, mais profissionais estarão envolvidos, tanto dentro como fora da agência” (MANO, 2014, p. 29).

Conforme Mano (2014), nas agências de publicidade não existe um modelo padrão para trabalhar boas ideias, “o que podemos notar é um esforço constante para integrar as diversas disciplinas dentro de uma agência, e colocar cada vez mais *experts* e o próprio cliente

nesse processo” (2014, p. 39). É possível visualizar uma mudança que se refere a não querer mais vender uma ideia a um cliente, mas desenvolver essa ideia junto com ele.

4.1 Reflexividade, *Design Thinking* e publicidade

Compreende-se, como vem sendo dito, que atualmente as pessoas reproduzem as suas práticas cotidianas com base no conhecimento. O conhecimento, por sua vez, alimenta-se à luz de informação renovada, permitindo a alteração de práticas ou estruturas (GIDDENS, 1991). Observa-se que a cognoscitividade das pessoas está envolvida em suas práticas e encontra-se contida na consciência.

Os próprios autores e praticantes da publicidade (redator, criação, planejamento, etc.) demonstram isso quando buscam novas formas de abordagem e aproximação com as pessoas no desenvolvimento dos processos. Com as novas demandas que surgem a todo momento, como as que partem dos avanços tecnológicos e permitem novas formas de interação, torna-se necessário a busca pela adequação.

Com os avanços tecnológicos a sociedade vivencia novos processos, como as novas formas de interação através das redes sociais. A publicidade, nesse contexto, precisa estar constantemente em busca de diferentes modos de engajamento, interação. De tempos em tempos a reflexividade se mostra presente pois os processos são modificados, os modos de comunicar através da publicidade ganham alterações, os públicos mudam.

Apropriar-se do *Design Thinking*, metodologia que trabalha o exercício da empatia, colaboração e experimentação, permite a compreensão sobre como criar novas formas de engajamento, interação, aproximação, etc. Na publicidade muitas pesquisas são feitas, ou utilizadas, para compreender os consumidores, suas características, desejos e necessidades. A importância de “ter o foco no cliente” ganha destaque a bastante tempo. Através de pesquisas as empresas têm identificado o que as pessoas dizem pensar sobre determinados assuntos/produtos/serviços. Porém, o que muitas pessoas dizem que pensam nem sempre é o mesmo que fazem (RODRIGUES, 2010).

Por exemplo, uma pessoa pode dizer que apoia a doação de sangue, sendo que ela mesma não faz doações. “Escutar os clientes, fazer as várias pesquisas de opinião, é o resultado daquela frase muito famosa: ter o foco no cliente. Mas o foco no cliente já era. O grande lance é o foco do cliente” (2010, p. 113). Focar no cliente refere-se a ficar de olho nele, observá-lo, traçar suas características, quais sejam, idade, sexo, classe social. Pensar

através do foco do cliente transmite empatia. “Empatia nada mais é do que se colocar no lugar do outro. É entender o mundo pela óptica do outro” (2010, p. 113).

Conforme Rodrigues (2010, p. 114), “deve-se ouvir o cliente, mas não levar as suas palavras como lei suprema”. Ouvir em demasia traz contribuições apenas para a lista de reclamações futuras, de acordo com o autor. Por conta disso, deve-se ouvir o cliente/consumidor e tentar relacionar a sua necessidade com o contexto. Nesse processo, percebe-se a relevância do modo de pensamento adotado no *Design Thinking*, que através do ponto de vista das pessoas procura compreender aquilo que é desejável, possível de ser implementado e rentável para o negócio (PINHEIRO; ALT, 2011). Assim é possível gerar um equilíbrio entre o que é bom para os consumidores e para os clientes. O exercício da empatia permite ter em vista o foco dos consumidores e demais públicos, auxilia a mergulhar no universo do usuário para extrair de dentro dele as barreiras, necessidades e desejos.

Para Rodrigues (2010) as pesquisas realizadas na publicidade são fundamentais, porém muitas não levam em conta o instinto humano. Os números e as afirmações das pesquisas são, de fato, muito reveladores. Porém, em muitos casos não é relatado o que o consumidor sente, os “espaços escuros, úmidos e pequenos, em algum canto da sua mente e do seu coração, que devemos acessar” (RODRIGUES, 2010, p. 114). Por conta disso, torna-se preciso colocar-se no lugar do consumidor, que diz o que pensa, mas faz o que sente. Pesquisas como os grupos focais¹² são utilizados para alcançar propósitos como esse. Percebe-se, com esta pesquisa, que o *Design Thinking*, pode trazer muitas contribuições nesse sentido.

A publicidade é um processo de comunicação em que um emissor dirige uma mensagem a um público massivo (GOMES, 2008). O receptor é o elemento mais importante do processo, sendo dirigido para ele os esforços de comunicação. Entende-se que tanto a publicidade quanto o *Design Thinking* conferem importância significativa aos receptores no processo de comunicação. No entanto, percebe-se que ao apropriar-se do *Design Thinking*, a publicidade pode gerar uma maior aproximação com essas pessoas, utilizar novos instrumentos para efetivar essa aproximação e gerar um entendimento, através da perspectiva dos públicos, sobre como as suas produções podem ser realizadas.

Alguns autores já vêm apontando similaridades entre o *Design Thinking* e a publicidade. O esquema abaixo demonstra, respectivamente, as etapas que podem ocorrer em projetos de *Design Thinking* e na publicidade, conforme a leitura de Silva (2016).

¹² Técnica de pesquisa qualitativa, derivada das entrevistas grupais. Refere-se a coleta informações por meio das interações grupais (TRAD, 2009).

Figura 9 – Fases do *Design Thinking* e da publicidade

Fonte: Silva (2016, p. 24).

Silva (2016) afirma que ainda que os processos sejam parecidos, o que prevalece como diferencial entre eles é o envolvimento dos profissionais. Enquanto toda a equipe de *Design Thinking* é envolvida desde o primeiro momento, na publicidade, que trabalha com a setorização das fases, um profissional é responsável por cada etapa. O quadro abaixo traz uma descrição sobre cada estágio.

Quadro 4 - Processo no *Design Thinking* e na publicidade

Processo no <i>Design Thinking</i>	Processo na publicidade
Definição: O problema é esclarecido com base em informações que vão sendo incluídas no <i>briefing</i> . Pretende-se entender pontos como a motivação que a empresa teve para solicitar a equipe de design, o problema do cliente, o objetivo do projeto, os prazos, as questões financeiras, as pessoas que vão auxiliar durante o projeto, etc. é produzido juntamente com a equipe.	<i>Briefing</i> : Contempla elementos como: situação de mercado; dados do produto/serviço; concorrência; objetivos de marketing, posicionamento; público-alvo; problema de comunicação; objetivos de comunicação; tom da campanha; obrigatoriedade de comunicação; verba; e cronograma.
Pesquisa: Uma imersão preliminar para gerar aproximação com o problema. São utilizadas, para isso, ferramentas como entrevistas e pesquisa documental. É realizada com as pessoas que fazem parte do contexto abordado.	Pesquisa: O atendimento apropria-se, por vezes, das pesquisas de marketing para preencher dados sobre o consumidor, o produto/serviço, concorrência, entre outros.
Ideação: Procura gerar ideias criativas e inovadoras. Para isso são utilizados, por exemplo, workshops. Toda equipe é envolvida.	Planejamento: O departamento de planejamento define pontos, com base nas informações levantadas, como as estratégias.
Prototipagem: Trata-se da tangibilização de uma ideia de forma a representar a realidade e propiciar validações. Utiliza-se, por exemplo, o storyboard. Toda equipe é envolvida.	Criação: Etapa em que são postas em práticas as ideias, expressões, ilustrações, anúncios, etc. Pode ser desenvolvida por um diretor de arte e um redator.
Seleção: Escolha da ideia mais próxima da solução para o problema. São considerados para isso fatores como as necessidades identificadas, a verba disponível e o tempo para desenvolvimento. Deve ser realizada em equipe, com base em toda informação obtida ao longo do projeto.	Aprovação: Momento de argumentar ao anunciante o porquê de investir e aprovar a campanha. Geralmente o atendimento é quem executa essa função, podendo contar com o apoio de outras figuras da agência.

Implementação: Com a proposta selecionada e aprovada, nesse momento a ideia vai para a prática.	Mídia (e produção): Com a aprovação e alterações concluídas, nesse momento é realizada a produção e veiculação das peças da campanha publicitária. São personagens desse contexto a produção gráfica, RTVC e mídia.
Aprendizado: Trata-se encontrar modos para identificar o <i>feedback</i> a respeito do projeto, que gera a oportunidade para eventos futuros.	Mensuração (ou avaliação da campanha): Serve para identificar falhas que devem ser corrigidas para que os objetivos propostos sejam atingidos. Abrange três áreas: criação, marketing e mídia. A criação pode, através de entrevistas, compreender quais os acertos e erros da campanha. O marketing, através do acompanhamento das mudanças no mercado e das vendas da empresa, informa se o esforço publicitário teve resultados. A mídia utiliza pesquisas que avaliam os esforços de mídia. Além disso, a publicidade utiliza de métodos como grupo focal e DART (Teste de lembrança do dia Seguinte).

Fonte: Elaborado com base em Brown (2010), Silva (2016), Vianna (et al., 2012) e Corrêa (2002).

No *Design Thinking* e na publicidade, o *briefing* é utilizado como um documento que possibilita o início do processo. O atendimento recebe as informações do cliente e do plano de marketing para montar o *briefing* e repassa tais conhecimentos para os demais setores. No *Design Thinking*, toda equipe envolve-se com a coleta ou fornecimento das informações (SILVA, 2016).

Além do *briefing*, tanto no *Design Thinking* como na publicidade são realizadas pesquisas. Em ambos casos, são feitas pesquisas em fontes primárias (cliente/consumidor) e secundárias (dados já disponíveis no mercado) (RODRIGUES, 2010). As etapas de prototipagem, no *Design Thinking*, e criação, na publicidade, “possuem várias similaridades, seja no seu objetivo, de criar e testar algo para aplicação real no mercado, e até em algumas técnicas utilizadas” (SILVA, 2016, p. 61), tais como o *storyboard*. Nesse processo, a publicidade preocupa-se em como o produto/serviço será utilizado, assim como o *Design Thinking*. No entanto, neste último, o usuário auxilia a equipe na tomada de decisão (SILVA, 2016).

As fases de seleção e aprovação da campanha assemelham-se ao visarem aprovar uma ideia que corresponde à solução do problema. Em ambos os casos é produzido um argumento ao cliente sobre porque esta ou aquela é a melhor solução. Nas etapas de implementação e mídia (e produção), inicia-se o processo de produção dos materiais, percepção sobre o cumprimento dos prazos e análise sobre a verba disponível (SILVA, 2016).

A avaliação, no processo de *Design Thinking*, “aponta a necessidade de feedback do cliente do projeto, a fim de a equipe examinar quais os resultados foram alcançados e o que pode ser melhor trabalhado consecutivamente, em outro momento” (SILVA, 2016, p. 61). Na

Publicidade, a mensuração trabalha com dados concretos, repassados ao cliente. Esses dados são obtidos ao ouvir os consumidores a respeito da sua satisfação com a campanha. Enquanto o *Design Thinking* apoia-se na avaliação da equipe, a publicidade utiliza dados de mídia, marketing e criação, “entendendo que o cliente sabe aonde aconteceram os esforços de comunicação e quais foram os resultados dessa comunicação” (SILVA, 2016, p. 61).

A fase de planejamento, foco desta pesquisa, Silva (2016) aborda ser uma etapa onde as informações coletadas no briefing, “que compreendiam o problema do projeto, e juntamente com os dados da pesquisa, que buscava perceber a necessidade do consumidor sobre o projeto, unem-se para auxiliar a equipe a desenvolver as ideias que poderão resolver a questão” (2016, p. 36).

A autora ressalta o pensamento de Brown (2010) sobre esse processo de geração de ideias, o pensamento convergente e divergente, onde são produzidas ideias para que depois sejam analisadas. Nessa linha de raciocínio a autora aborda que existe a necessidade de não bloquear nenhuma ideia, a fim de conseguir melhores ideias, e posteriormente, na fase de convergir, encontrar a solução mais adequada (SILVA, 2016). Nesse processo técnicas como o *brainstorming* são consideradas relevantes, pois permitem a entrada de uma diversidade de propostas.

Conforme Rodrigues (2010) no planejamento, e em qualquer coisa na vida, é necessário ter um conhecimento prévio sobre o desafio. É necessário saber quem é o cliente, o que ele faz, etc. O *briefing*, para iniciar um planejamento, é essencial. Os *briefings* podem ser desmembrados para os diferentes setores da agência: *briefing* da criação, mídia, etc. Também são feitos *briefings* gerais, com informações referentes a todos os departamentos. O *briefing* pode ser considerado “o início de um bom planejamento” (RODRIGUES, 2010, p. 77), pois depois de produzido, o planejamento precisa trazer o real problema do cliente identificado. Caso esse problema não esteja claro, é preciso encontrar formas para defini-lo, para que não seja produzido um planejamento inteiro através de informações equivocadas.

Percebe-se que Silva (2016) aponta para um processo de convergir e divergir o conhecimento no planejamento quando é preciso gerar ideias e selecioná-las. Trata-se de uma fase de ideação. Nota-se também que antes disso o planejamento precisa definir o real problema, que aponta para uma outra fase em que o conhecimento converge.

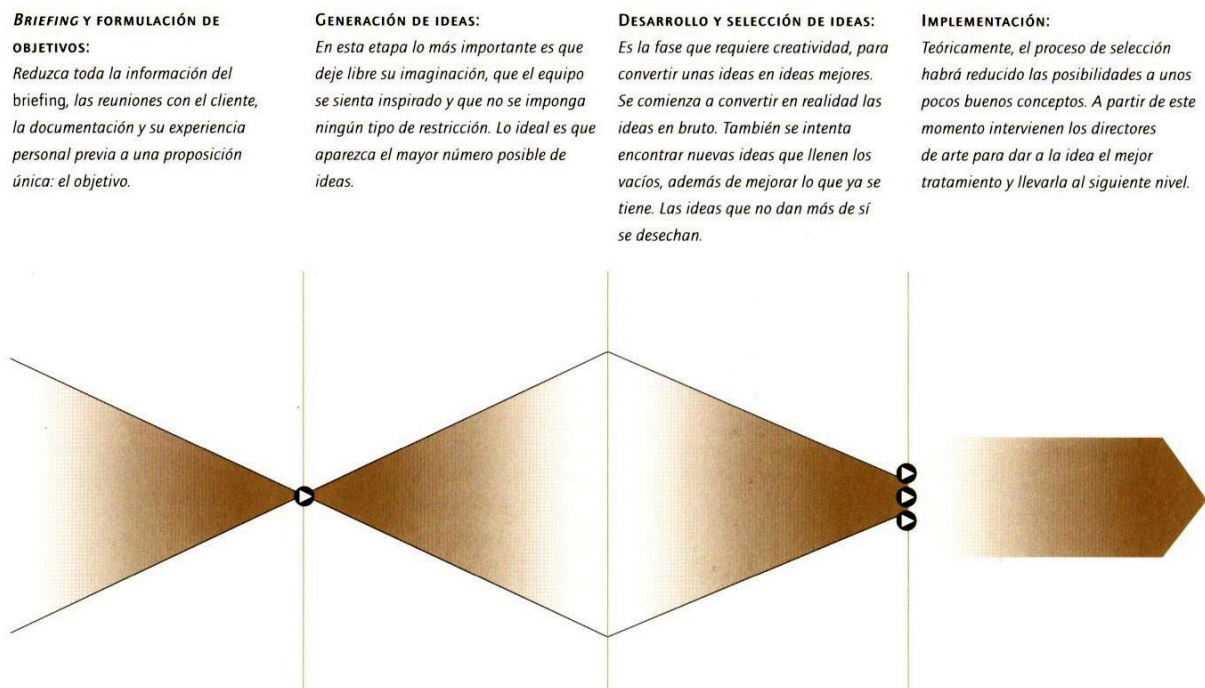
Análises como a de Silva (2016) demonstram que os conceitos não são tão distantes, apesar de apresentarem pontos diferentes. Percebe-se, com base no exposto, algumas similaridades e diferenças entre as etapas, como a forma em que os usuários são incluídos na equipe e o método de avaliação. Além desse esquema, que demonstra as possíveis relações

entre o *Design Thinking* e a publicidade, observa-se outros que permitem uma visualização da publicidade dentro do processo do Duplo Diamante, mesmo esquema observado em projetos de *Design Thinking*.

Conforme Mano (2014), existe uma transição constante entre dois polos (convergente/divergente) na publicidade. O Duplo Diamante constitui-se de quatro etapas: descobrir, definir, desenvolver e entregar. Na publicidade, conforme o autor, o mesmo processo é estabelecido.

Na etapa descobrir (divergente) ocorre a descoberta por meio de pesquisa do mercado, cliente e consumidor. Posteriormente, é produzida a gestão de tais descobertas. Na etapa definir (convergente) é o momento de interpretar e alinhar os dados da pesquisa aos objetivos do cliente. Na etapa desenvolver (divergente) é produzida a criação, o desenvolvimento e teste. Na etapa entregar (convergente) ocorre a finalização, o teste final, a aprovação, lançamentos e avaliações. Também é possível perceber esse processo de convergir e divergir presente na publicidade ao observar o Diagrama de Gestão de Ideias de Pricken (2009).

Figura 10 – Gestão de ideias



Fonte: Pricken (2009, p. 15).

No primeiro momento a informação obtida com o *briefing*, que se desenvolve através de reuniões com o cliente, é reduzida para definir o objetivo que se quer alcançar. Posteriormente, na geração de ideias, deve ser liberada a imaginação. A equipe precisa se

inspirar sem preocupar-se com as restrições, já que assim é possível permitir a entrada do maior número de possibilidades. O terceiro momento, desenvolvimento e seleção de ideias, requer criatividade, já que as ideias vindas da atividade anterior precisam ser convertidas em melhores ideias, que possam ser produzidas e implementadas. Ocorre um processo de transformação das ideias cruas em ideias reais. No quarto momento, implementação, os diretores de arte intervêm para dar à ideia o melhor tratamento (PRICKEN, 2009).

Observa-se uma dinâmica entre os dois modelos que propõem que haja momentos de expansão e refinamento durante o processo. Na publicidade, é possível utilizar os modelos para gerar uma visualização do caminho estratégico até o criativo, da definição do posicionamento até o momento em que a ideia toma forma.

Dessa forma, percebe-se que o modo de pensar, em cujo o conhecimento expande e posteriormente é refinado, é visto tanto no raciocínio dos *designers* como na publicidade. Porém, enquanto no *Design Thinking* a equipe é composta pelos profissionais, clientes, consumidores, fornecedores e demais interessados, na publicidade, por vezes, o processo restringe-se aos profissionais. Percebe-se que o consumidor nem sempre faz parte da equipe de desenvolvimento, encontra-se nas primeiras ou nas últimas fases, quando o serviço já foi desenvolvido. Percebe-se, também, ao visualizar conceitos como de publicidade colaborativa, que esse modo de pensar já vem sendo complementado, que o consumidor ganha um lugar especial no desenvolvimento das campanhas.

Tendo em vista que o planejamento publicitário envolve uma ação racionalmente elaborada e antecede a execução, torna-se imprescindível que sejam traçadas de modo preciso as estratégias a serem seguidas. Nesse processo, compreende-se que a colaboração do público pode ser considerada uma contribuição de relevante valor. Assim, é possível que mesmo os leigos na área de atuação publicitária possam contribuir para o desenvolvimento de uma campanha. O conhecimento dessas pessoas pode levar a novos resultados e auxiliar no desenvolvimento de soluções. O próximo capítulo oferece uma maior compreensão sobre o planejamento exercido na publicidade.

5 PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO

Com base no que é exposto anteriormente, entende-se que a visão que demonstra que um planejamento é algo exclusivo dos profissionais do ramo da publicidade vem sendo complementada. No planejamento, por ser uma etapa importante na qual as estratégias e outros fatores são traçados, a colaboração de outras pessoas (consumidores, fornecedores, etc.) pode ser vista como um grande recurso. O conhecimento é capaz de demonstrar como algo pode ser realizado, guiar os passos na busca por soluções assertivas. Este capítulo procura traçar o entendimento sobre o que é possível entender por planejamento publicitário.

Trata-se de um processo que visa atingir um determinado objetivo, “coordenando a atuação do governo, da empresa ou do assunto em questão para se obter o máximo de resultado com o mínimo dispêndio de recursos humanos e financeiros” (CORRÊA, 2002, p. 98). O plano pode ser entendido como o documento que contém o programa planejado.

Planejar é tentar orientar os acontecimentos. Para desenvolvê-lo é importante ter uma equipe profissional, já que “1. O planejamento exige tempo; 2. O planejamento requer coordenação; 3. O planejamento requer experiência; e 4. O planejamento requer objetividade” (RODRIGUES, 2010, p. 56).

Para planejar é importante ter um conhecimento sobre marketing e comunicação. Esse conhecimento é importante em momentos de crise, “quando os riscos são maiores, os recursos mais difíceis, as incertezas grandes e o mercado apresenta comportamento nebuloso” (RODRIGUES, 2010, p. 55). Para planejar é imprescindível munir-se de informação. Sem informação fica difícil definir as melhores soluções para os problemas, pois não existe clareza sobre quais são os reais problemas.

Escrever quando e o que vai acontecer é importante para ter um controle, de execução e de cronograma, do processo. Os planos podem ser de curto, médio e longo prazo, “o período de abrangência do plano de campanha vai depender do que será feito, do que a agência e cliente querem ou mesmo dos contratos assinados entre agência e cliente” (RODRIGUES, 2010, p. 58).

Como visto no capítulo anterior, a publicidade está inserida na comunicação do plano de marketing (GOMES, 2008). Conforme Rodrigues (2010, p. 61) “mas como o plano de comunicação é mais generalizado, deixa de contemplar alguns itens, alguns recursos mais específicos da propaganda. Portanto, para a realização da propaganda há a necessidade de uma adaptação do plano de comunicação inserindo alguns aspectos e estudos”. Assim, formula-se o plano de campanha publicitária. O plano de campanha é um documento onde são

analisados dados como histórico, concorrência, dinâmicas do mercado e ações do consumidor para que sejam definidos aspectos como os objetivos e as estratégias (RODRIGUES, 2010).

O departamento de planejamento precisa definir no plano o que vai ser dito, para quem (público-alvo) e como (estratégias), em curto, médio ou longo prazo (RODRIGUES, 2010). Para entender como é desenvolvido, descreve-se a forma e por quais tramites ocorre o processo. Primeiramente, o atendimento, juntamente com o cliente, costuma elaborar o documento conhecido como *briefing*. No *briefing* constam as informações necessárias para a consecução da campanha publicitária. Além disso, o atendimento tem como função efetuar o relacionamento agência-cliente, é responsável por representar a agência. Compete a ele a função de manter o cliente informado sobre o andamento do serviço (RODRIGUES, 2010).

O departamento de planejamento, com base no *briefing*, responsabiliza-se pela definição da mensagem publicitária. Cabe ao pessoal de planejamento o exercício de organizar informações que são analisadas e fundamentam os objetivos e as estratégias traçadas para o cliente. Com base na organização dos dados e das informações coletadas, propõe as estratégias e o caminho que precisa ser seguido (RODRIGUES, 2010).

O departamento da criação é responsável pela geração de expressões, ilustrações, etc. A criação é responsável por dar forma à mensagem publicitária (RODRIGUES, 2010). Trabalham em conjunto para alcançar esse propósito o diretor de arte e o redator (dupla de criação). Algumas agências de publicidade contam com um terceiro personagem, conhecido como arte-finalista, que se responsabiliza pelo retoque final dos trabalhos, antes que passem para a fase da produção. Essa personagem confere e finaliza medidas, resoluções de imagens e formatos (BONA, 2007).

O setor da produção gráfica é responsável pela finalização e pelo fechamento dos arquivos para encaminhar à produção. Entram em contato com fornecedores, como as gráficas, como forma de repassar os detalhes técnicos de cada produção, além de “acompanhar, corrigir e finalizar a confecção de cada peça” (BONA, 2007, p. 69). A produção gráfica repassa aos fornecedores e às gráficas informações técnicas de quantidade de cores, a codificação em RGB ou CMYK, a qualidade da impressão, entre outros. Visa garantir e supervisionar a qualidade do material durante o processo, já que algum detalhe errado pode fazer com que a agência tenha que refazer o material com seus próprios custos.

Outro departamento comum nas agências é a mídia. Tem como função cuidar da veiculação mais adequada das mensagens publicitárias. Esse departamento define o veículo que será utilizado para inserção do anúncio. Mensura a eficácia de um veículo para

determinado número de exposições. Elabora o plano de mídia, um documento que indica e planeja as veiculações (RODRIGUES, 2010).

A produção de RTVC (rádio, televisão e cinema) se responsabiliza pela produção de peças eletrônicas. Poucas agências possuem a produtora de *jingles* (músicas criadas com fins comerciais), ou produtora de comerciais para cinema e TV na própria estrutura (BONA, 2007). Nesse caso, é comum a contratação ou a terceirização para tais produções.

O setor administrativo visa cuidar dos processos responsáveis por manter a agência funcionando. Realiza pagamentos, negociações de débitos, cobranças, recebimentos, avalia a contratação de pessoal ou o desligamento, gerencia a montanha-russa de faturamento mensal, entre outros (BONA, 2007).

É possível contar também com a figura do tráfego, que visa pelo cumprimento de prazos. A missão do tráfego é dar continuidade aos trabalhos internos, realizando para isso um acompanhamento próximo. A figura do tráfego é, atualmente, rara em razão de as agências enxugarem as suas estruturas terceirizando departamentos ou acumulando funções em um mesmo departamento. O atendimento e o planejamento, por exemplo, são setores que realizam o tráfego (BONA, 2007).

Algumas agências mantêm o departamento de pesquisa, que atua em consonância com o planejamento. Tal departamento busca informações e monitora o mercado, os concorrentes dos clientes, as campanhas já realizadas, entre outros. “Sua missão é manter os departamentos da agência informados continuamente sobre o mercado” (BONA, 2007, p. 72). Por questões financeiras, muitas agências atuam em parceria com institutos de pesquisa ou contratam esse serviço quando é necessário.

Para trabalhar “publicitariamente” é imprescindível ter informações sobre, por exemplo, quem é o cliente, o que ele faz, quanto custam seus produtos/serviços (RODRIGUES, 2010). Isso confere a essencialidade de um *briefing*, considerado uma fonte de informações pertinentes ao trabalho. O *briefing* precisa ser objetivo, mas não deve abrir espaço para divagações. Não devem ser criadas informações em cima de suposições. Um *briefing* incompleto também pode gerar perda de tempo, já que “toda vez que as pessoas procurarem o atendimento para minimizar dúvidas, o trabalho destas pessoas ficará parado até a dúvida ser esclarecida” (2010, p. 74). Basicamente o *briefing* precisa anunciar quem é o cliente, qual é a sua área de atuação, como funciona o mercado de atuação, quem são os consumidores, os concorrentes, o que o cliente pretende com a comunicação e qual é a verba destinada para a campanha. O *briefing* é o início de um planejamento.

Conforme Corrêa (2002, p. 114), “a abordagem inicial do planejamento consiste em compreender o cenário mercadológico no qual a empresa está inserida para, então, encontrar as soluções mais adequadas”. As informações sobre o mercado precisam estar presentes no *briefing* e também podem ser extraídas do plano de marketing.

Conforme Rodrigues (2010) é possível compor um plano publicitário produzindo os seguintes passos: 1) resumo da situação de mercado; 2) análise comparativa da concorrência; 3) ameaças; 4) oportunidades; 5) objetivo de comunicação; 6) posicionamento; 7) público-alvo; 8) estratégias (de campanha, criação e mídia); 9) cronograma; 10) anexos.

O pessoal responsável pelo planejamento deve realizar um resumo da situação do mercado, com base nas informações do *briefing* e das pesquisas de marketing (RODRIGUES, 2010). Conforme Corrêa, ao elaborar o planejamento é conveniente fazer um resumo de tais informações “para que os principais fatos e dados venham a servir de base para alinhar um pensamento estratégico” (2002, p. 114). O dimensionamento do mercado real e potencial, sua tendência, principais características e outras particularidades auxiliam na tomada de decisão sobre a abordagem estratégica.

O resumo da situação do mercado deve incluir aspectos como a história da organização, como surgiu no mercado, qual seu segmento, que tipo de produto oferece, como é feito, se é franquia, qual é a lei que rege o setor, qual é o faturamento, se é ou não um produto de necessidade básica, como surgiu o produto/serviço, qual é a tecnologia aplicada, quais são as consequências dessa tecnologia aplicada, como é a relação das pessoas com o produto/serviço, quais são as consequências dessa relação, como ocorre a concorrência no mercado de atuação do cliente, se é feita exportação de produtos da empresa, que características é importante salientar, se existe algum aspecto curioso sobre o produto/serviço da empresa (RODRIGUES, 2010).

Percebe-se que em projetos de *Design Thinking* prioriza-se nesse primeiro momento a entrada de uma diversidade de informações, sem muita limitação. Trata-se de uma etapa de expandir o conhecimento sobre o desafio e durante ela não se deve tentar criar uma lógica racional ou traçar uma rota de solução para o problema. A busca concentra-se na geração da maior quantidade de contextos e alternativas. Na etapa inicial é difícil ter todo o entendimento necessário para avaliar e abandonar possibilidades. Ao realizar isso as possibilidades são prejudicadas e é traçada uma linha de resposta centrada somente no conhecimento limitado do pesquisador, o que diminui a possibilidade de gerar inovação. Posterior a esse processo é realizado o movimento de refinamento do conhecimento, pois torna-se necessário encontrar significado e relevância entre as informações obtidas (PINHEIRO; ALT, 2011).

Ferramentas do *Design Thinking* como a análise HIP, que procura descrever a história, identidade e personalidade da marca para projetar serviços alinhados com a proposta de valor da marca e a etimologia do serviço, uma pesquisa que se divide em três espaços, passado (analisa a evolução histórica da necessidade do setor e da organização), presente (analisa o que acontece no âmbito das pessoas, negócios e tecnologias) e futuro (faz reflexões sobre o que acontece no momento e sobre como o projeto pode impactar no futuro da organização) (PINHEIRO; ALT, 2011), são análises que se assemelham ao planejamento no sentido de refletir sobre o mercado e os contextos que envolvem o negócio do cliente. No *Design Thinking*, que trabalha com a ideia de espaços compartilhados, essas informações resultam em materiais que ficam expostos em painéis para a equipe ao longo do desenvolvimento do projeto.

O próximo passo é analisar a concorrência. Para isso, são descritas as características dos concorrentes, enumeram-se lojas, produtos e preços da empresa e dos concorrentes. “Uma das formas de fazer essa análise é comparar o produto/serviço com a atuação da concorrência no mercado considerando sob o ângulo dos 4 P’s: produto ou serviço, preço que está sendo praticado, sistema de distribuição e a situação no ponto-de-venda, e a sua comunicação” (CORRÊA, 2002, p. 114). É conveniente analisar as atividades de comunicação dos concorrentes diretos, investimentos realizados, em que período ocorreram, em quais regiões e que mídia foi adotada. “Esses dados permitirão estimular o *share of voice* (participação nos investimentos de mídia) dos produtos ou serviços na categoria em que atuam” (CORRÊA, 2002, p. 114-115). Além disso, é importante que o planejamento conheça o conteúdo e os aspectos qualitativos da mensagem, visando um discurso diferente do concorrente.

Uma análise realizada no *Design Thinking*, nomeada cenários paralelos, ao observar a concorrência visa capacitar a equipe a explorar novos conceitos. Trata-se de explorar coisas que podem ser pouco experimentadas no setor do serviço e que são muito valiosas em outros setores de interação similares. Ao observar o que a concorrência faz, por exemplo, torna-se possível ganhar inspiração e conhecimento para projetar novas formas de interação. São analisadas, para isso, ideias que parecem atender às necessidades e às tecnologias que podem auxiliar nesse processo (PINHEIRO; ALT, 2011).

Após analisar a situação do mercado e produzir a comparação com a concorrência “se inicia o processo criativo de um planejamento de comunicação, pois não é suficiente coletar informações. Depois de organizadas, é fundamental analisá-las” (CORRÊA, 2002, p. 123). Com base nos dados obtidos anteriormente, o planejamento precisa responder questões como as expostas no quadro abaixo.

Quadro 5 – Ameaças e oportunidades

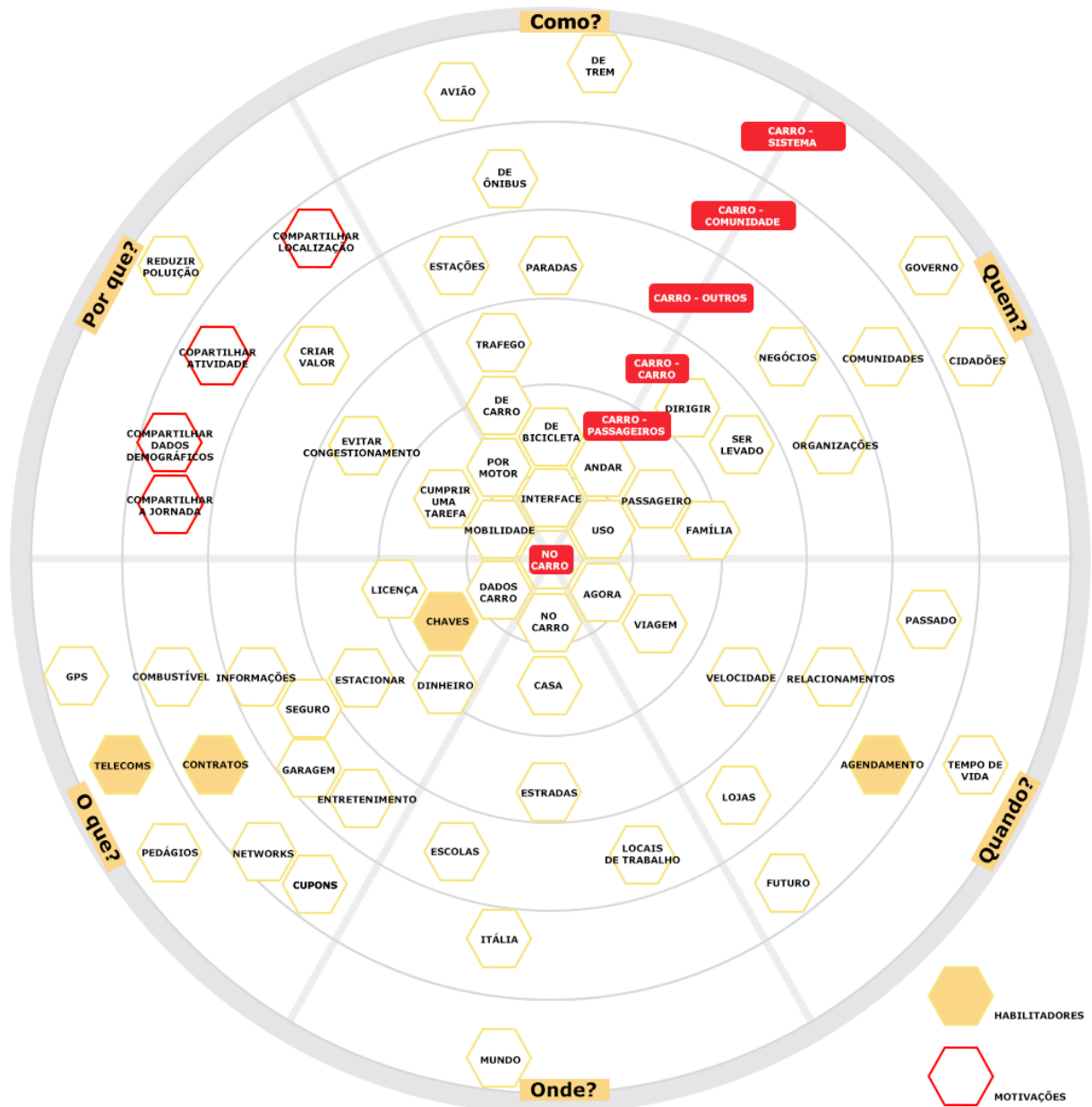
Ameaças	Oportunidades
<p>Existe algum problema como o atendimento? Baixo <i>market share</i> (participação da empresa no mercado em termos das vendas de produto)? Baixo <i>share of mind</i> (retenção de uma marca/empresa/produto na memória dos consumidores)? Poucos possuem conhecimento sobre a logomarca? A imagem está arranhada? A regionalização é um problema? A concorrência dificulta? O mercado é instável? A localização das lojas não ajuda? Existe falta de padronização? Falta atrativos? Existe problemas com o atual posicionamento da empresa? Problemas com o/a crescimento/diminuição do mercado? O produto ou serviço está cumprindo com as expectativas das pessoas?</p>	<p>O <i>share of mind</i>? O atendimento? O <i>market share</i>? A logomarca? A imagem está em ascensão? Boa regionalização? Alguma vantagem sobre a concorrência? Mercado estável? Lançamentos? Bom posicionamento da empresa? Crescimento/diminuição do mercado? A localização das lojas é boa? Os produtos são de boa qualidade? O produto/serviço está cumprindo as expectativas das pessoas?</p>

Fonte: Rodrigues (2010).

Esse diagnóstico tem como finalidade gerar uma compreensão sobre o que está acontecendo e poderá acontecer, os pontos que precisam ser defendidos pela comunicação e os que podem ser atacados para enfrentar a ação da concorrência ou tomar uma iniciativa antes de outras (CORRÊA, 2002).

Entre algumas das ferramentas do *Design Thinking*, a ecologia do serviço – um mapa que visa delinear os agentes, pontos de contato e contextos do uso do serviço – auxilia a equipe a ter uma visão ampla de elementos que se encontram em torno do serviço, pontos que podem impactar no seu funcionamento.

Figura 11 – Ecologia do serviço



Fonte: Heller de Paula (2017).

Compreende-se que através desse mapa é possível identificar falhas, prováveis ameaças, riscos e oportunidades que ainda não foram exploradas. O mapa pode ser utilizado para contextualizar o serviço para a equipe. Ajuda a fazer conexões para criar novidades para os usuários (PINHEIRO; ALT, 2011).

Com visto, com base no *briefing*, torna-se necessário responder qual é o real problema do cliente, para que seja definido o objetivo de comunicação. Para desenvolver uma campanha é preciso saber o que se pretende conseguir com essa ação. Explicitar de modo claro o que se quer alcançar “servirá como uma bússola para orientar o planejamento e,

consequentemente, sua implementação” (CORRÊA, 2002, p. 141). São exemplos de objetivos expandir o que se entende atualmente da empresa; criar uma nova imagem; lançar uma nova marca; fixar uma marca; demonstrar certa característica em especial. Para alcançar o objetivo torna-se essencial definir metas. A meta pode ser entendida como uma extensão do objetivo. O termo objetivo abrange dados qualitativos, demonstra onde a organização quer chegar. O termo meta refere-se a dados quantitativos, exprime tempo, unidades ou valores referentes ao objetivo (RODRIGUES, 2010).

Com isso definido, é necessário ter claro o posicionamento da empresa, já que ele é como uma espécie de adjetivo agregado a uma marca, uma maneira de tentar construir a reputação de uma empresa, mostra qual é o seu diferencial. De seu início até os anos 50, a publicidade caracterizava-se pela descrição do produto e de seus benefícios. Os anúncios tinham como intenção convencer as pessoas a usarem os produtos, o que fez com que esses anos ficassem conhecidos como a era do produto. Com o passar do tempo, “as empresas descobriram que a reputação era mais importante para as vendas e, lá pelos anos 60, as companhias perceberam que tinham a própria marca da empresa como uma grande vantagem na venda” (RODRIGUES, 2010, p. 292).

Uma marca consolidada e com atributos positivos foi vista como fundamental para conquistar potenciais consumidores. Nesse período o trabalho da comunicação primava na construção de uma imagem, ficando conhecido como a era da imagem. Tempos depois, mais do que antes, a sociedade reconhece a importância de conhecer o produto, já que vai adquiri-lo. Porém, em um cenário que contempla uma variedade semelhante de produtos, isso não basta para decidir adquirir. Como muitos produtos são semelhantes, a memorização pode ser dificultada. Nesse contexto, toda marca necessita diferenciar-se das outras. “Daí vem a necessidade de cada marca assegurar uma posição na mente das pessoas. Esta busca por um melhor posicionamento inicia a era do posicionamento” (RODRIGUES, 2010, p. 293).

Considera-se relevante, em um anúncio, uma organização se posicionar, mostrar um diferencial. Não basta o anúncio apresentar uma informação a mais, “deve, sim, passar a informação criando uma imagem, um adjetivo para suas marcas” (RODRIGUES, 2010, p. 293). O posicionamento precisa conter uma vantagem competitiva, um benefício, uma diferenciação. Para formular um planejamento, os atributos do produto e do mercado-alvo precisam ser considerados. O posicionamento na comunicação é “consequência do posicionamento mercadológico da marca. Ao entrar num mercado, uma marca pode buscar avanços tecnológicos constantemente. A marca estaria se posicionando como avançada, mesmo sem ter um anúncio publicitário dizendo isso” (RODRIGUES, 2010, p. 299). Torna-se

preciso compreender que o posicionamento não constrói a imagem da marca sozinho. Tal construção depende de esforços de comunicação e de mercado, como do ponto-de-venda, preço e embalagem.

Conforme Corrêa (2003), no posicionamento determina-se o que dizer, que mensagem deve ser transmitida, “cabendo à agência, através da sua criação, encontrar a melhor forma de como dizê-la. Normalmente, essa tarefa é de responsabilidade do anunciante. Entretanto, é comum a agência participar dessa etapa em cooperação com o seu cliente” (2003, p. 86).

Em projetos de *Design Thinking* encontros, como os nomeados *hot-house*, realizados entre a equipe e o contratante, auxiliam no processo de alinhamento de informações, a integrar o contratante ao projeto, compartilhar dúvidas, esclarecer sobre os prazos, repassar atividades e planejar os próximos passos (PINHEIRO; ALT, 2011). Nesse momento é possível demonstrar para o cliente como o problema foi identificado e discutir sobre os objetivos e as metas. Além disso, realizar uma análise do cenário antes da implementação do projeto para identificar posteriormente quais os benefícios trazidos com o serviço.

Tendo em vista que qualquer ação tem custo, a verba é um aspecto importante para qualquer planejamento. Compreende-se que, para conseguir algum resultado no cenário empresarial, torna-se necessário investir em capital, trabalho e tecnologia. O investimento pode ser de tempo, esforço e dinheiro. “Verba maiores permitirão um esforço maior durante um período mais longo ou um esforço concentrado em pouco tempo. Verbas menores condicionarão o nível de intensidade e duração de uma campanha proporcional ao investimento realizado” (CORRÊA, 2002, p. 161). Por conta disso, a quantificação do orçamento publicitário é algo importante que precisa ser compartilhado e explicado para o cliente. O valor gasto em uma campanha publicitária precisa estar de acordo com a realidade financeira da empresa e o cliente precisa estar ciente dos resultados que determinada disponibilidade de verba pode trazer. Do ponto de vista contábil, a publicidade, por vezes, é vista como uma despesa, porém o marketing a considera como um investimento, já que auxilia na construção e fortalecimento da marca.

As medidas de ROI (retorno sobre investimento) são utilizadas em alguns projetos de *Design Thinking* para medir cenários de pré-implementação e pós-implementação. Isso possibilita mostrar para o cliente o benefício trazido pela mudança no serviço. Ressalta-se que um serviço inova quando traz benefícios para os usuários e a organização (PINHEIRO; ALT, 2011).

ROI refere-se à observação do lucro ou prejuízo obtido a partir de um investimento (PINHEIRO; ALT, 2011). É possível compreender por meio do ROI, por exemplo, se as

vendas da empresa aumentaram depois de fazer alterações na identidade visual da marca, se as pessoas estão consumindo mais o produto depois da mudança na linguagem utilizada, se mudar o foco da campanha auxiliou a empresa a vender mais, entre outros.

Supondo que por uma semana um anúncio sobre determinado produto é exposto em um ônibus, ao final desse tempo calcula-se o valor ganho. Se o preço gasto for R\$ 200 com o anúncio e as vendas resultarem no valor de R\$ 500, então o cálculo é $500 - 200 = 300$. Trata-se de um exemplo genérico, também precisam ser inclusos nesse cálculo os descontos de impostos, valores de transação, etc. Também é preciso considerar que esse retorno pode resultar em ações, tais como menos acidentes, taxa menor de HIV, diminuição do desperdício de alimentos, etc. Conforme Damaceno (2016), assim como em outros processos, para que os esforços sejam reconhecidos na publicidade os agentes precisam entregar resultados reais e mensuráveis. As agências precisam ser capazes de demonstrar quais são os resultados diretos para o negócio, estando capacitadas para apresentar as medidas de ROI. É importante trazer menos resultados questionáveis e mais dados reais. Esse vem sendo considerado um passo fundamental para a sobrevivência das agências.

Em relação à definição do público-alvo, em algumas organizações o departamento de marketing responsabiliza-se. Outras produzem ou contratam empresas de pesquisa para gerar relatórios com características dos consumidores, seus hábitos e tendências de consumo. Entretanto, existem aquelas que não apresentam dados aprofundados sobre o público-alvo, exigindo que a agência de publicidade elabore tal estudo. O verdadeiro público consumidor da empresa precisa ser detectado, pois é o alvo da mensagem publicitária, e se os esforços não forem direcionados a ele, a mensagem pode não alcançar o seu propósito (RODRIGUES, 2010).

O público pode ser classificado como interno (está dentro da organização), intermediário (distribuidores de atacado e varejo) e final (consumidores). O público final pode ser influenciador (aquele que usa uma data, como natal, como motivo), decisor (aquele que opina e pode levar alguém a decidir), comprador (aquele que compra para ele ou para outra pessoa), usuário (aquele que consome) ou iniciador (sugere ou tem a ideia de comprar). Para definir o público-alvo é preciso conhecê-lo o máximo possível. “Cada vez mais se tem investido em pesquisas de consumidores, algumas famílias vivem verdadeiros *realities shows* patrocinados pelas organizações. A intenção destes *realities shows* é traçar aprofundadamente as características, manias e usos dos produtos” (RODRIGUES, 2010, p. 253). Conforme Rodrigues (2010), definir o público-alvo auxilia na tomada de decisões mais assertivas.

Algumas características precisam ser consideradas na descrição do público, tais como: localização geográfica, características demográficas, socioeconômicas e psicológicas. É importante saber qual é a localização geográfica do público para, por exemplo, ter um controle da verba utilizada para a campanha e saber onde terá maior eficácia. As características demográficas auxiliam a definir o público-alvo (idade, estado civil, sexo, religião, nacionalidade, cultura, etc.). As características socioeconômicas “levam em conta a classificação por renda, classificação social e ocupação no setor produtivo” (RODRIGUES, 2010, p. 257). As características psicológicas auxiliam a entender a personalidade, atitudes, atividades, interesses, opiniões e estilos de vida.

Através do *Design Thinking* percebe-se o esforço em compreender as vontades, necessidades, desejos, anseios, sentimentos, etc., das personas. Podem ser identificadas, por exemplo, através de entrevistas em profundidade. Personas são “arquétipos, personagens ficticionais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente” (VIANNA et al., 2012, p. 81). A figura apresentada na sequência mostra um exemplo de abordagem do perfil das personas.

Figura 12 – Exemplo de persona



Fonte: Patel (2019).

A figura mostra uma das formas de realizar essa abordagem. Essa análise pode ser utilizada em várias fases do processo, servindo para alinhar informações dos usuários com todas as pessoas envolvidas. É bastante útil na geração e validação de ideias, auxilia na busca por soluções inovadoras que atendam às demandas dos públicos. Ajuda no processo “porque direcionam as soluções para o sentido dos usuários, orientando o olhar sob as informações e, assim, apoiando as tomadas de decisão” (VIANNA et al., 2012, p. 81).

É possível fazer esse levantamento a partir dos dados de campo, que auxiliam a identificar diferentes polaridades de características dos usuários. Tais características podem variar desde aspectos demográficos (sexo, faixa etária e classe social) até perfis comportamentais como, por exemplo, se o indivíduo é independente com relação ao cuidado da saúde. Ao serem identificadas as polaridades, compõem-se os personagens “combinando esses aspectos e usando como referência os perfis identificados em campo. Assim, cria-se um grupo de personas com características significativamente diferentes que representem perfis

extremos de usuários do produto ou serviço analisado” (VIANNA et al., 2012, p. 81). Por fim, atribui-se um nome, criam-se histórias e são identificadas as necessidades que ajudam a personificar esse arquétipo. Assim, identifica-se o perfil dos públicos considerando suas características extremas.

Com tais informações organizadas, o próximo passo do planejamento é traçar as estratégias. “A estratégia especifica a rua e o ônibus que serão utilizados para chegar ao ponto final” (RODRIGUES, 2010, p. 303). Aponta como chegar ao objetivo, quais serão os caminhos. Porém, as estratégias não especificam como será o dia-a-dia desse caminho. A velocidade, os dias e horários no trajeto encontram-se nas táticas, que compõem o plano de mídia. É possível subdividir as estratégias em três tipos.

A estratégia de campanha especifica a importância de algumas características a serem trabalhadas na campanha (o que falar em determinadas fases e por que); a estratégia de criação discorre sobre as estratégias criativas como o conceito, o que a concorrência utiliza nas peças e o que deve ser evitado; e a estratégia de mídia elucida sobre os veículos que serão utilizados e os porquês da escolha (RODRIGUES, 2010, p. 303).

Para definir uma estratégia de campanha é preciso ter em mente quatro aspectos fundamentais

1. O problema ou oportunidade que a comunicação deve resolver; 2. Promessa básica: descrição da base de argumentos nos quais se sustentam os elementos de convicção do público-alvo para a marca; 3. *Reason why*: justificativa que faz a promessa básica ser crível ao público-alvo; e 4. Resultado esperado: ao final do esforço, o que se quer que o consumidor pense/faça/perceba.

Na estratégia da campanha define-se as fases de campanha. Dependendo do período para realização da campanha, ela pode ter várias fases. Para lançar uma marca que ninguém conhece no mercado um esforço de comunicação pode ser essencial (RODRIGUES, 2010, p. 306). Sabe-se que as pessoas precisam conhecer a marca e por isso necessitam saber que a empresa existe e o que faz. Para isso, um *teaser* pode ser lançado para criar um suspense (primeira fase). Após, lançar anúncios que digam quem é a empresa e o que ela produz (segunda fase). Com base nisso, pode-se anunciar novas características/inoações da marca/produto/serviço (terceira fase). Posteriormente, é possível desenvolver uma imagem de marca que mostre preocupar-se com o meio em que se encontra inserida (quarta fase). Um só anúncio pode não conseguir dizer tudo o que a organização pretende. Nesse caso, é importante uma campanha ter mais de uma fase.

Todo anúncio precisa de uma mensagem publicitária. Os anúncios dizem algo sobre alguma organização ou produtos/serviços. O anúncio pode contar uma novidade ou reforçar algo que já foi dito.

Ao analisar um anúncio pode-se perceber o modo de ser da organização. A linguagem, a roupagem e as informações no anúncio revelam as características da marca. Uma marca formal tenderá ser formal em seus anúncios. Outra, mais dinâmica, terá dinamismo no anúncio. Pode ser através das cores, imagens ou letras empregadas (RODRIGUES, 2010, p. 310).

Para planejar uma estratégia criativa, o foco principal precisa ser os usuários e os valores reais da marca. Um anúncio precisa ser o reflexo da marca, para evitar que os consumidores vivenciem uma experiência diferente do que foi dito. A mensagem e o anúncio publicitário precisam ser agradáveis, bonitos, otimistas, originais, fugir de padrões, ser pessoais, interagirem com o público, trazerem argumentos pertinentes e ter conteúdos “mais amigos que vendedores” (RODRIGUES, 2010, p. 311).

Na estratégia da criação entra a linguagem que será adotada: racional (informações objetivas) ou emotiva (explora desejos, ideais, valores, temores, fantasias, sonhos, estilos de vida, etc.). É preciso propor peças que estejam de acordo com a linguagem do público, o que confere a relevância em fazer pesquisas para compreendê-lo. “Quanto mais o planejamento detalhar como deve ser trabalhada a mensagem, mais fácil (ou difícil) ficará para a criação elaborar um anúncio criativo” (RODRIGUES, 2010, p. 312).

Para facilitar a mensagem da campanha publicitária é elaborado um conceito de campanha, que se refere à ideia por trás da composição. O conceito é algo pretendido para colocar na mente das pessoas. Trata-se da imagem que se quer trabalhar na campanha. O conceito de campanha pode ser o mesmo conceito da marca, porém, adquirindo inovações. Por exemplo, se uma empresa pretende mostrar ser moderna, pode agregar ao seu conceito essa ideia, abordando ser uma empresa tradicional, porém com ares de modernidade e avanços tecnológicos. O conceito pode já existir ou ser desenvolvido pela agência. Caso não exista, o planejamento é responsável por elaborá-lo e inseri-lo no plano. Descrito no plano de campanha, cabe ao departamento de criação dar continuidade às peças da campanha (RODRIGUES, 2010).

Na estratégia de criação são definidos aspectos como conceito, forma, abordagem, foco (ressaltar a velocidade de entrega da empresa) e linguagem (formal/informal). “Às vezes, uma campanha precisa evitar figurinos, personagens ou situações que lembrem o concorrente ou ideias ultrapassadas do segmento de mercado” (RODRIGUES, 2010, p. 314). Na estratégia

de criação é apontado o *slogan* do cliente, se já for existente, e observações sobre a utilização ou índice de lembrança. Quando não há um *slogan*, é preciso escrever a importância de criá-lo. Caso seja necessário formular um novo *slogan*, descreve-se a mensagem que ele precisa passar.

Alguns planejamentos podem não conter a estratégia de mídia. Isso ocorre quando a empresa de comunicação considera adequado desmembrar a mídia do planejamento, pois “o departamento de mídia de algumas agências de publicidade faz apenas mapas de mídia para o cliente, deixando de pesquisar soluções em mídia ou mesmo aferir impactos e penetração” (RODRIGUES, 2010, p. 318).

Nas estratégias de mídia é preciso definir a audiência, frequência, cobertura geográfica, continuidade, implicação na criação (estratégias criativas limitam a escolha dos veículos), limitação de verba, *merchandising*, flexibilidade (caso seja preciso fazer realocação de verba), e apoio promocional. Além disso, três variáveis são consideradas: o alcance (número de pessoas que se pretende atingir); a frequência média (vezes que o público deve ser exposto à mensagem); e a continuidade (período de veiculação).

As estratégias são estabelecidas levando-se em conta os seguintes aspectos: 1. Da análise quantitativa do mercado potencial e da pressão da concorrência, face aos números de veículos, definir onde anunciar e quanto anunciar; 2. Da análise da frequência de compra e da oportunidade de compra, definir quando anunciar. Relacionar com os gastos da concorrência, com os planos promocionais do cliente quanto à participação esperada no mercado. Equacionar em etapas e distribuir a verba de acordo com cada fase; 3. Aplicação por área geográfica. Quanto investir nacionalmente e localmente. Estabelecer GRPs nacionais e locais ou estabelecer proporção em relação às vendas em cada território. Definir se a aplicação da verba será simultânea ou sucessiva em um ou outro território; e 4. Revisar as alternativas. É preciso usar algum outro meio? Deveremos usar veículos suplementares? (RODRIGUES, 2010, p. 320).

A estratégia dirá se o plano vai ser alternado ou contínuo, se é preciso um impacto inicial e quem é o alvo. São descritos os veículos escolhidos e o motivo por comporem a estratégia de mídia. Para definir os veículos considera-se “o *target*, a localização, os aspectos sazonais, o conceito, o posicionamento, o tipo de campanha (ataque, defesa, manutenção, sustentação, lançamento ou recordatória) e a verba da campanha” (RODRIGUES, 2010, p. 320). Um dos problemas encontrados nesse percurso é o fato de alguns clientes não definirem a verba para a campanha. Assim, quando percebem o valor do investimento, afirmam possuir uma verba menos significativa. Isso faz com que os profissionais percam tempo ao precisarem refazer o serviço. Para uma campanha ser intensa muitos fatos precisam ser considerados, tais como a verba disponível, posição/participação no mercado, nível de atividade da

concorrência, complexidade da mensagem, composto de mídia a ser utilizado, entre outros. Um aspecto relevante nesse processo é a criatividade, “campanhas altamente criativas podem se dar ao luxo de ter menos frequência” (RODRIGUES, 2010, p. 321).

Em projetos de *Design Thinking* as sessões de ideação, por exemplo, auxiliam nesse processo. As *ideation sessions* têm como objetivo a geração de ideias e envolvem os consumidores, fornecedores, clientes e demais interessados nesse processo. Na ideação *swap* os participantes são divididos em grupos e é solicitado que cada um deles desenhe e descreva, individualmente, as suas ideias para resolver o desafio proposto, o problema. Depois eles precisam compartilhar suas ideias com seus grupos para receber sugestões de melhorias. Por fim, as ideias, já encorpadas e valiosas, são compartilhadas para os demais. Na ideação reversa os participantes são estimulados a pensar em modos para afastar os clientes e fazer com que suas experiências sejam ruins. Isso auxilia a identificar o que precisa ser evitado ou o que deve ser feito de modo oposto (LIVEWORK, 2016).

Nesse processo, uma equipe multidisciplinar permite perceber como é possível encontrar soluções para o problema, auxilia na geração de ideias e de inovação. Os espaços compartilhados são importantes em momentos como esse, servem como ponto de encontro e funcionam como vitrine para expor materiais desenvolvidos ao longo do projeto (PINHEIRO; ALT, 2011).

Outro ponto que precisa ser esclarecido no planejamento é o cronograma. Nesse processo, organiza-se as etapas de uma campanha. O foco do cronograma são as fases. É possível elaborar um cronograma apresentando as datas de produção e envio das peças, demonstrando os prazos internos da agência. O cronograma é uma tabela “cuja função é mostrar para as pessoas o que vai acontecer e em que data. O cronograma é um instrumento para a organização da campanha” (RODRIGUES, 2010, p. 326). Por meio dele, os envolvidos têm o conhecimento sobre os prazos a serem cumpridos. Com isso é possível definir quanto tempo deverá durar cada fase, o recurso de cada uma delas, o que alcançará, quem controlará, entre outros. O cronograma é inserido no plano de campanha. Após isso, são fixados os anexos de todo material utilizado como referência, tais como cópia do anúncio dos concorrentes, anúncios veiculados pelo cliente e tudo que for considerado pertinente (RODRIGUES, 2010).

No *Design Thinking* o documento gerado é nomeado relatório de projeto e contém o conteúdo resultante das produções. Valoriza-se uma estética envolvente e são minimizadas as informações complexas. Para isso são utilizadas ilustrações, conto de histórias e visualização de dados. O relatório serve como ponto de partida para a implementação de modificações e

melhorias que foram propostas durante o projeto, demonstrando as intenções e descobertas do projeto para impulsionar as ações de implementação (PINHEIRO; ALT, 2011). Possíveis relações e os contrastes entre os termos, que são tratadas nesse capítulo, são sintetizadas no quadro a seguir.

Quadro 6 – Relações e contrastes

<i>Design Thinking</i>	Planejamento publicitário	Relações	Contrastes
Análise HIP, etimologia do serviço.	Resumo da situação de mercado.	Compreensão sobre o contexto para definir o real problema.	No <i>Design Thinking</i> são gerados materiais que são expostos em painéis (ajuda a equipe ter coerência durante o processo criativo). Em momentos como esse é priorizada a abertura para a entrada do maior número de informações possíveis para que depois passem pelo processo de afunilamento e escolha.
Cenários paralelos.	Análise da concorrência.	Estudo de aspectos de setores similares.	No <i>Design Thinking</i> , como as ferramentas demonstram, existe o esforço para explorar coisas que podem ser pouco experimentadas no setor do serviço, e que são valiosas em outros setores de interação similares.
Personas.	Público-alvo.	Definição das características dos públicos.	O <i>Design Thinking</i> parece apresentar uma abordagem focada na representação maior das motivações, desejos, expectativas e necessidades dos públicos. Isso ajuda a dirigir as soluções para o sentido dos usuários, orienta o olhar sob as informações e apoia as tomadas de decisão.
Relatório de projeto.	Planejamento.	Documento que contém o que foi desenvolvido.	No <i>Design Thinking</i> parece existir um esforço maior em ressaltar a importância da utilização de ilustrações que ajudam a minimizar a complexidade da informação e fornecem ao relatório uma estética envolvente.

Fonte: Própria autora (2018).

Percebe-se que um dos primeiros passos nos projetos de *Design Thinking* ou no planejamento publicitário é compreender o contexto onde o possível problema está inserido. Enquanto o planejamento apropria-se de pesquisas como de marketing e *briefing* nesse momento para realizar definições, no *Design Thinking* prioriza-se a abertura para a entrada de uma diversidade de informações, pois coletá-las pensando em direcionamentos pode resultar em respostas centradas demais em um conhecimento limitado (PINHEIRO; ALT, 2011). O planejamento pretende realizar um resumo da situação de mercado. Informações como essas são analisadas através da análise HIP e etimologia do serviço, ferramentas utilizadas em projetos de *Design Thinking*. Como tais ferramentas demonstram, existe o esforço para transformar as informações em ilustrações, como mapas, que podem ficar expostos ao longo de todo o projeto em painéis.

A análise da concorrência no planejamento publicitário apresenta aspectos que se assemelham aos cenários paralelos do *Design Thinking*. Percebe-se que o planejamento se baseia em pesquisas para compreender aspectos da concorrência. No *Design Thinking* existe a procura explícita através de ferramentas como os cenários paralelos demonstram, em estudar coisas pouco experimentadas no setor do serviço, mas vistas como valiosas em outros setores de interação parecidos (PINHEIRO; ALT, 2011).

Nota-se também que a ecologia do serviço do *Design Thinking* fornece um mapa de elementos que se encontram em torno do serviço. Acredita-se que a partir disso seja possível identificar ameaças e oportunidades. O que permitiria fazer relação com a definição de ameaças e oportunidades do planejamento publicitário.

Com os materiais gerados são definidos no planejamento os objetivos e apontado o posicionamento. No *Design Thinking* ferramentas mostram a importância de integrar o contratante ao projeto em momentos como esse, como as *hot-house*. Os encontros ajudam, além disso, no processo de abordagem sobre prazos e as medidas de ROI.

Percebe-se, também, o esforço para definir os públicos em ambos os processos. O planejamento apropria-se de pesquisas de marketing, de empresas contratadas ou de pesquisas realizadas pela própria agência para isso. Em projetos de *Design Thinking* parece existir uma abordagem focada na representação maior das motivações, desejos, expectativas e necessidades das pessoas.

Traçar estratégias também é um caminho que precisa ser percorrido no planejamento publicitário. Com base no *Design Thinking* percebe-se que as sessões de ideação e os espaços

compartilhados podem auxiliar nesse processo. Existe a busca pelo envolvimento maior de clientes, fornecedores, usuários e demais interessados para gerar propostas para soluções. A colaboração é considerada um recurso na construção de ideias. Nesse momento a imaginação deve ser liberada e as escolhas devem ficar para o próximo momento.

No planejamento publicitário também é definido o cronograma e são inseridos os anexos ao plano. Em projetos de *Design Thinking* esse plano, ou o chamado relatório do projeto, fornece o conteúdo resultante do serviço. Nele, são priorizados aspectos como ilustrações e contos de história para minimizar a complexidade da informação e fornecer uma estética envolvente (PINHEIRO; ALT, 2011).

6 DESIGN THINKING NO PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO: RESULTADOS E DISCUSSÕES

A publicidade e o *Design Thinking* são processos que apresentam em sua estrutura relações e contrastes. Para Silva (2016), em ambos os casos é feito o *briefing* (ou definição) e a pesquisa, a ideação assemelha-se ao planejamento, a prototipagem é parecida com a criação publicitária, a seleção no *Design Thinking* e a aprovação da campanha na publicidade são equivalentes, a implementação e a mídia se igualam, o aprendizado e a mensuração mostram similitudes. Com base nisso, percebe-se que os conceitos não se encontram tão distantes, apesar de apresentarem contrastes. Um dos principais pontos díspares entre eles aparenta ser o envolvimento dos profissionais. Enquanto na publicidade cada departamento é responsável pela execução de determinada ação, no *Design Thinking* uma equipe composta por clientes, consumidores, fornecedores, etc., responsabiliza-se pela geração e implementação de ideias do início ao fim do projeto. Assim, as soluções são construídas com base no conhecimento dessas pessoas e aprimoradas pelo viés dos profissionais. Compreende-se também, como demonstra a publicidade colaborativa, que os consumidores passam a ocupar um lugar especial no desenvolvimento das peças ou campanhas publicitárias.

Outros autores, como Mano (2014) e Pricken (2009), abordam sobre um processo de convergir e divergir presente, assim como no *Design Thinking*, na publicidade. Na publicidade, o esquema contempla o *briefing*, a pesquisa, o planejamento, a criação, a aprovação e a mídia e tem enquanto fases: descobrir, definir, desenvolver e entregar (MANO, 2014). Para Pricken (2009), é possível nomear essas fases como: *briefing* e formulação de objetivos, geração de ideias, desenvolvimento e seleção de ideias e implementação. Existe essa dinâmica nos dois modelos, do *Design Thinking* e da publicidade, que propõem momentos de expansão e refinamento durante o processo.

No planejamento publicitário, esse movimento é observado por Silva (2016). A autora aponta para uma dinâmica de convergir e divergir o conhecimento quando é preciso gerar e selecionar ideias e estratégias. Percebe-se também o movimento de convergir o conhecimento quando é preciso definir o real problema do cliente.

Além disso, como demonstra o capítulo anterior, aspectos permitem perceber relações e contrastes entre o *Design Thinking* e o planejamento publicitário. Com base nisso e ainda no esforço em compreender as possíveis relações e contrastes entre o *Design Thinking* e o planejamento publicitário, é feita uma análise de similitude através *software* IRAMUTEQ.

As palavras surgem por consequência da sua intensidade de uso, quanto maior a palavra, maior é o número da sua exposição. Aquelas que surgem nas ramificações da figura com a mesma cor são as que se apresentam mais vezes próximas no texto. Ressalta-se que podem ter surgido também em outros momentos, entrelaçando-se com outro grupo de palavras. Nessa comparação percebe-se, de um lado, palavras-chave mais ligadas ao *Design Thinking* e, do outro, umas mais ligadas ao planejamento publicitário. Entre elas observa-se algumas conexões.

Em verde, por exemplo, são apresentadas palavras como *design*, opinião, pensamento, intuitivo, desejabilidade, viabilidade, criatividade e significar. A intensidade de uso das palavras marca o caráter da prática que, ao apropriar-se do modo de pensar do *design*, utiliza um raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduativo (VIANNA et al., 2012). Esse pensamento possui caráter explicativo e intuitivo. Assim como a criação de ideias é estimulada de diversas maneiras, testá-las é considerado importante. A opinião, a criatividade, de diversas perspectivas é valorizada, mas sem deixar de considerar a razão. Durante o processo existe um equilíbrio entre o pensar fora da caixa e o pensar com os pés no chão. Enquanto são criadas soluções com base naquilo que tem significado para as pessoas (na desejabilidade), existe um controle pelo que é viável e possível de ser implementado.

Observa-se na cor rosa palavras como empatia, colaboração, pesquisa, entrevista, equipe, equilíbrio, experimentação, projetos, *insights*, real e usuário. Com isso, percebe-se mais um grupo de palavras que marcam a metodologia do *Design Thinking*. A metodologia aborda sobre a importância de exercer a empatia. Essa prática é realizada desde as primeiras etapas, como através das entrevistas em profundidade, por exemplo. A empatia permite observar o contexto com base no olhar do outro. Esse mergulho no universo dos usuários ajuda no entendimento das reais barreiras, necessidades e desejos, na identificação de problemas através do ponto de vista das pessoas que interagem com o contexto. Assim torna-se possível compreender pontos que se encontram fora da curva e que permitem colher *insights*.

Conforme Rodrigues (2010), na publicidade são realizadas pesquisas para compreender aspectos como os citados e elas são essenciais, mas muitas não levam em conta o instinto humano, o que o consumidor sente, os espaços que se encontram em algum canto da mente e do coração das pessoas e que de alguma forma é necessário acessar.

Para compreender os contextos com base na perspectiva dos usuários, em projetos de *Design Thinking* existe uma grande preocupação em gerar aproximações. Além da empatia, é valorizada a colaboração e a experimentação. Ressalta-se a ideia de uma equipe composta por

clientes, consumidores, fornecedores, etc., que auxiliam no processo de geração e testes de ideias. Assim é possível construir um equilíbrio entre o que é bom para os usuários e para a empresa.

Em azul-arroxeadado é percebe-se outro grupo de palavras que marca aspectos ligados ao *Design Thinking*, como conhecimento, atitude, pessoa, necessidade, solução, inovação, simular, criatividade e criar. No *Design Thinking* existe a busca, quando são definidas as personas, por exemplo, em identificar as atitudes, os gostos, os desejos e as necessidades de usuários reais. Isso auxilia na formulação de propostas mais direcionadas aos públicos (PINHEIRO; ALT, 2012). Ao refletir sobre isso, percebe-se que novas formas para explorar as características dos públicos podem ser exercidas na publicidade ao apropriar-se de ferramentas do *Design Thinking*.

Além de auxiliar na identificação de características extremas dos públicos, o *Design Thinking* possui uma abordagem que favorece a entrada do conhecimento das pessoas, que auxiliam no processo de geração de propostas para uma solução. Compreende-se que mergulhar no universo das pessoas e trazê-las para a equipe, apropriando-se de sua criatividade, ajuda a abrir espaço para a entrada da inovação, que é um processo de recriar modelos de negócio e construir novos mercados que atendam necessidades humanas (VIANNA et al., 2012). Ao envolver as pessoas no processo de desenvolvimento de soluções, mais chances é possível obter para compreender essas necessidades. Na publicidade percebe-se que existe, por vezes, a visão do consumidor como um alvo que se quer atingir, sendo que ele próprio pode ser visto como o elemento chave na construção da mensagem. A publicidade colaborativa demonstra isso. Por motivos como esse apropriar-se da criatividade coletiva é visto como um recurso em projetos de *Design Thinking*.

A busca por experimentar em conjunto também ganha destaque no *Design Thinking*. A experimentação é um dos pilares da metodologia. São geradas ideias e fica entendida a necessidade de refletir sobre elas, simular para encontrar erros antes que passem para a fase de criação (PINEHIRO; ALT, 2011). No planejamento publicitário, conforme o modelo de Rodrigues (2010), visualiza-se certa carência nesse sentido.

Em azul percebe-se palavras como serviço, observar, ideia, ferramenta, projetar, interação, experimentar, prototipagem, fase e construir. Observa-se que em projetos de *Design Thinking* existe uma procura constante por compreender como ocorre a interação do serviço na vida do consumidor, para que assim seja possível visualizar as barreiras e os problemas enfrentados no momento de utilização (MELO; ABELHEIRA, 2015, p. 52). Em fases como de experimentação ferramentas como as que visam pela prototipagem, por exemplo, são uma

maneira de observar se o público de interesse vai ou não aderir ao que é posto e como ocorre a interação desse usuário com o serviço. Compreende-se assim como a solução poderá se materializar, qual jornada é preciso construir (MELO; ABELHEIRA).

Percebe-se, com base no *Design Thinking*, que o cliente, usuário, fornecedor, etc., pode auxiliar no processo ao mostrar como algo pode ser realizado. Auxiliam na construção da ideia. Assim soluções são construídas com base no olhar dos especialistas, através da perspectiva das pessoas que fazem parte do contexto.

Em amarelo observa-se palavras-chave como departamento, planejamento, estratégia, planejar e atendimento. Aproximam-se da ideia de departamentos que a publicidade contempla, responsáveis pela execução de determinada tarefa, como o atendimento que se responsabiliza pela relação agência e cliente e o planejamento que precisa formular estratégias e outros conteúdos. O envolvimento dos profissionais em fases diferentes marca um diferencial em relação aos projetos de *Design Thinking* (SILVA, 2016).

Visualiza-se na cor amarela, que se aproxima do centro, termos como cliente, etapa e problema. Compreende-se que os processos, planejamento publicitário e *Design Thinking*, são solicitados para resolver um possível problema de determinado cliente. Para isso, considera-se essencial compreender os contextos para entender o real problema e, posteriormente, trabalhar na busca por soluções.

Em vermelho palavras-chave ligam-se ao planejamento publicitário, tais como cronograma, campanha, prazo, verba, anúncio, publicitário, agência, estrutura, realidade, mensagem, inserir, consumidor e público-alvo. Para iniciar o planejamento, de uma campanha ou peças publicitárias, é imprescindível ter informações que podem ser retiradas de um *briefing*, do plano de marketing ou de comunicação (RODRIGUES, 2010). Porém, existem casos em que são criadas campanhas publicitárias sem um plano de marketing ou de comunicação. Compreende-se que com a carência de informações fica difícil definir as melhores soluções aos problemas, pois não existe clareza sobre quais são os reais problemas. Percebe-se um esforço no *Design Thinking* para atender a essa necessidade. A primeira etapa refere-se à coleta do maior número de informações, para que assim seja possível compreender o contexto e entender o real problema. Como visto o planejamento, com base nas informações obtidas, precisa ter claro e responder qual é o real problema do cliente?

Se o plano de comunicação do marketing estiver disponível no momento da formulação do planejamento publicitário, é possível apropriar-se dele para preencher as lacunas (RODRIGUES, 2010). Se o cliente não contar com um departamento de marketing, pode equivocarse em suas conclusões. Um cliente pode acreditar que seu maior problema é a

localização, por exemplo, mas ao vivenciar a compra pode identificar que o problema é o atendimento dos funcionários. Se a publicidade, nesse contexto, cria a imagem de que a empresa é um local agradável e que seu atendimento é bastante atencioso, acaba sendo considerado mentirosa pelos receptores. “É uma propaganda que dá um tiro no pé” (RODRIGUES, 2010, p. 77). Por conta disso é preciso ter bem claro qual é o real problema do cliente. Caso não seja possível identificá-lo com o *briefing*, torna-se necessário respondê-lo elaborando o planejamento publicitário. Através do *Design Thinking* percebe-se uma diversidade de ferramentas que permitem realizar essa identificação, como as entrevistas.

Com o problema e os públicos identificados, torna-se necessário considerar uma variedade de elementos que compõem o plano, como as estratégias. No momento de definir as estratégias é preciso levar em conta aspectos como a verba disponível, as características do público, onde o público está, como será o anúncio, onde ele será inserido, entre outros. Percebe-se que ao trazer as pessoas para trabalhar em conjunto nesse processo torna-se possível preencher com elas lacunas. O envolvimento maior das pessoas permite enriquecer o processo, além de ajudar na geração de soluções que nascem mais adaptas à realidade dos usuários (PINHEIRO; ALT, 2011).

Além disso, assim como no planejamento publicitário, os projetos de *Design Thinking* não são ilimitados. Tendo em vista a importância de testar para reduzir riscos, os prazos no *Design Thinking* ajudam a ter tempo para fazer correções e redirecionar as atividades futuras (BROWN, 2017). O cronograma precisa estar presente no planejamento publicitário e percebe-se a importância de considerar nesse processo o tempo para testar as ideias.

Em azul-turquesa é observa-se palavras como: mercado, participação, concorrência, construção, publicidade, investimento, empresa e lançar. Para a construção de um planejamento na publicidade é preciso conhecer as características da empresa, do mercado, entender a participação do cliente no cenário mercadológico, analisar a concorrência, ter claro qual é o investimento para a campanha, traçar objetivos (lançar/fixar uma marca; demonstrar certa característica em especial), entre outros. Munir-se de informações é fundamental para iniciar um planejamento. Trata-se de um primeiro passo para a construção de propostas para soluções, é um momento de expandir o conhecimento.

Em resumo, percebe-se que estudar os públicos, compreender os contextos nos quais se encontram, analisar a concorrência e responder qual é o real problema do cliente são semelhanças que os processos apresentam em sua estrutura. O modo como os usuários são incluídos na equipe e em cada fase do processo, além da forma de criar soluções e avaliar o que está sendo proposto, mostra disparidades entre os conceitos. O *Design Thinking* também

mostra um raciocínio considerado pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduativo. Considera o pensar fora da caixa e o pensar com os pés no chão. O pensamento intuitivo é exercido, mas sem deixar de considerar a razão (PINHEIRO; ALT, 2011).

Seus pilares, a empatia, colaboração e experimentação demonstram a possibilidade da formulação de resultados mais assertivos. A empatia permite perceber os contextos com base na perspectiva dos outros, a colaboração favorece o desenvolvimento de ideias para soluções mais adaptadas à realidade das pessoas e a experimentação é considerada importante para validar ideias. Fica entendido que os testes e protótipos não precisam ser realizados apenas no final, mas devem acompanhar o processo desde o início. A experimentação auxilia a minimizar erros desde o início e a evitar soluções equivocadas (PINHEIRO; ALT, 2011).

Em projetos de *Design Thinking*, em todas as suas fases, valoriza-se o equilíbrio entre o que é desejável conforme a visão dos públicos, rentável na visão da empresa e possível de ser implementado em um futuro próximo. Desde os primeiros momentos, como quando existe a busca por definir personas, as soluções são direcionadas para o sentido dos usuários, “apoando as tomadas de decisão” (VIANNA, 2012, p. 81). Possuir uma visão abrangente para a inovação, favorecer o desenvolvimento de novas ideias, investigar os contextos para implementar melhorias nas formas de interação também são características que marcam a metodologia.

Percebe-se que a publicidade, ao se apropriar do *Design Thinking* para reconfigurar a estrutura do planejamento publicitário, pode gerar uma maior aproximação com as pessoas e encontrar novas formas para explorar seus estoques de conhecimento. Sabe-se que o conhecimento que está contido na consciência de cada um pode revelar diferentes perspectivas sobre os contextos e auxiliar na identificação de padrões. Ao ser explorado de diferentes modos permite entender como as coisas estão sendo entendidas e como devem ser realizadas.

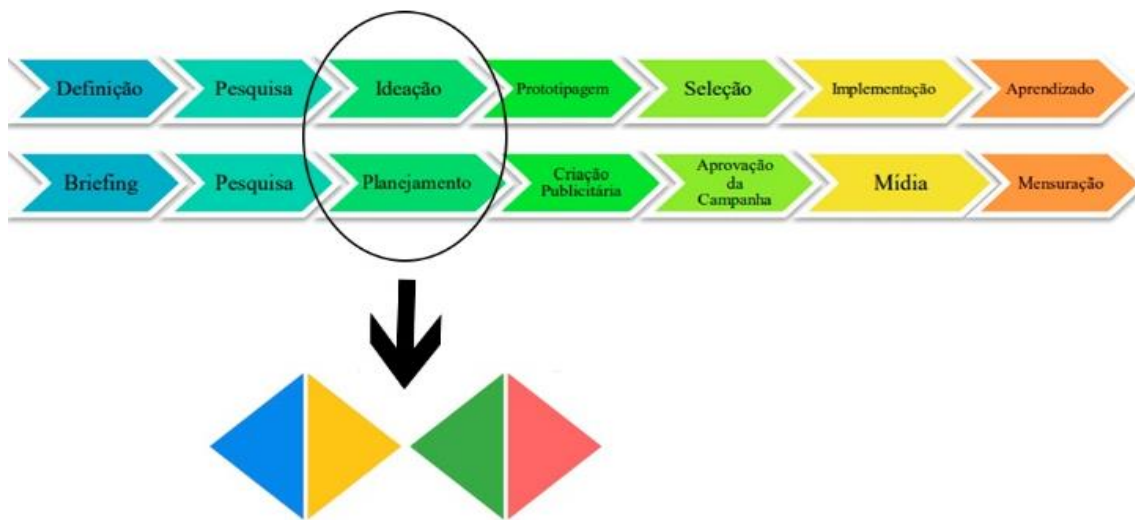
Com os argumentos que vêm sendo expostos ao longo da análise desta pesquisa percebe-se fatores importantes de considerar em um planejamento publicitário. Com base nesses aspectos, a seguir demonstra-se como apropriar-se da metodologia no planejamento publicitário.

6.1 O duplo diamante no planejamento publicitário

Como visto, autores da publicidade abordam sobre um movimento de divergir e convergir o conhecimento durante o processo publicitário, como Mano (2014) e Pricken

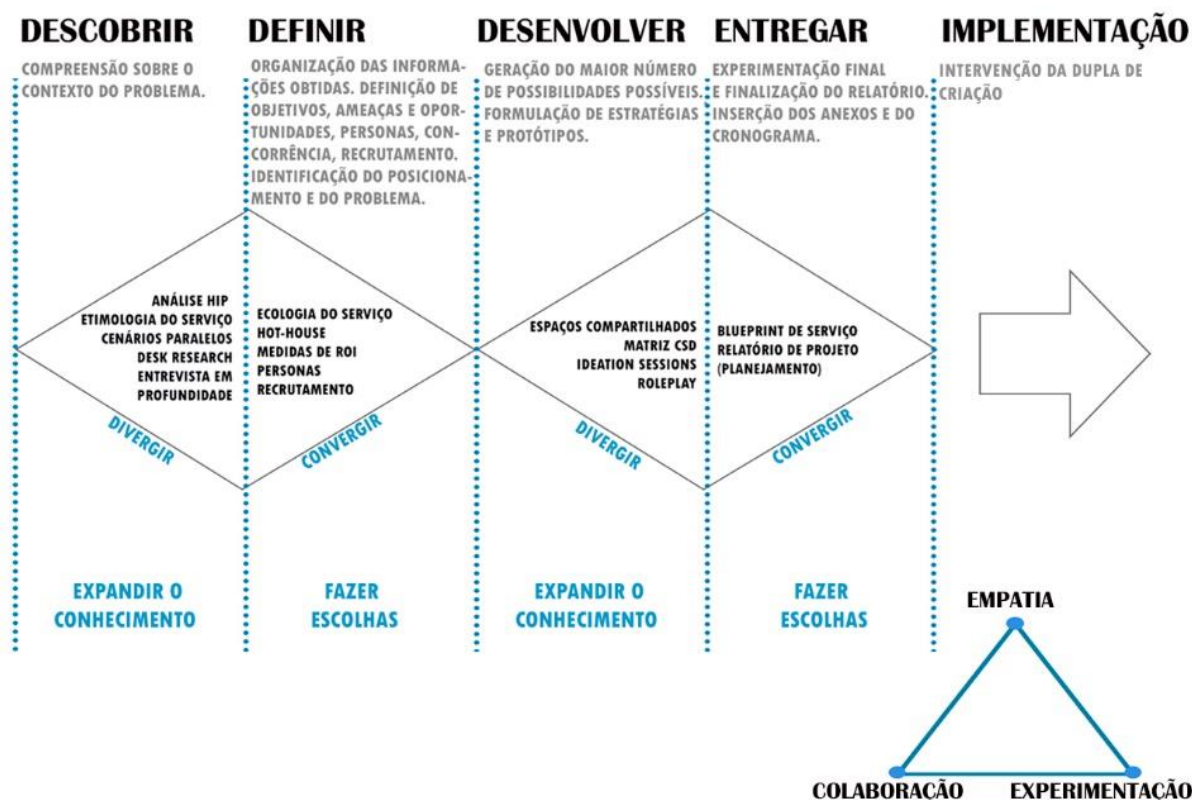
(2009). No planejamento publicitário, Silva (2016) relata esse movimento. Percebe-se que o conhecimento expande quando é preciso gerar propostas e estratégias e refina quando é necessário selecionar ideias. Além disso, nota-se que o conhecimento expande quando é fundamental compreender o contexto do problema e refina quando é imprescindível definir o real problema do cliente.

Figura 14 – Duplo Diamante a partir do esquema de Silva (2016)



Compreende-se, a partir do que propõe Silva (2016), possíveis etapas percorridas em cada um dos processos. As informações levantadas nas primeiras etapas marcam o início de um planejamento, auxiliam no entendimento do contexto. Lacunas precisam ser preenchidas no planejamento, caso as informações obtidas apresentem alguma (momento de expansão do conhecimento). Posteriormente a informação é organizada e são feitas definições (refinamento do conhecimento). São geradas então propostas e estratégias com base no problema identificado e nos objetivos traçados (expansão do conhecimento). A partir disso é importante prototipar, testar em conjunto e gerar aprovações para alcançar soluções mais assertivas (refinamento do conhecimento). Assim a prototipagem veicula entre o planejamento e a fase de criação publicitária. Com base no Duplo Diamante, observado com o que está sendo exposto, esta pesquisa supõe, ou propõe, que o planejamento percorra pelas etapas descobrir, definir, desenvolver e entregar. A figura a seguir procura demonstrar isso.

Figura 15 – *Design Thinking* no planejamento publicitário



Fonte: Própria autora (2019).

Existe a pretensão, com o modelo proposto, de preencher possíveis lacunas em relação a elementos que Rodrigues (2010) aborda serem necessários para elaborar um planejamento publicitário. O modelo é proposto para alcançar também aspectos entendidos como importantes de considerar em um planejamento publicitário, como visto na análise que aborda sobre as relações e contrastes entre os termos. O modelo pressupõe momento de expansão do conhecimento nas etapas em que não há o entendimento necessário para julgar e excluir de modo correto as possibilidades. Implica momentos de refinamento do conhecimento quando é preciso encontrar significado e relevância entre a variedade de informações obtidas.

6.1.1 Descobrir

Sugere-se divergir o conhecimento na primeira etapa do planejamento publicitário para permitir a entrada de uma diversidade de informações, sem muita limitação. Como abordam Pinheiro e Alt (2011, p. 44), “durante as etapas de expandir o conhecimento sobre o desafio enfrentado não estamos tentando criar uma lógica racional ou traçar uma rota de

solução para o problema”. Existe a busca por gerar a maior quantidade de contextos e alternativas possíveis.

É preciso ter em vista que, na etapa inicial, dificilmente “temos todo o entendimento necessário para julgar e excluir corretamente possibilidades. Ao fazermos isso, prejudicamos e traçamos uma linha de resposta centrada demais somente em nosso conhecimento limitado. Isso limita a possibilidade de gerarmos inovação” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 44). Praticar o pensamento lateral, representado por esse momento de expandir, favorece a busca pela riqueza de possibilidades. Trata-se de um modo de pensar importante nesse momento em que existe o risco de divagações, do entendimento em cima de suposições.

Desde essa primeira etapa sugere-se o envolvimento dos usuários e o exercício da empatia, como através de entrevistas em profundidade. As entrevistas abordam aspectos relacionados ao projeto, mas são flexíveis para compreender as crenças, necessidades e desejos das pessoas. Ajuda no entendimento de pontos que se encontram fora da curva, daquelas perguntas mais objetivas. “O efeito desse mergulho é o mapeamento de barreiras que previnem o uso e a adoção do serviço, assim como a descoberta de novas oportunidades para o negócio” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 46). Percebe-se que uma grande sacada pode surgir de uma conversa e, dessa forma, o tempo que pode ser visto como “gasto” nessas pesquisas liga-se mais a um investimento para soluções assertivas.

Poder compreender o contexto à luz da informação renovada das pessoas pode ser visto como um recurso, pois, os clientes, usuários, fornecedores, etc., são os especialistas no contexto. Nesse exercício, a empatia é praticada e permite entender o contexto com base no olhar do outro. Isso ajuda no diagnóstico do real problema do cliente e na identificação das reais necessidades e barreiras em relação ao serviço prestado.

Além das entrevistas, para compreender o contexto técnicas sugeridas são a análise HIP, a etimologia do serviço, o estudo dos cenários paralelos e a *desk research* – realizada em fontes diretas de informação, como internet, mídia impressa e biblioteca (PINHEIRO; ALT, 2011). As informações responsáveis por compor as três primeiras podem ser obtidas através das pesquisas de marketing, do *briefing*, das entrevistas em profundidade e a *desk research*.

6.1.2 Definir

A etapa definir é sugerida para o planejamento publicitário, pois através dela torna-se possível encontrar significado e relevância em meio às informações obtidas. Nesse momento, as informações são agrupadas e ganham forma, isso permite com que “padrões que antes

estavam escondidos venham à tona” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 45). Nessa etapa de organização das informações atua o modo convergente, que visa pelas escolhas e refinamento das informações.

Considera-se importante, assim como nas outras fases do processo, apropriar-se do conhecimento das pessoas nesse momento. O ponto de vista das pessoas (clientes, consumidores, fornecedores, etc.) pode ser relevante para ajudar no processo de escolhas. Uma técnica sugerida para esse momento é a ecologia do serviço, que permite organizar através de um mapa elementos que se encontram em torno do serviço (PINHEIRO; ALT, 2011). Para alinhar informações, integrar o contratante ao projeto, compartilhar dúvidas, esclarecer sobre prazos, repassar atividades e planejar os passos seguintes técnicas como a *hot-house* são recomendadas.

Através dos encontros torna-se possível mostrar como o problema foi identificado, discutir sobre os objetivos, metas e o posicionamento, abordar sobre as medidas de ROI, a concorrência, apresentar a análise de personas identificadas e tratar sobre o recrutamento. O recrutamento é visto como determinante para o sucesso do projeto. Trata-se de decidir os perfis de pessoas que devem ser encontradas para fazer parte da equipe. É importante envolver pessoas que possam ou não ser alvos primários do serviço (PINHEIRO; ALT, 2011).

O conhecimento renovado pode demonstrar como algo está sendo visto e como pode ser realizado. Mesmo uma campanha publicitária que cumpra rigorosamente os passos necessários para o seu desenvolvimento, com uma equipe considerada eficiente, pode falhar ao não conseguir identificar os reais desejos e necessidades das pessoas. Munir-se de instrumentos que favoreçam a aproximação com as pessoas pode auxiliar no entendimento sobre o que a campanha precisa contemplar. O caráter ativo da conduta humana, o conhecimento e a ação são elementos constitutivos das práticas sociais e precisam ser considerados nos processos sociais desenvolvidos (GIDDENS, 2003).

6.1.3 Desenvolver

Com o contexto estudado, o problema diagnosticado e os objetivos traçados, a etapa desenvolver é proposta, pois visa ampliar o conhecimento para o maior número de possibilidades possíveis capazes de atender ao problema. Assim como na etapa descobrir, existe a abertura para o maior número de possibilidades, pois ainda não há o entendimento necessário para julgá-las e excluí-las corretamente (PINHEIRO; ALT, 2011).

Durante o processamento de informações e para que as informações colhidas nas etapas anteriores não se percam, sugere-se a utilização dos espaços compartilhados. As próprias agências de publicidade, caso não sejam, podem se transformar nesses locais, que funcionam como uma estratégia de condução de projetos. Nesses espaços é possível inserir painéis, como a Matriz CSD, que servem para compartilhar as certezas, suposições e dúvidas que se têm em relação ao projeto.

Para que propostas e estratégias sejam geradas é recomendada uma abordagem participativa, que permita colher ideias sob diversos pontos de vista, que valorize o conhecimento construído à luz de informação renovada das pessoas. “É fato que a diversidade presente na coletividade gera um potencial criativo bem maior do que o de um gênio sozinho. Não podemos mais imaginar que, no mundo atual, iremos continuar ditando respostas a quatro paredes” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 99).

Ao traçar propostas e estratégias é necessário considerar que os consumidores estão cada vez mais exigentes e insatisfeitos com o que é exposto no mercado. Essas pessoas demandam um novo tipo de relacionamento “no qual podem criar entre si o valor que desejam consumir” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 99).

Por isso é recomendado favorecer a colaboração, é considerado necessário equipar-se de instrumentos que permitam a aproximação com as pessoas, que são dotadas de um conhecimento que não é estático, que está sempre sendo revisado à luz de informação renovada (GIDDENS, 2003). O conhecimento pode ser visto como um recurso para compreender como formular ou reformular o processo de comunicação de determinada empresa.

Sugere-se, para esse processo, as *ideation sessions*, que permitem gerar propostas para soluções com base no equilíbrio entre o que é bom para as empresas e para seus públicos, no que é desejável, rentável e possível de ser implementado em um futuro próximo. Além da colaboração, a experimentação em conjunto permite ganhar o aprendizado do que se deve ou não fazer, de qual é a melhor forma de fazer. Com o resultado da experimentação torna-se possível obter uma visão das barreiras que podem prejudicar a estratégia traçada (PINHEIRO; ALT, 2011).

Recomenda-se a *roleplay*, uma técnica de prototipagem onde a equipe cria e encena suas propostas em forma de uma história com personagens, objetos e cenários estruturados. Essa técnica ajuda a transmitir para a audiência ideias, soluções ou evidências do uso de um serviço. É uma forma simples e rápida de testar soluções. As sessões, que usam evidências físicas produzidas de materiais simples, possibilitam simular objetos e cenários. Nesse

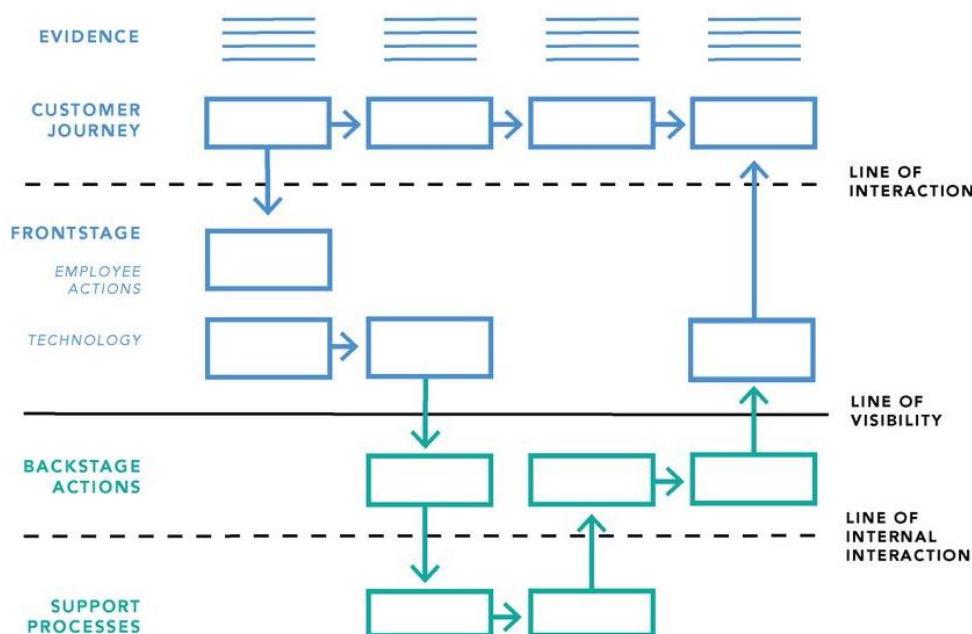
processo os participantes encenam interações como em uma peça de teatro. A partir disso, são discutidas e escolhidas as propostas que atendam ao que é desejável, rentável e possível. Trata-se de uma prototipagem que permite moldar e evoluir ideias através da cocriação (PINHEIRO; ALT, 2011).

6.1.4 Entregar

Recomenda-se essa etapa porque permite identificar falhas antes que ocorra o processo de criação e lançamento da campanha publicitária, serve como aprendizado e traz dicas preciosas que são obtidas a partir de possíveis falhas. Conforme Pinheiro e Alt (2011, p. 117), “concordamos que não é bom colocar um produto no mercado de maneira precipitada. E sabemos que isso pode representar, para alguns negócios, o mesmo que cair de uma montanha sem proteção alguma”. É considerado impossível que um projeto inicie com todas as barreiras e necessidades traçadas, no meio do caminho é possível encontrá-las e ao prototipar compreende-se como atender a esses problemas.

Nesse momento avançado do planejamento, e ao considerar uma prototipagem já realizada na etapa anterior, mudanças bruscas não são mais bem-vindas (PINHEIRO; ALT, 2011). Sugere-se a produção de um *blueprint* de serviço, que ajuda a esquematizar uma visualização da experiência proposta para a campanha. Traça o percurso da campanha publicitária, ou peças, que será veiculada.

Figura 16 - Blueprint de Serviço



Fonte: Sarah Gibbons (2017).

A ferramenta permite visualizar cenários de serviços e a jornada de usuários que indicam como as pessoas vão utilizar o serviço. Proporciona uma visão de como ocorrerá o processo (PINHEIRO; ALT, 2011). A partir dessa visualização esquematizada é possível identificar em conjunto pontos que merecem maior atenção, que precisam ser revistos.

Com as informações que compõem o planejamento publicitário, bem como o relato de como ocorreu seu funcionamento, é possível concluir o relatório de projeto, o planejamento desenvolvido. Percebe-se que ferramentas com as citadas resultam em ilustrações que podem compor o relatório, fornecendo a ele uma estética envolvente, minimizando a complexidade da informação. Nele também devem ser inseridos os anexos de pesquisas utilizadas ao decorrer do percurso e o cronograma.

Mesmo que esse modelo proposto seja pensado para o departamento de planejamento publicitário, está intrinsicamente ligado aos outros departamentos da publicidade, pois trabalha a ideia da produção colaborativa. O atendimento está presente nas etapas de expandir o conhecimento sobre o desafio enfrentado, assim como a criação pode estar presente na fase de gerar ideias e estratégias. Sabe-se que existe uma divisão de trabalho nas agências de publicidade. No entanto, conforme Bona (2007), não há uma formatação obrigatória. Uma

pessoa pode ficar responsável por mais de uma função e uma função pode ser exercida por mais de uma pessoa.

O modelo proposto pressupõe o envolvimento de usuários, clientes, fornecedores e demais interessados desde as primeiras etapas do desenvolvimento do planejamento para entender com base no conhecimento dessas pessoas elementos que precisam ser considerados nesse processo. Esta pesquisa compactua com a visão de que as pessoas realizam suas práticas cotidianas à luz do conhecimento sobre essas práticas, podendo certamente descartar aquilo que não considerarem interessante. As pessoas demandam um novo tipo de relacionamento e ao realizar a aproximação maior com elas é possível fornecer espaço para que criem entre si o valor que desejam consumir (PINHEIRO; ALT, 2011).

Acredita-se que a reconfiguração do planejamento publicitário, com base no *Design Thinking* e na reflexividade, pode auxiliar a construir valor com as pessoas e para elas, ajuda no exercício da empatia. Assim, percebe-se diferentes modos de incluir os clientes, consumidores, fornecedores, etc., no processo. Através das informações que eles carregam, podem contribuir para o desenvolvimento de uma campanha, ou peças publicitárias. O conhecimento do público da organização, ao ser absorvido pelos produtores da campanha, auxilia na busca por novos resultados, contribui para o processo de desenvolvimento de soluções. Esta pesquisa propõe, desse modo, uma mudança de estrutura, a reconfiguração do planejamento publicitário.

7 CONCLUSÃO

No início desse percurso foi assumido o compromisso de entender como a prática do *Design Thinking* ao inserir os clientes, usuários e demais interessados no contexto como agentes do processo pode reconfigurar a estrutura do planejamento publicitário. Com base nisso, o objetivo que deu norte para a pesquisa foi de compreender como a publicidade pode se apropriar do *Design Thinking* para reconfigurar a estrutura do planejamento publicitário.

Frente ao desafio estabelecido, três objetivos específicos foram responsáveis por guiar o percurso. Discutir sobre os conceitos de sociedade reflexiva, *Design Thinking*, publicidade e planejamento publicitário foram o primeiro passo. Para isso, foi utilizado como suporte a pesquisa bibliográfica. Tornou-se necessário apropriar-se de materiais de conhecimento adquirido no âmbito acadêmico, indicados por professores e que pudessem contribuir com a proposta da investigação. Livros, monografias, dissertações, teses, entre outros, foram instrumentos que serviram para a consecução dessa e de outras etapas da investigação. Ao discutir sobre os conceitos foi possível gerar o aprofundamento do entendimento sobre eles, formular a base teórica da investigação e perceber o que outros autores vêm abordando sobre a relação entre o *Design Thinking* e a publicidade.

Associar a estrutura do *Design Thinking* com a estrutura do planejamento publicitário para encontrar relações e contrastes foi o segundo objetivo responsável por guiar a investigação. Para isso foram utilizados os materiais citados e o *software* IRAMUTEQ. Assim foi possível perceber relações e contrastes entre os termos e observar aspectos importantes de considerar na elaboração do modelo. Elaborar um modelo de implicação prática do *Design Thinking* no planejamento publicitário, terceiro objetivo específico, ajudou a responder ao problema e alcançar o objetivo geral desta pesquisa.

A pesquisa teve, enquanto base, a perspectiva da reflexividade. A partir dessa perspectiva compreende-se que as formas de vida social são, em parte, constituídas pelo conhecimento dos indivíduos sobre elas. O conhecimento faz parte da vida social e permite a alteração de práticas e estruturas. Entende-se que sujeito e estrutura não são conjuntos de fenômenos dados separados, mas representam uma dualidade (GIDDENS, 2003).

O *Design Thinking* é entendido como uma metodologia que favorece a entrada do conhecimento, construído à luz de informação renovada, de diferentes perspectivas nos processos. Ressalta três pilares – empatia, colaboração e experimentação – que mostram a relevância do ponto de vista dos clientes, consumidores, fornecedores e demais interessados nos projetos. A empatia permite perceber as coisas com base no olhar do outro, a colaboração

favorece a geração de propostas para soluções através de diferentes pontos de vista e a experimentação mostra a importância dos testes e das aprovações em conjunto, para que assim as chances de erros diminuam.

Do início ao fim dos projetos os clientes, fornecedores, consumidores e demais interessados são incluídos na equipe. Isso ajuda na identificação de como as coisas são vistas pelas pessoas. São os especialistas no contexto (clientes, usuários, fornecedores, etc.) que auxiliam a entender como algo está sendo visto e como pode ser realizado.

O esquema do Duplo Diamante, observado em projetos de *Design Thinking*, representado por momentos de expansão e refinamento do conhecimento durante o processo, permite entender como a empatia, colaboração e experimentação podem ser exploradas. As ferramentas abordadas por Pinheiro e Alt (2011) nessas quatro etapas do processo favorecem essa visualização.

A fase descobrir mostra a importância de abrir o processo para o maior número de informações possíveis, sem limitar o conhecimento, já que não se tem o conhecimento necessário para julgar e excluir corretamente as possibilidades. A fase definir mostra a necessidade de organizar as informações obtidas para revelar padrões. A etapa desenvolver apresenta a importância de se apropriar da criatividade coletiva para gerar uma diversidade de propostas para soluções e iniciar testes. A etapa entregar aponta para a relevância dos testes em conjunto para reduzir riscos e alcançar soluções mais assertivas. O conhecimento que parte de distintas perspectivas é envolvido nas diferentes etapas e pode levar a novos resultados, novas formas de fazer, novos modos de realizar a prática exercida.

Além disso, o conhecimento pode impactar nas estruturas. Por exemplo, ao reproduzir o planejamento publicitário percebe-se a possibilidade de contribuição que o *Design Thinking* pode trazer para ele. É proposto, então, uma mudança. Se adotada a nova configuração, o que é uma consequência impremeditada, essa estrutura reconfigurada passa a orientar as ações futuras. O conhecimento pode impactar na estrutura porque está sempre sendo renovado. Por conta de novas demandas pode cobrar uma reconfiguração.

A publicidade apropria-se de, ou realiza, muitas pesquisas para entender os públicos. No entanto, é preciso estar sempre em busca de novas formas para exercer a empatia, que é a capacidade de se colocar no lugar do outro (RODRIGUES, 2010). É preciso ouvir os clientes e consumidores, mas não levar as suas palavras como lei suprema, isso contribui apenas para uma lista de reclamações futura. O exercício necessário é ouvir as pessoas e tentar relacionar as suas necessidades com o contexto. O *Design Thinking* ressalta que é preciso articular os

desejos das pessoas com o que é rentável para a empresa e possível de ser implementado em um futuro próximo (PINHEIRO; ALT, 2011).

Apontar aproximações entre o *Design Thinking* e a publicidade é uma ação que vem sendo realizada por alguns autores. Como aborda Silva (2016) o *briefing* e a pesquisa, a ideação e o planejamento, a prototipagem e a criação publicitária, a seleção e a aprovação da campanha na publicidade, a implementação e a mídia, o aprendizado e a mensuração, são etapas que apresentam relações entre os termos. O envolvimento dos profissionais aparenta ser um dos principais pontos díspares entre eles. No entanto, alguns casos como da publicidade colaborativa passam a complementar essa visão, mostrando que os consumidores passam a ocupar um lugar especial no desenvolvimento das peças ou campanha publicitária.

Além disso, Mano (2014) e Pricken (2009) abordam sobre um processo de convergir e divergir o conhecimento na publicidade, semelhante ao observado em projetos de *Design Thinking*. Percebe-se uma dinâmica nos dois modelos que propõe momentos de expansão e refinamento do conhecimento durante o processo.

Percebe-se também aspectos semelhantes entre o *Design Thinking* e o planejamento publicitário, como mostra o capítulo que aborda sobre o planejamento publicitário. Por exemplo, ao observar as ferramentas é possível perceber um esforço em definir os públicos. No entanto, no *Design Thinking*, ao definir personas, observa-se uma abordagem que parece focar na representação maior das necessidades, desejos, expectativas, motivações dos públicos. Outro ponto que pode ser citado é o movimento de expandir e refinar o conhecimento durante os processos de *Design Thinking*.

A partir disso e ainda no esforço em compreender as possíveis relações e contrastes entre o *Design Thinking* e o planejamento publicitário é realizada a análise de similitude através do *software* IRAMUTEQ. O resultado proporcionado pelo *software* ajudou ao indicar caminhos que pudessem ser explorados e interpretados manualmente.

A pesquisa bibliográfica sobre o *Design Thinking* e o planejamento publicitário foram inseridas na análise do *software* que trouxe, como resultado, uma figura com palavras-chave ligadas aos conceitos. Com base na análise que parte dessas palavras foi possível perceber aspectos importantes de considerar, ou explorar com maior intensidade, no planejamento publicitário. A valorização de uma equipe multidisciplinar e do raciocínio abduutivo foi um dos pontos observados. A importância de exercer a empatia, a colaboração e a experimentação é outro aspecto. Equilibrar o que é desejável na visão dos públicos, rentável na visão da empresa e possível de ser implementado em um futuro próximo é um ponto visto como

importante. Definir personas, que abrangem características mais extremas de um grupo mais abrangente é outro aspecto.

As informações colhidas e as análises desenvolvidas foram essenciais para a consecução do modelo proposto, que apresenta uma dinâmica de divergir e convergir o conhecimento durante o processo. Sugere-se que o planejamento percorra pelas etapas descobrir, definir, desenvolver e entregar, que visam por soluções mais assertivas. Propõe-se momentos de expansão do conhecimento quando não se tem o entendimento necessário para julgar e excluir corretamente as possibilidades. Sugere-se momentos de refinamento do conhecimento quando é necessário localizar significado e relevância entre as diversas informações obtidas nas etapas de expansão do conhecimento. Ferramentas que são apontadas pela pesquisadora nessa análise demonstram como é possível desenvolver cada etapa.

Com o que é proposto, existe a pretensão de preencher lacunas em relação a elementos vistos como necessários por Rodrigues (2010) para elaborar um planejamento publicitário. Além do mais, o modelo proposto procura alcançar aspectos vistos como importantes de considerar em um planejamento publicitário, compreendidos a partir da análise de relações e contrastes.

O modelo proposto pressupõe o envolvimento maior dos clientes, usuários, fornecedores, etc., nas etapas do planejamento para que assim seja possível compreender com base no conhecimento dessas pessoas elementos que precisam ser considerados nessa prática. Tendo em vista que as formas de vida social são, parcialmente, constituídas pelo conhecimento dos indivíduos sobre elas e que as pessoas demandam um novo tipo de relacionamento, ao realizar essa aproximação maior acredita-se ser possível fornecer espaço para que criem o valor que desejam consumir. O foco passa a ser desenvolver propostas para soluções junto com essas pessoas. Assim é sugerida uma mudança de estrutura do planejamento publicitário, com base na reflexividade e no *Design Thinking*.

Como sugestão de uma nova investigação, considera-se oportuno um estudo sobre como elaborar o planejamento, tendo em vista essa reconfiguração proposta, com base em processos que visem pela agilidade, ou seja, uma articulação entre o planejamento proposto e métodos ágeis. Sabe-se que o tempo para desenvolver um planejamento publicitário não é ilimitado e por conta disso entende-se a importância de considerar, além de aspectos apontados nesta pesquisa como importantes, a agilidade nessa prática. Além disso, o próprio modelo proposto pode ser revisado e reelaborado conforme as novas demandas e a perspectiva do leitor, do pesquisador.

REFERÊNCIAS

- ANDREASI, Diego. **Publicidade colaborativa**: entenda como funciona. [S.l.]: Administradores, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/publicidade-colaborativa-entenda-como-funciona/68231/>> Acesso em: 30 mar. 2018.
- ARANHA, Vinicius. **Como o Design Thinking pode reinventar as agências de publicidade?** [S.l.]: Echos, 2018. Disponível em: <<https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2018/05/como-o-design-thinking-pode-reinventar-as-agencias-de-publicidade/>> Acesso em: 5 mar. 2018.
- BONA, Nivea Canalli. **Publicidade e propaganda**: da agência à campanha. Curitiba: Ibpex, 2007.
- BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- CAMARGO, Brigido Vizeu. JUSTO, Ana Maria. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.
- COLLINS, Renata. **Design Thinking**: inovação em negócios. 2015. Ilustração online. Disponível em: <<https://renatacollins.wordpress.com/2015/06/20/renata-collins-11/>> Acesso em: 22 abr. 2018.
- CORRÊA, Roberto. **Planejamento de Propaganda**. São Paulo: Global, 2002.
- DAMASCENO, Rafael. **A publicidade sem ROI acaba de morrer: adapte-se ou junte-se a ela**. [S.l.]: Meio & Mensagem, 2016.
- DUMONT, Lígia Maria Moreira. GATTONI, Roberto Luís Capuruço. **As relações informacionais na sociedade reflexiva de Giddens**. Scielo, v. 32, n. 3, p. 46-53, set. /dez. 2003.
- ECHOS. **Escola Design Thinking**. 2018. Fotografia online. Disponível em: <<https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2018/03/como-escolher-um-curso-de-design-thinking/>> Acesso em: 10 de jun. 2018.

FLORES, Pasqual. **Como criar um mapa de empatia digital?** Barcelona: Digital Makers, 2017. Disponível em: < <https://digitalmakers.cat/es/como-crear-una-mapa-de-empatia-digital/>> Acesso em: 22 jul. 2018.

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

GALINDO, Daniel dos Santos. **Propaganda inteira e ativa**. São Paulo: Futura, 2002.

GIBBONS, Sarah. **Projetos de serviço**: definição. [S.l.]: Nielsen Norman Group, 2017.

GIDDENS, Anthony. **Novas regras do método sociológico**: uma crítica positiva das sociologias compreensivas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

_____. **Dualidade da estrutura**: agência e estrutura. Oeiras: Celta Editora, 2000.

_____. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2002.

_____. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich; LASH, Scott. **Modernização Reflexiva**: política, tradição e estética na ordem social moderna. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.

GONÇALVEZ, Marcio Carbaca. **Publicidade e propaganda**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

LIVEWORK. **Livework Tools**. [S.l.]: Livework, 2016. Disponível em: < <http://liveworktools.webflow.io/>> Acesso em 10 de novembro de 2018.

MANO, Vinícius. **O processo criativo na publicidade interativa**. Portugal: Universidade do Minho Instituto de Ciências Sociais, 2009.

_____. **Conceito criativo**: notas sobre o processo de criação na publicidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014.

MARQUES, Orlando et al. **Textos do Brasil: Publicidade**. Brasília: Coordenação de Divulgação do Ministério das Relações Exteriores, 2014.

MELLO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design Thinking & Thinking Design**. São Paulo: Novatec Editora Ltda., 2015.

NEWS, Record. **RAEMP aposta no Design Thinking para conectar marcas e consumidores**. [S.l.]: Record News, 2016. Disponível em: <<https://grandesnombresdapropaganda.com.br/agencias/reprise-raemp-aposta-no-design-thinking-para-conectar-marcas-e-consumidores/>> Acesso em: 24 mar. 2018.

PAOLUCCI, Rodrigo. **Como a publicidade interativa pode melhorar o engajamento das empresas**. [S.l.]: Administradores, 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/como-a-publicidade-interativa-pode-melhorar-o-engajamento-das-empresas/100235/>> Acesso em: 03 abr. 2018.

PATEL, Neil. **Persona: O que é e como criar personas para usar no seu marketing**. [S.l.]: Neil Patel, 2019.

PAULA, Heller de. **Ecologia do Serviço** (ou Ecosistema do Serviço). [S.l.: s.n.], 2017.

PEREIRA, Robertson. **Por que as empresas devem inovar?** [S.l.]: Administradores, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/por-que-as-empresas-devem-inovar/89934/>> Acesso em 19 de outubro de 2018.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PRICKEN, Mario. **Publicid Creativa: ideas y técnicas de las mejores campañas internacionales**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZ, Rafael. **Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital, passo a passo**. [S.l.]: NVKT, 2018. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/marketing/marketing-4-0/>> Acesso em 20 de outubro de 2018.

RODRIGUES, Cristiano Borges. **Planejamento de campanha publicitária**: o passo-a-passo que ninguém segue. São Paulo: Baraúna, 2010.

SALVIATI, Maria Elisabeth. **Manual do Aplicativo Iramuteq** (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). Planaltina: [s.n.], 2017.

SANT'ANNA, Armando; JÚNIOR, Ismael Rocha; GARCIA, Luiz Fernando Dabul. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SILVA, Camile de Paula. **Design thinking e publicidade**: uma análise comparativa. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano, 2016.

SIQUEIRA, Antonio. **A era da comunicação colaborativa**. [S.l.]: Mundo do Marketing, 2010. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/antonio-siqueira/16647/a-era-da-comunicacao-colaborativa.html>> Acesso em: 23 mar. 2018.

SOUSA, Ana Karoline. **Comunicação 360**. [S.l.]: Envision Tecnologia, 2018. <<http://envisiontecnologia.com.br/comunicacao-360-entenda-o-que-e-e-como-fazer-em-sua-empresa/>> Acesso em 20 de outubro de 2018.

STICKDORN, Marc. SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de Serviços**: Fundamentos, Ferramentas, Casos. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TRAD, Leny A. Bomfim. **Grupos focais**: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. Rio de Janeiro: Physis: Revista de Saúde Coletiva, 2009.

UNCTAD. **Relatório de economia criativa 2010**: economia criativa uma opção de desenvolvimento viável. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

UXCOLLECTIVE. **Ecologia ou Ecossistema do Serviço?** [S.l.]: Ux Collective, 2016. Disponível em: <<https://brasil.uxdesign.cc/ecologia-ou-ecossistema-do-servi%C3%A7o-88e37bed85d7>> Acesso em 10 de novembro de 2018.

UX & Design Thinking: Experiência do Usuário nos negócios. Direção Leandro Rezende. [S.l.]: Udemy, [201-]. Vídeo (11,5 horas).

VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VICTORINO, Vinícius. **A comunicação 360 graus**. [S.l.]: Endeavor Brasil. 2013. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/marketing/a-comunicacao-360-graus/>> Acesso em 20 de outubro de 2018.

ANEXO 1 – FERRAMENTAS E ETAPAS DO *DESIGN THINKING*

Ferramenta	Etapa	Descrição
Entrevista em profundidade	1	Conversas estruturadas, mas abertas a improviso, que servem como auxílio para ganhar <i>insights</i> sobre a vida e experiências dos clientes e consumidores. Aborda aspectos relacionados ao projeto, mas precisa ser flexível para que seja possível compreender as crenças, necessidades e desejos das pessoas.
<i>Hot-House</i>	1	Um encontro, em qualquer momento do projeto, realizada entre a equipe e o contratante. Pode ser realizado sem a necessidade de preparação prévia. Serve para alinhar informações, repassar atividades e planejar os próximos passos. A <i>hot-house</i> é um modo de integrar o contratante ao projeto e compartilhar dúvidas.
Rede de influências	1	Serve para expandir o entendimento sobre problemas que parecem quase sem solução. Com a ferramenta, existe a procura por encontrar pontos onde intervenções são possíveis. Em projetos, é comum trabalhar com um problema complexo que, por sua vez, nasce da soma de inúmeros outros problemas. Ao tentar aumentar o entendimento sobre tais problemas, torna-se possível expandir a compreensão sobre como solucioná-los.
<i>Service Safari</i>	1	São visitas para vivenciar experiências de outros setores. Consiste na experimentação e análise de um serviço não necessariamente relacionado ao do projeto. Em tais visitas os participantes devem prestar atenção na qualidade do serviço para que, a partir disso, entendam o que faz a diferença para os clientes da organização visitada. Esses aprendizados são trazidos para o projeto, servem de inspiração para a equipe e a organização. A ferramenta favorece a caça por ideias que podem ser agregadas ao negócio do cliente.
Mapa de pontos de contato	1	Representa as interações entre clientes e organizações. O ponto de contato inclui as interações de antes, durante e depois de um cliente interagir com um produto/serviço. A ferramenta cria uma visão detalhada dos pontos de contato experimentados pelo usuário em sua jornada de utilização do produto/serviço e detalha cada um desses pontos de contato de acordo com seu impacto.
Ecologia do serviço	2	Um mapa que contém elementos como agentes, pontos de contato e contextos do uso do serviço. A ferramenta oferece uma visão ampla dos elementos que se encontram em torno do serviço e do que pode impactar diretamente no seu funcionamento. Através disso é possível identificar falhas, possíveis ameaças, riscos e oportunidades que ainda não foram exploradas. Além disso, o mapa pode ser utilizado para contextualizar o serviço para a equipe. Ajuda a equipe a fazer conexões para criar novidades para os usuários.
Painel semântico	2	Contém imagens, textos e figuras. Possui o objetivo de transmitir conceitos, atitudes, preferências e outros fatores, de modo visual e sintetizado, para a equipe do projeto. Ajuda os integrantes da equipe a terem coerência durante o processo criativo. Podem ser relacionados a pessoas, marcas ou espaços, para ilustrar significados que são desejados ou existentes.
<i>User Boards</i>	2	Painel informativo que retrata de modo lúdico, conciso e ilustrado a personalidade, gostos e atitudes de usuários reais.
Evidenciar	3	As evidências físicas são objetos com os quais as pessoas interagem no momento de utilização de um produto/serviço: a chave de um hotel, o cardápio de um restaurante. A ferramenta evidenciar propõe simular objetos reais para visualizar, testar e evoluir conceitos de um serviço.
<i>Storyboard</i>	3	Considerado um modo rápido, lúdico e econômico para evidenciar cenários de

		uso do produto/serviço. Com a ferramenta torna-se possível dar vida e movimento a ideias. A técnica é bastante utilizada na fase de protótipos, já que permite pré-visualizações.
Pipeline de inovação	4	Um roteiro para a implementação de soluções inovadoras e dispostas em ordem crescente. Tais soluções são classificadas através do uso de variáveis que medem a sua viabilidade de execução. Para isso são considerados o tempo, risco, impacto e custo. O pipeline procura projetar cenários de curto, médio e longo prazo. Visa sempre pela implementação de melhorias no serviço ou novos serviços. Procura pelo alinhamento do negócio em direção a um horizonte de constante inovação.
Relatório de projeto	4	Contém o conteúdo resultante de um projeto. Para produzi-lo é importante valorizar uma estética envolvente e minimizar a complexidade da informação através de ilustrações, conto de histórias e visualização de dados. O relatório serve como ponto de partida para implementar modificações e melhorias propostas durante o projeto. Detalha as intenções e descobertas de um projeto de modo com que impulse ações de implementação.
Cenários paralelos	1 e 2	O estudo sobre os cenários paralelos informa e capacita a equipe explorar novos conceitos, que podem ser pouco experimentados no setor do serviço, mas que são valiosos em outros setores de interações similares. Ao explorar conceitos de serviços análogos é possível ganhar inspiração e conhecimento para projetar novas formas de interação. Para isso são analisadas as ideias que visam atender necessidades e as tecnologias que podem auxiliar nesse processo, conforme outras organizações constataam.
Diagrama de afinidade	1 e 2	É um método para organizar grandes quantidades de informações. Trata-se da formação de grupos de afinidade, que permitem dar ordem e ajudar na compreensão sobre um determinado contexto. Primeiramente a informação deve ser reunida em grupos, posteriormente é determinado o nome de cada grupo.
Modelos mentais	1 e 2	Trata-se de modelos que as pessoas produzem de si mesmas, de outras pessoas, dos ambientes e coisas com as quais interagem. Tal ferramenta auxilia a equipe a estruturar o comportamento das pessoas.
<i>Ideation sessions</i>	1,2 e 3	Tem como objetivo a geração de ideias. Envolve os públicos no processo de criação e permite a colaboração na construção de ideias. Ideação SWAP: Os participantes são divididos em grupos e é solicitado que cada um deles desenhe e descreva, individualmente, as suas ideias para resolver o desafio proposto. Depois eles precisam compartilhar suas ideias com seus grupos para receber sugestões de melhorias. Por fim, as ideias, já encorpadas e valiosas, são compartilhadas. Ideação reversa: Os participantes são estimulados a pensar em modos para afastar os clientes e fazer com que suas experiências sejam ruins. Isso auxilia a identificar o que precisa ser evitado ou o que deve ser feito de modo oposto.
Matriz CSD	1,2 e 3	Ajuda a equipe a compartilhar certas suposições e dúvidas (CSD). Geralmente é utilizada desde o início do projeto. Nela são inseridas informações sobre o contexto do desafio, o que já foi feito, o que está sendo realizado e os planos para o futuro da empresa.
Recrutamento	1,2 e 3	Não é uma ferramenta, mas é determinante para o sucesso do projeto. Nesse momento são decididos os perfis de pessoas que devem ser encontradas para fazer parte do projeto. É importante envolver especialistas, usuários e demais pessoas que interagem ou não com o produto/serviço.
Roda de arquétipos	1,2 e 3	Diagnostica a imagem percebida da marca. A equipe do projeto precisa tangibilizar significados junto a usuários do serviço, mapeando a transmissão

		da marca nos pontos de contato. Serve para representar o conhecimento que as pessoas possuem sobre a marca. Auxilia a identificar as atitudes e personalidades que as marcas passam.
<i>Shared spaces</i>	1,2 e 3	Espaços compartilhados que funcionam como vitrine para os materiais produzidos ao longo do processo. São utilizados para expor materiais de pesquisa e evidências relevantes. Ajudam a manter a equipe informada e alinhada durante o desenvolvimento do projeto. Estimula a colaboração e funciona como um repositório visual. Diminui a complexidade e revela padrões.
Workshop com usuários	1,2 e 3	Sessões de cocriação que reúnem a equipe do projeto e os usuários envolvidos na cadeia de valor do serviço. Tal envolvimento enriquece o processo de criação, auxilia na geração de soluções que nascem mais adaptas às suas realidades. É possível produzir um workshop em cada fase do projeto. Procura-se com isso: entender, imaginar, projetar e construir: 1. Entender: um encontro para tentar capturar o que se sabe sobre as experiências e necessidades dos clientes. É possível usar esse encontro para explorar oportunidades e necessidades. 2. Imaginar: as sessões possuem o objetivo de desenvolver melhorias ou inovação em serviços. Isso é feito ao visualizar e contar histórias capazes de aproximar as ideias da realidade. 3. Projetar: auxilia a gerar uma visão detalhada do processo e da solução. 4. Construir: auxilia a garantir que os entregáveis e objetivos sejam mantidos na fase de implementação.
Análise HIP	1,2, 3 e 4	Descreve a história, identidade e personalidade da marca. Permite projetar serviços alinhados com a proposta de valor da marca.
Brand DMZ	1,2, 3 e 4	A Zona Desmilitarizada da Marca é um método para a criação de processos <i>cross-silos</i> que favorecem a integridade da experiência do usuário. Departamentos diferentes possuem características e métricas distintas e isso pode causar desequilíbrio nos sinais transmitidos pela marca. A Brand DZM procura equilibrar esses sinais, preservando essas diferenças.
<i>Storytelling</i>	1,2, 3 e 4	Uma história que contém estrutura, personagens, trama, clima e movimento. Ajuda a equipe a compartilhar acontecimentos e a se manter empática pelas situações vivenciadas por usuários. Contar histórias auxilia a dar valor a um serviço e coloca o ouvinte dentro de um contexto.
Etimologia do serviço	1 e 3	Pesquisa que se divide em presente, passado e futuro. O passado analisa a evolução histórica da necessidade do setor e da organização. O presente analisa o que está acontecendo principalmente no âmbito das pessoas, negócios e tecnologias. O futuro serve para fazer reflexões sobre como o que acontece atualmente e como o projeto pode impactar no contexto futuro da organização.
Participação	1 e 3	Pesquisa na qual a equipe experimenta um serviço e registra as evidências encontradas. A experimentação precisa seguir um roteiro estruturado que demonstre a utilização real do serviço. Isso auxilia na geração de <i>insights</i> e na visualização de onde é necessário explorar a empatia. Revela situações onde existe problemas de uso enfrentado pelos clientes.
<i>Service usability</i>	1 e 3	Avaliação de como os usuários experimentam o serviço. Tem como objetivo diagnosticar problemas que impactam na experiência do cliente em cenários reais. Pode ser estruturada com base na pesquisa UX.
<i>Shadowing</i>	1 e 3	Pesquisa de observação na qual o pesquisador acompanha o usuário ao longo da sua jornada de utilização do serviço. A pesquisa ocorre sem interferências. Identificam-se padrões e evidências relevantes para o projeto. Entende-se

		quando e por que as pessoas utilizam um produto/serviço.
Sondas culturais	1 e 3	Uma pesquisa etnográfica baseada no uso de auto relatos. Permite a obtenção de informações sobre os usuários enquanto vivenciam contextos reais. Sondagens são kits ou materiais de suportes dados aos respondentes. Permite capturar <i>insights</i> a longo prazo, como no dia a dia de pacientes com doenças crônicas.
Ux Research	1 e 3	Refere-se a aspectos que permeiam a interação de um usuário com um produto, aplicativo ou sistema. É a prática de pesquisar e mediar a qualidades dessas interações. Medir tais qualidades é considerado fundamental para gerar aprimoramentos. Além disso, as métricas auxiliam a determinar a relevância do sistema, a facilidade de uso e de aprendizado.
Pesquisa quantitativa	1, 3 e 4	São pesquisas baseadas em uma grande quantidade de respondentes para validar respostas. A pesquisa quantitativa auxilia a prever impactos e antecipar riscos.
Desk research	1 e 4	A pesquisa documental é realizada em fontes diretas de informação, como a internet, mídia impressa e biblioteca.
Medidas de ROI	2 e 4	Trata-se do cálculo sobre o retorno do investimento. São índices de medição entre cenários pré-implementação e pós-implementação. Tais índices devem ser críveis e testados para que o benefício trazido pela mudança no serviço possa ser reconhecido. É importante reconhecer que um serviço inova quando é capaz de ajudar os usuários a viverem melhor, além disso é necessário que gere benefícios tangíveis para a organização.
Cenários	2 e 3	Cria um ambiente necessário para o conto de histórias. Trata-se de um input essencial para a fase de protótipos. É utilizado junto com <i>storyboard</i> e personas.
Personas	2 e 3	Personagens fictícias concebidos através da síntese de comportamentos dos consumidores. Demonstra as motivações, desejos, expectativas e necessidades dos públicos. Funciona como uma bússola para a equipe do projeto. Serve para manter a equipe empática pelos usuários. Auxilia a direcionar as ações para os usuários.
Prototipagem rápida	2 e 3	Uma técnica de experimentação que utiliza materiais simples para reproduzir as interações de um usuário com determinado processo/objeto. Ajuda a evoluir ideias até transformem-se em soluções ou em novas possibilidades. Promove a chance de a equipe simular e errar cedo o suficiente. Cria espaço para alterações e críticas.
<i>Roleplay</i>	2 e 3	Uma técnica de prototipagem em que a equipe cria e encena uma história que contém personagens, objetos e cenários estruturados. Permite transmitir para a audiência ideias, soluções ou evidenciar o uso de um serviço. Uma forma simples e rápida de testar soluções. As sessões usam evidências físicas produzidas de materiais simples que possibilitam simular objetos e cenários. Os participantes encenam interações como em uma peça de teatro.
<i>Sketching</i>	2 e 3	Rabiscos que auxiliam na ilustração de uma ideia ou conceito. É um rascunho da ideia em formato de desenho. É possível usar desenhos para ilustrar pontos de contato e canais de um serviço.
Jornada do usuário	2,3 e 4	Trata-se de uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com o produto/serviço. São os passos percorridos antes, durante e depois da compra e utilização. Tais interações são dispostas em ordem de ocorrência. Com base em cada jornada torna-se possível entender o ciclo de relacionamento entre o cliente e a empresa. Permite a análise das expectativas, em cada momento, para que assim seja possível identificar como atendê-las

		melhor.
<i>Touchpoint framework</i>	2, 3 e 4	Um mapa que detalha os pontos de contato existentes em um serviço. São classificados os pontos de contato de acordo com o contexto em que aparecem, seu impacto e outros fatores relevantes para o usuário. Os pontos de contato aparecem na jornada do usuário, em diferentes contextos de uso e possuem níveis de influência diferentes.
Prototipagem piloto	3 e 4	É uma forma de experimentar que abrange usuários reais. Os protótipos ajudam a refinar e melhorar serviços. Baseiam-se em <i>feedbacks</i> de clientes e colaboradores reais.
<i>Blueprint</i> de serviço	3 e 4	Trata-se da visualização esquematizada da experiência (atual ou proposta) do cliente. A ferramenta permite visualizar cenários de serviços e jornada de usuários que indicam como as pessoas estão utilizando (ou vão utilizar) o serviço. Proporciona uma visão do processo.

Fonte: Pinheiro e Alt (2011, p. 201-211); Livework (2016).