

PAMELA HARUMI DE OLIVEIRA HIDANI

**APLICANDO O DESIGN THINKING PARA APRIMORAR A
DIVULGAÇÃO DA ONG UP!GRADER**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheira de Produção.

São Paulo

2013

PAMELA HARUMI DE OLIVEIRA HIDANI

**APLICANDO O DESIGN THINKING PARA APRIMORAR A
DIVULGAÇÃO DA ONG UP!GRADER**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheira de Produção.

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury

São Paulo

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Hidani, Pamela Harumi de Oliveira

Aplicando o *design thinking* para aprimorar a divulgação da
ONG Up!Grader / P.H.O. Hidani. -- São Paulo, 2013.

171 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.*Design thinking* 2.Organização não governamental
3.Design de produtos (Processos) I.Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção
II.t.

*Dedico esse Trabalho
à minha família, meu
namorado, meus
amigos e ao
Up!Grader.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço André Leme Fleury pelo o empenho durante todo esse tempo, por acreditar no meu trabalho e estar sempre presente na orientação do meu trabalho contribuindo com críticas construtivas, e sempre me estimulando a evoluir no projeto.

Agradeço também minha família e meu namorado por todo o apoio nessa importante jornada. A presença de vocês na minha vida foi e sempre será de extrema importância para meu desenvolvimento.

Por último, porém não menos importante, agradeço a toda a equipe que compõe o Up!Grader. Sem a contribuição de vocês esse trabalho não teria sido realizado. Espero estar sempre contribuindo com a ONG para que ela possa auxiliar os jovens em suas carreiras.

“Não podemos resolver os
problemas usando o mesmo modo
de pensar”

(Albert Einstein)

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de aprimorar a divulgação da ONG Up!Grader por meio da aplicação da abordagem do *Design Thinking*.

O *Design Thinking* apresenta-se como uma metodologia capaz de compreender as necessidades e desejos dos consumidores, estabelecer os requisitos de soluções capazes de superar as suas expectativas e desenvolver protótipos para validar as soluções inovadoras propostas.

No presente trabalho o *Design Thinking* foi utilizado como metodologia para entender os jovens universitários e, assim, aprimorar o modelo de divulgação da ONG. Desse modo o leitor encontrará não apenas o conceito de *Design Thinking* como também uma aplicação prática para aprimorar a divulgação da ONG para os jovens universitários. Vale ressaltar que na aplicação prática foram utilizadas três metodologias diferentes, as quais são compostas por diversas ferramentas. Sendo assim, foram selecionadas as ferramentas que melhor se adéquam ao trabalho.

Por meio do *Design Thinking* foi desenvolvido um modelo de divulgação baseado principalmente em divulgação via Facebook, meio mais utilizado pelos jovens utilizados, e diversos protótipos foram desenvolvidos como vídeo, folders, e evento e perfil no Facebook.

Com o novo modelo de divulgação o número de inscrições no Workshop de Carreiras de Negócios (principal curso da ONG) aumentou consideravelmente, o que mostra o sucesso do modelo proposto. Além disso foi possível difundir a marca Up!Grader para outras faculdades, o que fez com que algumas faculdades procurassem a ONG.

Palavras-Chaves: *Design Thinking*; Organização não governamental; *Design* de produtos (Processos)

ABSTRACT

The purpose of this paper is to improve Up!Grader's NGO divulgation through application of Design Thinking approach.

The Design Thinking presents itself as a methodology capable of comprehending consumer desires and needs, establishing requirements of solutions that are capable of exceeding expectations, and developing prototypes to validate proposed innovative solutions.

In this paper the Design Thinking was applied as a methodology to understand college students and, thus, improve the NGO's divulgation model. This way the reader will not only meet the concept of Design Thinking, but will also learn how the methodology is applied through a case to improve a NGO's divulgation to college students. It is noteworthy that during the case it was applied three different methodologies that are composed of various tools.

Through the Design Thinking it was developed a divulgation model based, mainly, on Facebook as it is heavily used by young, and many other prototypes were developed, like video, folders, events and a Facebook profile.

Using the new divulgation model the number of enrollments in the Workshop de Carreiras e Negócios (main course of the NGO) enhanced considerably and this fact makes evident the success of the model. Furthermore, it made possible spread the Up!Grader brand in other colleges, which in turn made other colleges to look for the NGO.

Keywords: Design Thinking, Non-governmental organization, product (process) Design..

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Workshop de Carreiras e Negócios	18
Figura 2 - Participantes resolvendo um estudo de caso	18
Figura 3 - Participantes praticando exercícios de lógica	19
Figura 4 - Participantes em uma dinâmica de grupo	19
Figura 5 - Área de Atuação do Up!Grader	21
Figura 6 - Assuntos abordados no Workshop.....	22
Figura 7 - Membros do Up!Grader.....	26
Figura 8 - Relação entre <i>Design</i> e Engenharia de Produção	36
Figura 9 - Pontos abordados no trabalho	37
Figura 10 - <i>Wicked Problem</i>	38
Figura 11 - Design para planejamento de novos produtos	42
Figura 12 - Planejamento de produtos ou serviços.....	45
Figura 13 - Macrofases do Desenvolvimento do Produto	46
Figura 14 - Design Thinking	48
Figura 15 - Etapas do Design Thinking por MJV	52
Figura 16 - Etapas do Design Thinking por IDEO.....	53
Figura 17 - Etapas do Design Thinking por Design Thinking For Educators.....	54
Figura 18 - Etapas do Design Thinking.....	54
Figura 19 - Ferramentas utilizadas no presente trabalho	56
Figura 20 - Avaliar o Conhecimento Preexistente.....	60
Figura 21 - Avaliando o conhecimento preexistente. Primeira sessão	63

Figura 22 - Avaliando o conhecimento preexistente. Segunda sessão	65
Figura 23 - Avaliando o conhecimento preexistente. Resultados da segunda sessão.....	66
Figura 24 - Pesquisa Desk.....	81
Figura 25 - Pesquisa Exploratória.....	85
Figura 26 - Sombra	94
Figura 27 - Cartões de Insights	98
Figura 28 - Diagrama de Afinidades.....	104
Figura 29 - Diagrama de Afinidades.....	109
Figura 30 - Mapa Mental	111
Figura 31 - Mapa Mental	113
Figura 32 - Critérios Norteadores	115
Figura 33 - Personas.....	118
Figura 34 - Brainstorming.....	124
Figura 35 - Cardápio de Ideias	128
Figura 36 - Cardápio de Ideias	130
Figura 37 - Matriz de Posicionamento	131
Figura 38 - Nomeação de Critérios Norteadores	133
Figura 39 - Nomeação de Ideias	133
Figura 40 - Matriz de Posicionamento.....	134
Figura 41 - Transformando Ideias em Realidade.....	138
Figura 42 - Perfil do Up!Grader no Facebook	140
Figura 43 - Grupos do Perfil Up!Grader no Facebook	141
Figura 44 - Planilha de Controle de Divulgação do Perfil Up!Grader.....	142

Figura 45 - Evento Criado no Facebook.....	143
Figura 46 - Vídeo Motivacional Up!Grader	144
Figura 47 - Folder Explicativo do Workshop de Carreiras e Negócios.....	146
Figura 48 - Folder do Workshop de Carreiras e Negócios	148
Figura 49 - Folder do Workshop de Carreiras e Negócios	149
Figura 50 - Folder utilizado em evento na UNICAMP	151
Figura 51 - Depoimento de ex-participante	152

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Regimes do Workshop	25
Tabela 2 - Tópicos referentes ao Facebook	67
Tabela 3 - Tópicos referentes à divulgação boca-a-boca	68
Tabela 4 - Tópicos referentes ao processo seletivo	69
Tabela 5 - Tópicos referentes a empresa júnior.....	70
Tabela 6 - Tópicos referentes ao vídeo.....	71
Tabela 7 - Tópicos referentes ao panfleto	72
Tabela 8 - Tópicos referentes ao site	72
Tabela 9 - Tópicos referentes à diversificação	72
Tabela 10 - Tópicos referentes a horário, local e preço.....	73
Tabela 11 - Tópicos referentes a produtos.....	74
Tabela 12 - Tópicos referentes a marketing de guerrilha	75
Tabela 13 - Tópicos referentes a marketing ativo	75
Tabela 14 - Tópicos referentes a faculdade	76
Tabela 15 - Tópicos referentes a mídia	76
Tabela 16 - Tópicos referentes aos participantes.....	77
Tabela 17 - Pesquisa Desk.....	78
Tabela 18 – Pesquisa Exploratória	79
Tabela 19 - Marketing Viral	106
Tabela 20 - Pontos a Desenvolver	107
Tabela 21 - Canais de Divulgação.....	107

Tabela 22 – Universitários	108
Tabela 23 - Divulgação boca-a-boca	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ONG: Organização Não Governamental

HCD: Human-Centered Design

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Considerações Iniciais	17
1.2. Sobre aONG.....	21
1.3. Participação da Autora no Up!Grader.....	26
1.4. Motivação doProjeto.....	27
1.5. Selecionando Uma Abordagem para o Projeto	28
1.6. Identificando um Desafio Estratégico.....	30
1.7. Justificativa	32
1.8. Estrutura do Trabalho	33
2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS	35
2.1. Wicked Problem	37
2.2. O Design para o Planejamento de Novos Produtos	42
2.3. Planejamento de Produtos ou Serviços	45
2.4. Design Thinking	47
2.5. Diferentes Visões Sobre o <i>Design Thinking</i>	51
3. IMERSÃO.....	59
3.1. Avaliar o conhecimento preexistente.....	59
3.1.1. Conceito.....	59
3.1.2. Método.....	61
3.1.3. Resultados.....	62
3.2. Pesquisa Desk	80
3.2.1. Conceito.....	80
3.2.2. Método.....	82
3.2.3. Resultados.....	82
3.3. Pesquisa exploratória	84

3.3.1.	Conceito	84
3.3.2.	Método	86
3.3.3.	Resultados	87
3.4.	Sombra.....	92
3.4.1.	Conceito	92
3.4.2.	Método	95
3.4.3.	Resultados	95
4.	ANÁLISE E SÍNTESE.....	97
4.1.	Cartões de Insights	97
4.1.1.	Conceito	97
4.1.2.	Método	99
4.1.3.	Resultados	99
4.2.	Diagrama de Afinidades.....	103
4.2.1.	Conceito	103
4.2.2.	Método	105
4.2.3.	Resultados	105
4.3.	Mapa Mental.....	109
4.3.1.	Conceito	109
4.3.2.	Método	112
4.3.3.	Resultados	112
4.4.	Critérios Norteadores	114
4.4.1.	Conceito	114
4.4.2.	Método	116
4.4.3.	Resultados	116
4.5.	Personas.....	117
4.5.1.	Conceito	117
4.5.2.	Método	119

4.5.3. Resultados.....	119
5. IDEACÃO.....	123
5.1. Brainstorming	123
5.1.1. Conceito.....	123
5.1.2. Método.....	125
5.1.3. Resultados.....	126
5.2. Cardápio de Ideias	127
5.2.1. Conceito.....	127
5.2.2. Método.....	129
5.2.3. Resultados.....	129
5.3. Matriz de Posicionamento	130
5.3.1. Conceito.....	130
5.3.2. Método.....	132
5.3.3. Resultados.....	132
6. PROTOTIPAÇÃO.....	137
6.1.1. Conceito.....	137
6.1.2. Método.....	139
6.1.3. Resultados.....	139
7. RESULTADOS GERAIS	155
8. CONCLUSÕES	161
BIBLIOGRAFIA	165
ANEXO I.....	167
ANEXO II.....	169

1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações Iniciais

O Instituto Up!Grader é uma entidade sem fins lucrativos que objetiva o desenvolvimento Profissional, Pessoal e Social do indivíduo. Criada por três alunos da Escola Politécnica da USP (Mauro Fukunaga, Dennis Nakamura e Eduardo Kido), sua formação teve início no segundo semestre de 2009. Em uma parceria com o Núcleo Jovem do Instituto de Engenharia (IE), os três alunos criaram o Up!Grader, quem tem o intuito de uma maior colaboração e união entre os universitários em prol da aproximação e entendimento do mercado de trabalho, de negócios e de carreiras - e o seu consequente impacto na sociedade.

Atualmente muitos universitários sentem-se despreparados para os processos seletivos de grandes empresas quando chegam aos estágios finais da sua formação. Nesse contexto de desconexão entre as habilidades demandadas no mercado de trabalho e o conteúdo que é coberto no ensino tradicional, o Up!Grader tem como objetivo fornecer suporte aos jovens universitários para que eles possam se preparar para o mercado de trabalho. O Up!Grader surge então como ferramenta de preparo de jovens universitários para o ingresso no mercado de trabalho, através de trocas de experiências e exercícios de auto-conhecimento, tendo como objetivo guiar os jovens universitários na seleção das carreiras a serem seguidas, de acordo com seus valores pessoais e profissionais.

Para isso a instituição desenvolve atividades de teoria e autoconhecimento, apresentados na Figura 1, resolução de casos, apresentado na Figura 2, exercícios de lógica, apresentado na Figura 3, e dinâmica de grupo, apresentado na Figura 4.

Figura 1 - Workshop de Carreiras e Negócios



Fonte: Autora

Figura 2 - Participantes resolvendo um estudo de caso



Fonte: Autora

Figura 3 - Participantes praticando exercícios de lógica



Fonte: Autora

Figura 4 - Participantes em uma dinâmica de grupo



Fonte: Autora

Iniciando com menos de 30 universitários em 2009, hoje mais de 1.000 universitários das melhores universidades do Estado de São Paulo já passaram pelos Workshops. Já foram realizadas atividades com estudantes da USP (São Paulo e São Carlos), Unicamp (Campinas e Limeira), UFSCAR (São Carlos e Sorocaba), Unifesp, UFABC, UNESP, entre outras. As regiões nas quais o Up!Grader atua podem ser vistas na Figura 5. Muitos dos participantes se tornaram trainees na indústria, analistas no mercado financeiro, consultores de negócios e estratégia - e hoje continuam fazendo parte da organização, sendo responsáveis por conduzir os Workshops e também as atividades administrativas do Up!Grader.

O Up!Grader tem como visão “Formar uma sociedade com pessoas plenamente capacitadas em prol do desenvolvimento de um mundo melhor”. Sendo assim, o Up!Grader visa ser reconhecido pelos estudantes universitários de todo o Brasil como uma organização responsável por desenvolvê-los pessoal e profissionalmente.

Como objetivos de curto e médio prazos, o Up!Grader pretende crescer e estruturar-se dentro do estado de São Paulo, pois considera que é preciso ter uma estrutura sólida neste estado para que seja possível crescer ao longo do país. Porém para conseguir crescer, tanto em São Paulo como no Brasil, é necessário ter uma divulgação apropriada.

O Workshop de Carreiras e Negócios é muito elogiado pelas pessoas que participaram do programa, as quais declaram que o Workshop teve grande importância no início da carreira. Isso mostra que o programa tem grande potencial para crescer e ser reconhecido pelos estudantes universitários de todo o Brasil como uma organização responsável por desenvolvê-los pessoal e profissionalmente. Apesar da grande aprovação por parte dos participantes, o Workshop sofre crescente dificuldade com relação à divulgação. Com a atual divulgação, o número de participantes está sofrendo redução ao invés de aumento e isso não apenas dificulta o crescimento da ONG como também ameaça a sua existência. Sendo assim, esse problema na divulgação deve ser priorizado pois caso ele não seja resolvido a sustentabilidade do programa pode ser ameaçada enquanto caso ele seja resolvido, o objetivo do Up!Grader pode ser cumprido, pois o número de participantes inscritos sofreu redução nos últimos Workshops.

Figura 5 - Área de Atuação do Up!Grader



Fonte: Autora

1.2. Sobre aONG

Localizado no Instituto de Engenharia (Av. Dr. Dante Pazzanese, 120 – Vila Mariana – São Paulo – SP) o Up!Grader busca o desenvolvimento profissional e pessoal dos jovens universitários. Para isso, no Workshop são abordadas atividades que desenvolvem o raciocínio analítico, necessário para resolução de questões de lógica e de estudos de caso, o desenvolvimento interpessoal, que auxilia principalmente na participação em dinâmicas de grupo e em negociação, e também são abordadas atividades de autoconhecimento que auxiliam os jovens universitários na escolha da carreira.

O Workshop é composto por dez sessões, cada sessão com a duração de quatro horas: todos os tipos de atividades citados anteriormente são abordados nas diferentes sessões. Para que os jovens universitários possam ter um pouco de conhecimento de cada indústria, oito indústrias e oito assuntos relacionados a negócios diferentes serão abordados no programa. Para conseguir retratar esses assuntos, cada sessão aborda uma indústria e um assunto relacionado com negócios diferente. A primeira sessão, denominada de Sessão Inicial, é responsável por

apresentar o Up!Grader e o conteúdo detalhado sobre o programa. Nessa sessão há uma apresentação sobre como o Up!Grader pode auxiliar os participantes no início de carreira. A última sessão, denominada de Sessão Final, é responsável por consolidar todo o assunto abordado dentro do programa e por solucionar eventuais dúvidas que os participantes tenham apresentado. O conteúdo do programa é abordado principalmente entre a segunda e a nona sessão, ilustradas na Figura 6. O resumo de cada sessão será detalhado a seguir.

Figura 6 - Assuntos abordados no Workshop



Fonte: Autora

- **Sessão Inicial:** sessão introdutória do curso. Haverá uma apresentação das atividades que serão desenvolvidas durante o Workshop, e também será abordada a importância dessas atividades para eles. O intuito dessa sessão é que os participantes possam conhecer melhor o Workshop e que benefícios eles podem ter ao participar do mesmo. Nessa sessão os participantes já participarão de uma atividade prática.
- **Sessão 1- Market Sizing:** sessão na qual os participantes aprenderão a dimensionar o tamanho do mercado de um determinado setor, em termo de receita, quantidade de potenciais consumidores, dentre outros. Para ilustrar esse assunto, o setor de bens de consumo será utilizado na formulação das atividades e também será assunto abordado na teoria, que será responsável por ensinar os estudantes o setor de bens de consumo e o dimensionamento do mercado de um setor. Esse assunto é abordado tanto na

dinâmica de grupo quanto no estudo de caso e na teoria. Há também uma atividade de autoconhecimento, entretanto ela não está relacionada ao assunto.

- Sessão2 – *Go-to-market*: nessa sessão são apresentados aos participantes os princípios da cadeia do marketing, o que engloba a definição dos 4Ps e dos 4Cs, a cadeia de valor do produto ou serviço (a qual está presente tanto no âmbito estratégico, ao selecionar o valor a ser fornecido para o público-alvo, como no âmbito tático, ao definir como o valor será fornecido e comunicado ao público-alvo), e a implementação e o monitoramento do plano de ação do marketing. O setor no qual esse assunto será abordado é o setor de agronegócios. Esse setor foi escolhido pois este é um setor o qual os fundamentos teóricos podem ser aplicados com maior facilidade. A teoria abordará então tanto os princípios da cadeia do marketing quanto o setor de agronegócios. Esse setor é abordado tanto no estudo de caso quanto na dinâmica de grupo e na teoria. Há também uma atividade de autoconhecimento e outra de questões de lógica, entretanto ela não está relacionada ao assunto.
- Sessão 3 – *Operations & SCM*: nesta sessão o participante terá acesso aos fundamentos teóricos de produção, logística e gestão da cadeia de suprimentos; para ilustrar este contexto, é abordado o setor de recursos naturais, pois trata-se de um setor apropriado para entender os fundamentos estudados nas diferentes teorias. Sendo assim, os fundamentos teóricos de produção, logística e gestão da cadeia de suprimentos, além do setor de recursos naturais, serão apresentados na teoria. Tanto o setor quanto o assunto são abordados apenas no estudo de caso e na teoria, essa sessão apresenta atividades de dinâmica de grupo e autoconhecimento entretanto elas não estão dentro do contexto.
- Sessão 4 - *Finanças*: os assuntos abordados nessa sessão são finanças e investimentos, e para isso o setor financeiro será estudado. Desse modo, na teoria os participantes terão contato com princípios básicos de finanças e investimentos e poderão conhecer um pouco do mercado de trabalho do setor financeiro. Apesar das atividades de autoconhecimento e de dinâmica de grupo não estarem relacionados com esse tema, a atividade de autoconhecimento que é abordada na sessão 6 também utiliza o tema da sessão 4, pois trata-se de finanças pessoais.
- Sessão 5 - *Inovação*: o principal assunto abordado nesse tópico é a inovação relacionada a novos produtos. Nessa sessão os participantes terão acesso aos

princípios básicos de inovação e como isso pode ser aplicado aos negócios. O setor retratado nessa sessão é o setor automotivo, de modo que os princípios básicos de inovação possam ser aplicados neste setor. Trata-se de uma sessão bem interessante, pois os participantes devem desenvolver um carro conceito na atividade de dinâmica de grupo para então torná-lo em um produto possível de ser comercializado no estudo de caso. A atividade de autoconhecimento também compõe essa sessão, entretanto ela não é ilustrada por esse assunto ou setor.

- Sessão 6 – *Market Entry*: nessa sessão é abordado o tópico de “entrada em novos mercados”, apresentando assuntos relacionados com estratégia. Para isso é analisado o setor de cosméticos, de modo que a teoria aborde assuntos relacionados a entrada em novos mercados e um pouco do setor de cosméticos. Tanto o tópico de entrada em novos mercados quanto o setor são abordados apenas na teoria e no estudo de caso, entretanto a sessão também apresenta atividades como dinâmica de grupo, autoconhecimento e atividades de lógica.
- Sessão 7 – *M&A*: nessa sessão são abordadas noções básicas de fusões e aquisições, empregando o contexto do setor de Tecnologia da Informação para a realização do estudo. Noções básicas de fusões e aquisições e o setor de Tecnologia da Informação são abordados tanto no estudo de caso quanto na teoria e na dinâmica de grupo. A sessão também apresenta atividade de autoconhecimento e de exercícios de lógica, entretanto essas atividades não estão relacionadas ao assunto ou ao setor.
- Sessão 8 - *Turnaround*: noções de recuperação de empresas (*turnaround*) são apresentadas nessa sessão, e para isso será apresentado o contexto do setor de telecomunicações para os participantes. Tanto o assunto da sessão quanto o setor são abordados apenas na teoria e no estudo de caso. Essa sessão também apresenta uma atividade de dinâmica, a qual não está relacionada ao assunto ou ao setor.
- Sessão Final: responsável pela consolidação dos tópicos abordados até então e por solucionar eventuais dúvidas. Nessa sessão são estudados estudos de caso em geral, sem foco em qualquer setor em específico. Também não são abordadas nessa sessão atividades de dinâmica de grupo ou autoconhecimento, entretanto caso algum participante tenha alguma dúvida relacionada a isso o assunto pode ser abordado na sessão.

Acredita-se que ao participar de todas as sessões o participante estará mais bem preparado para a seleção da carreira e para as eventuais entrevistas e dinâmicas de grupo.

Originalmente o Workshop do Up!Grader surgiu em regime extensivo, com as dez sessões distribuídas em dez sábados no período da manhã, na cidade de São Paulo e esse regime ainda está presente. Entretanto, surgiu demanda para a realização do Workshop em universidades fora da cidades de São Paulo e, para isto, foi criado o regime intensivo no qual as dez sessões são distribuídas em dois finais de semana inteiros, de forma que o programa possa ser aplicado nas demais universidades sem prejuízo de conteúdo. Hoje, o Up!Grader consegue atingir universidades como USP, UNICAMP, UNIFESP, UNESP, UFSCAR, UFABC dentre outras devido à existência dos dois regimes.

Tabela 1 - Regimes do Workshop

Regime	Cidade
Extensivo	São Paulo
Intensivo	Campinas, Sorocaba, São Carlos, Guaratinguetá, Bauru, Limeira, Diadema, etc.

Fonte: Autora

Os membros que atuam na ONG são ex-participantes que adotaram a causa do programa e buscam constante desenvolvimento através do aprimoramento de apresentação em público, aprendizado sobre negócios, desenvolvimento de projetos e de liderança, dentre outros. Para que eles estejam melhor preparados para apresentar as atividades, os membros da organização participam de periódicos treinamentos fornecidos pelo próprio Up!Grader. Os membros do Up!Grader podem ser encontrados na Figura 7.

Figura 7 - Membros do Up!Grader



Fonte: Autora

1.3. Participação da Autora no Up!Grader

O primeiro contato da autora com o Up!Grader foi na participação do Workshop em regime extensivo no segundo semestre de 2011. A participação no Workshop foi muito importante para o desenvolvimento da autora, tanto no âmbito pessoal como no âmbito profissional. As atividades de autoconhecimento auxiliaram a autora na conciliação entre sua carreira e seus valores pessoais e, além disso, participar do programa foi importante para prepará-la para os processos seletivos. Ao notar a diferença que o Workshop pode fazer na vida das pessoas e o quanto é possível se desenvolver sendo membro da organização a autora tornou-se membro da organização.

Hoje a autora atua na apresentação das atividades para os participantes, no desenvolvimento de novas atividades para o Workshop (para que o Up!Grader esteja sempre atualizado) e no desenvolvimento de atividades para o desenvolvimento dos próprios membros da organização (como a realização do curso de *excel*). É importante ressaltar que essa atuação é importante para a autora, pois isso proporciona uma grande satisfação pessoal e, além disso, a autora está sempre se desenvolvendo na ONG.

Como membro da organização é possível realizar constante troca de experiências com pessoas de diversas áreas, além de aumentar a rede de contatos. A exposição a diversos públicos e a liberdade de desenvolvimento em todas as áreas possibilita grande aprendizado dentro da ONG.

A satisfação de poder ajudar outros jovens universitários e a troca de experiência com outros participantes da ONG são as principais motivações para a participação do Up!Grader. É importante saber que pequenos atos podem fazer a diferença na vida das pessoas. Para a autora é muito gratificante ver a satisfação dos participantes ao longo dos Workshops. Além disso muitos ex-participantes entram em contato com a ONG agradecendo pelo Workshop por ter os auxiliado na seleção da carreira. Esses são indícios de que o programa muda a vida das pessoas e de que todo o esforço empreendido na ONG são recompensados.

1.4. Motivação do Projeto

O impacto que o programa tem sobre os universitários é relevante e a sua satisfação após a participação é notória. Exemplo da satisfação dos participantes pode ser observado no seguinte depoimento de um ex-participante:

“O Up!Grader foi fundamental para minha aprovação no processo seletivo! O processo seletivo cobra diversas habilidades e conhecimentos não cobertos num curso de engenharia, como senso de negócios, capacidade de estruturar um problema de uma maneira organizada e comunicação firme e confiante numa situação de pressão. Através de aulas dinâmicas e que tinham como proposta desenvolver estas habilidades via resolução de estudos de caso em grupo, o Up!Grader me proporcionou o conhecimento e confiança que me faltavam para os processos seletivos!”

Entretanto, a sustentabilidade do Up!Grader está ameaçada devido à falta de novas inscrições nos Workshops. Isso ocorre porque, apesar do grande impacto que o Workshop pode viabilizar na trajetória profissional dos participantes, o modelo de divulgação não consegue viabilizar o número de inscrições necessárias para manter o programa. Com a capacidade de cinquenta participantes, o último Workshop não conseguiu atingir o número de vinte inscrições, e caso esse número sofra redução nos próximos Workshops será necessário cancelar o programa. Para que isso não ocorra é essencial desenvolver um modelo de

divulgação que seja compatível com o crescimento e com o objetivo de conseguir ampliar o leque de universidades e a cadeia de estudantes e profissionais.

Atualmente a divulgação tendo em vista a inscrição para o Workshop é feita apenas por meio da indicação de ex-participantes, ou seja, o modelo de divulgação está limitado à rede de contatos dos participantes apenas, o que dificulta o crescimento da ONG. Entretanto, esse modelo de divulgação foi questionado dada a baixa adesão nos últimos Workshops. Dado esse cenário, o Up!Grader corre riscos de não conseguir realizar futuros Workshops, o que afetaria seu objetivo. Um ponto discutido sobre o modelo de divulgação foi a dificuldade de disseminação do programa através do modelo de divulgação atual.

Analisando o modelo de divulgação atual também notou-se que há uma dificuldade na transmissão de valor do Workshop para os potenciais participantes. Uma grande dificuldade é conseguir transmitir aos universitários como o Workshop irá auxiliá-los nesse início de carreira, e isso adiciona mais uma dificuldade para a divulgação do Workshop.

Sendo assim surgiu a necessidade de estruturar um novo modelo de divulgação que não apenas consiga atingir um maior número de universitários, mas também consiga transmitir o valor do programa aos possíveis interessados.

Neste contexto, a motivação da autora é desenvolver um modelo para divulgação capaz de garantir a sustentabilidade do Up!Grader e ajudar a ONG a cumprir seus objetivos de aumentar o leque de universidades e a cadeia de estudantes e profissionais. Afinal, a autora acredita que o Up!Grader pode fazer diferença na vida de muitas pessoas, e vê a grande importância do presente trabalho para garantir que mais pessoas possa se beneficiar dos Workshops.

1.5. Selecionando Uma Abordagem para o Projeto

O problema tratado neste trabalho apresenta-se como um problema diferente dos problemas convencionais. Isso ocorre pois trata-se de um problema no qual não há um delineamento claro do mesmo – como aumentar a divulgação do Up!Grader - e, para resolvê-lo, não existe apenas uma metodologia específica, direcionada à resolução deste problema. Consequentemente, não existe apenas uma solução possível de estabelecer diferentes linhas para a sua resolução. Logo, o problema tratado no trabalho requer atenção especial, não

apenas no seu delineamento, mas também na escolha das metodologias necessárias para a sua resolução. É possível identificar o desafio do projeto, mas o processo de delineamento e, conseqüentemente a sua resolução, não apresentam apenas uma solução ideal.

Dadas as características do problema do presente trabalho, no qual não existe apenas uma solução ideal para a divulgação, é possível afirmar que este é um *wicked problem*. *Wicked problems* são problemas nos quais não é possível realizar o delineamento do problema e, além disso, não existe apenas uma solução correta. Sendo assim, *wicked problems* são diferentes de equações matemáticas que possuem soluções exatas: para um *wicked problem* não existem soluções certas ou erradas, existem apenas soluções boas ou soluções ruins.

Uma metodologia muito utilizada atualmente na resolução de *wicked problems* é o *Design Thinking*. Afinal, na resolução de um *wicked problem* não existe apenas um caminho ideal a ser seguido, capaz de atingir uma resposta ideal; na verdade, não existe apenas uma resposta ideal para um *wicked problem*.

O *Design Thinking* é uma metodologia adequada para a resolução desta categoria de problemas dada a versatilidade de ferramentas que apresenta. Trata-se de uma metodologia que busca compreender o usuário e, a partir desta compreensão, propor soluções baseadas nos requisitos apreendidos a partir do usuário em questão. Ele compreende ferramentas de levantamento e análise e, além disso, também exige a visão sistêmica a qual foi explorada no curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.

Cada problema demanda aplicação de ferramentas distintas da abordagem do *Design Thinking* para sua resolução e é por isso que o *Design Thinking* é uma metodologia muito utilizada na resolução de *wicked problems*, já que não há um delineamento exato do problema e o *Design Thinking* consegue se adaptar a isso dada sua versatilidade. Sendo assim, o *Design Thinking* é responsável por auxiliar na resolução de *wicked problems*.

Apesar do *Design Thinking* ser composto por diversas ferramentas, não é necessária a utilização de todas. A equipe de projeto deve escolher as ferramentas mais adequadas para a resolução de cada problema.

Sendo assim, o *Design Thinking* também é importante no contexto da Engenharia de Produção, pois ele adiciona uma nova perspectiva para a resolução de problemas, a perspectiva voltada principalmente para o usuário. Apesar da Engenharia de Produção apresentar preocupação com os consumidores e, além disso, realizar certas ações voltadas ao

entendimento dos mesmos, a Engenharia de Produção tem foco maior nos processos produtivos. O processo de produção é muito importante, porém também é importante realizar um estudo profundo sobre os consumidores de modo que o resultado final consiga atender às necessidades das pessoas. Sendo assim, esse trabalho contribui para o corpo de conhecimento da Engenharia de Produção pois incorpora uma nova perspectiva, mais focada no usuário.

1.6. Identificando um Desafio Estratégico

O primeiro passo para a resolução de um problema utilizando o *Design Thinking* é a identificação do desafio estratégico. Trata-se da primeira etapa da metodologia a ser desenvolvida, e corresponde a uma primeira tentativa para a resolução de um *wicked problem*.

Para a identificação do desafio estratégico é importante elaborar quais são os critérios do desafio, ou seja, o que será ou não abordado no projeto que tem por objetivo resolver um *wicked problem*. De acordo com Ideo (2011), após elaborar todos os critérios, devem ser listados os desafios do projeto e estes devem ser resumidos em apenas uma única frase. A elaboração dessa frase é de extrema importância, pois essa será responsável por formalizar o objetivo do projeto e, conseqüentemente, direcionar as ações que serão executadas ao longo do projeto.

Logo, o projeto do Up!Grader apresenta as principais características para a aplicação da abordagem do Design Thinking pois o problema não pode ser delimitado e não há uma solução única e ideal para o problema, há soluções boas e soluções ruins. Logo, o primeiro passo do presente tópico é elaborar os critérios para este desafio estratégico. Os critérios definem o que será realizado e o que não será realizado no projeto. Eles são importantes para garantir o alinhamento entre as expectativas de todos os envolvidos. Sendo assim, os critérios elaborados foram:

- O trabalho será focado apenas no workshop de regime extensivo. O workshop de regime extensivo é de grande importância para a organização e, além disso, todo o processo depende apenas do Up!Grader, o que não ocorre nos demais workshops porque há a dependência das entidades parceiras em diversos processos. Com isso o presente trabalho busca trazer grande colaboração para a ONG, pois auxiliará em um

produto de grande importância e trará resultados para um produto que não está sujeito a alterações por causa das entidades parceiras e que demanda melhor formulação das estratégias de divulgação.

- O Workshop é realizado duas vezes ao ano, uma no primeiro semestre e a outra, no segundo semestre. As pesquisas com os jovens universitários serão realizadas em sua grande maioria no primeiro semestre dada a agenda do projeto, entretanto esses resultados podem ser replicados para a divulgação no segundo semestre também sem que isso prejudique a divulgação no segundo semestre,
- As inscrições para o Workshop do segundo semestre se encerram na primeira quinzena de Agosto, sendo assim os protótipos do projeto devem ser obtidos até Agosto para que seja possível obter os resultados do projeto.

Também é importante listar os desafios relacionados ao problema a ser resolvido. Nessa etapa é muito importante ter a participação de pessoas que entendam o problema para que elas possam dizer a realidade da situação e, assim, nenhum ponto importante seja esquecido. Após listar os critérios e os desafios enfrentados o desafio pode ser elaborado.

Na identificação do desafio estratégico do presente projeto houve a participação da liderança da organização e ela foi de extrema importância, pois garantiu diferentes visões sobre o problema.

Após a identificação dos critérios foram listados os desafios que a ONG está enfrentando e a equipe de trabalho selecionou o desafio mais adequado, apresentado a seguir:

“Como aprimorar a divulgação do Workshop entre os universitários, de modo que eles tenham acesso à divulgação e consigam entender o valor do programa?”

1.7. Justificativa

A satisfação dos participantes ao terminar o Workshop é muito grande, e muitos reconhecem que o Up!Grader teve grande importância na definição e na busca pela carreira deles. Além do auxílio nos processos seletivos, o Workshop possui atividades de autoconhecimento compostas de ferramentas capazes de guiar os jovens universitários na escolha de sua carreira. Apesar de não apresentar um resultado exato, a ferramenta ajuda os jovens a escolher qual direção devem seguir por meio da compreensão de suas habilidades, seus valores e suas motivações pessoais e profissionais.

Como mencionado anteriormente, apesar da importância do Workshop para os participantes, esse programa encontra-se ameaçado por causa de falhas no modelo de divulgação. No último Workshop, por exemplo, houve a inscrição de apenas dezoito participantes, sendo que há a capacidade para cinquenta pessoas. Caso o número de participantes não aumente, o Up!Grader estará sob ameaça e, eventualmente, não será mais possível auxiliar os jovens universitários em uma etapa tão importante de suas vidas.

Sendo assim, é muito importante para o Up!Grader ter um modelo de divulgação que garanta a sustentabilidade do programa. O desenvolvimento do modelo de divulgação é um problema diferente dos problemas convencionais por causa da dificuldade de delineamento do problema e por causa da inexistência de uma ferramenta exata para a resolução do mesmo, o que caracteriza o problema como um *wicked problem*. Com isso, como foi dito anteriormente, a metodologia utilizada para o problema será o Design Thinking.

A aplicação destes conceitos e métodos no escopo da Engenharia de Produção é bastante original, visto que uma busca nas bases do departamento não trouxe nenhum resultado. Dado isso, o presente trabalho poderá contribuir com a base do departamento abordando um assunto novo para o departamento, de modo que o presente trabalho possa auxiliar os futuros trabalhos.

1.8. Estrutura do Trabalho

Como foi dito anteriormente, o *Design Thinking* inclui uma série de ferramentas. Esse projeto utiliza muitas delas e, para garantir melhor entendimento da sua aplicação, uma estrutura diferente será proposta para a apresentação do trabalho. Os conceitos fundamentais relacionados ao *Design Thinking* serão apresentados no próximo capítulo e o restante do trabalho será dividido em quatro partes principais, correspondendo a cada etapa principal do projeto: Imersão, Análise e Síntese, Ideação e Prototipação. Dessa forma o leitor poderá entender o conceito de cada ferramenta e, logo após, encontrará a forma como foi aplicada e o resultado obtido. Dessa maneira, os capítulos estão estruturados da seguinte maneira:

- Capítulo 1: nesse capítulo o leitor encontrará o contexto da ONG Up!Grader na qual o trabalho foi realizado, e a importância da ONG para a autora. Além disso, também será encontrado o problema a ser tratado no presente trabalho (Como aprimorar a divulgação do Workshop entre os universitários, de modo que eles tenham acesso à divulgação e consigam entender o valor do programa?) e a contribuição do presente trabalho para a Engenharia de Produção, dado que esse tema ainda não é difundido no Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica e é um importante tema para o entendimento das necessidades do consumidor. Através do *Design Thinking* e dos conhecimentos adquiridos em Engenharia de Produção é possível obter uma visão holística, focada em processos e nas necessidades do usuário.
- Capítulo 2: capítulo que apresenta os conceitos relacionados ao *Design Thinking*. Nesse capítulo também é possível encontrar a relação entre *Design*, *Design Thinking* e Engenharia de Produção. Nessa relação o *Design* é importante para entender as necessidades do consumidor, a Engenharia de Produção apresenta a visão holística e focada em processos, e o *Design Thinking* é um resultado das boas características de *Design* e de Engenharia de Produção.
- Capítulo 3: capítulo que apresenta os resultados da coleta de dados junto aos consumidores. Para isto, diversas pesquisas foram realizadas, incluindo pesquisa de campo, *survey* e pesquisa bibliográfica. Esse capítulo é essencial para o entendimento

das necessidades dos consumidores. Vale ressaltar que é a partir do entendimento das necessidades dos consumidores que as ideias surgirão.

- Capítulo 4: após identificar as necessidades dos consumidores é importante consolidar e organizar essas informações. No capítulo 4 será possível entender como organizar as informações coletadas de forma que isso auxilie no processo de geração de ideias.
- Capítulo 5: com as informações coletadas e organizadas corretamente, é possível iniciar o processo de geração de ideias. Esse capítulo é responsável por gerar as ideias referentes ao problema do projeto para que os protótipos possam ser construídos.
- Capítulo 6: após gerar as ideias é importante a construção de protótipos. Esses protótipos são importantes pois ajudam a evitar que uma ideia ruim seja implementada. Sendo assim, os protótipos são importantes para avaliar se as ideias geradas são viáveis ou não. Ajustes podem ser realizados nos protótipos caso seja necessário também.
- Capítulo 7: nesse capítulo são realizadas a análise geral dos resultados obtidos da divulgação resultante dos protótipos. O Capítulo 6 apresenta uma prévia dos resultados, entretanto esse capítulo é responsável por compilar os resultados e, também, por apresentar o resultado final do projeto.
- Conclusão: capítulo destinado à conclusão do trabalho. Também serão abordados os próximos passos para futuros trabalho. *Design Thinking* é um tema novo, sendo assim ainda há pontos a serem explorados por futuros trabalhos. Nesse capítulo há sugestão de próximos passos a serem desenvolvidos em futuros trabalhos.

2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Neste capítulo serão abordados os conceitos fundamentais empregados para a resolução do problema do presente trabalho. Sendo assim esse capítulo apresenta conceitos fundamentais do *Design Thinking* e de *wicked problems*, além da relação entre Engenharia de Produção, *Design Thinking* e *Design*,

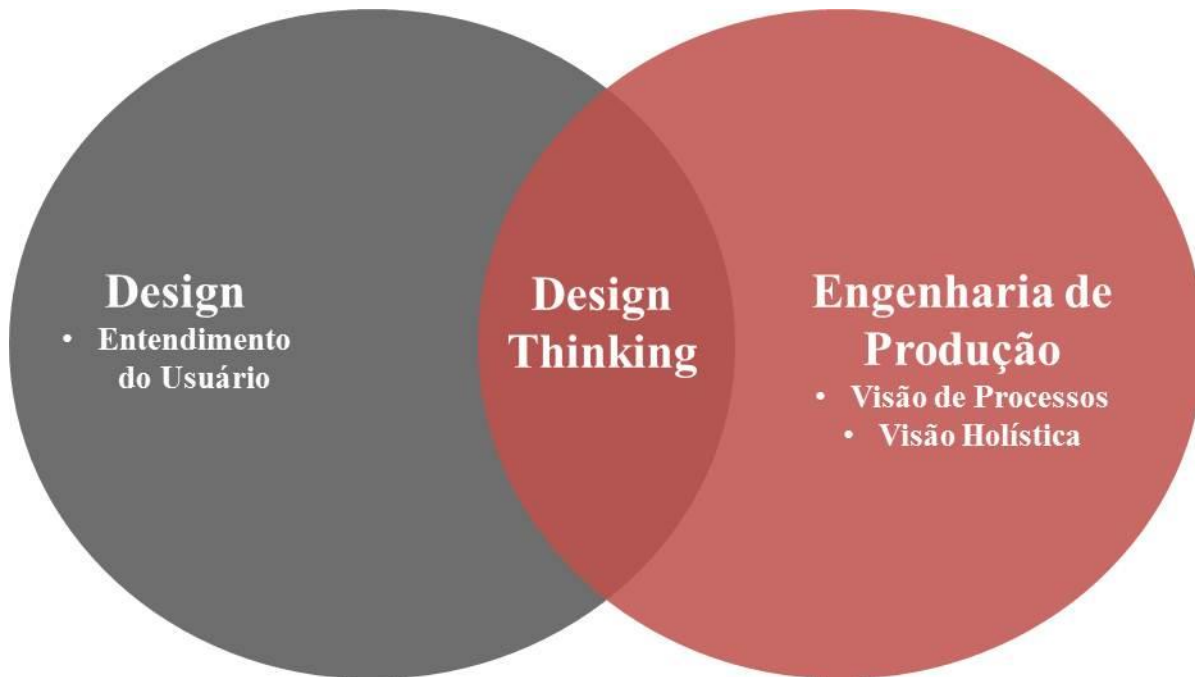
Por outro lado, como o Design Thinking é uma metodologia que exige a aplicação de uma série de ferramentas, a revisão bibliográfica específica de cada ferramenta será abordada de maneira separada dos conceitos fundamentais, de modo que o conceito de cada ferramenta possa ser apresentado com a aplicação da mesma, nos capítulos 3, 4, 5 e 6. Dessa forma acredita-se que haverá melhor entendimento sobre o tema, e também será oferecido um modo mais agradável de leitura.

De acordo com Brown (2008) tradicionalmente a abordagem do *Design* é utilizada apenas na fase final do planejamento de serviços ou de produtos; entretanto, o *Design* apresenta uma série de contribuições, capazes de acrescentar na qualidade do projeto; porém, na maioria das vezes isso não pode ser realizado porque o projeto já está na fase final. Como consequência, muitas vezes pode-se chegar em um produto que não atende todas as necessidades do usuário.

A Engenharia de Produção é muito importante por proporcionar a visão de processos para o projeto, necessária para estruturação do mesmo, e por proporcionar uma visão holística. Esses pontos são essenciais para o desenvolvimento de produtos ou serviços.

Entretanto um ponto que está sendo desenvolvido mas é menos explorado no desenvolvimento de produto ou de serviço é um estudo mais detalhado de como entender as necessidades do usuário.

Sendo assim, pode-se dizer que o *Design Thinking* é um modo de conseguir conciliar as contribuições do *Design* com a visão de processos e a visão holística que a Engenharia de Produção pode proporcionar. Isso pode ser observado na Figura 8.

Figura 8 - Relação entre *Design* e Engenharia de Produção

Fonte: Autora

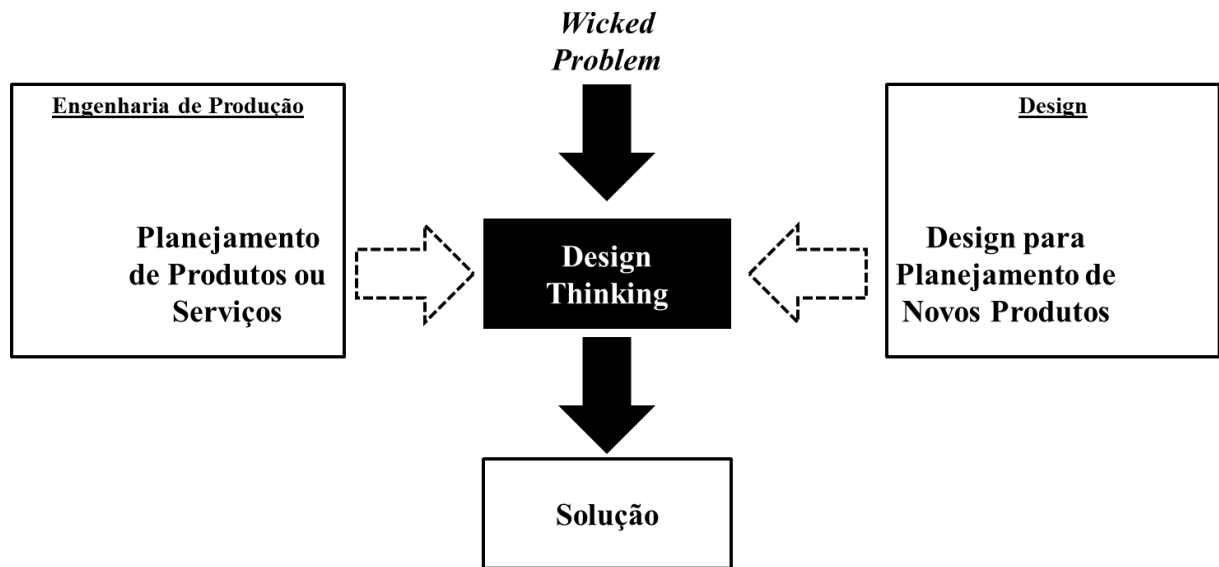
Como pode ser visto na

Figura 8 o *Design* é a base do *Design Thinking*. Muitos pontos a serem abordados são oriundos do *Design* e, por isso, conceitos do *Design* também serão abordados neste trabalho. Dado isso é importante ressaltar que apesar de serem retratados pontos referentes ao *Design*, trata-se de um trabalho de Engenharia de Produção, pois além de ser um projeto de desenvolvimento de produto (que no caso é o modelo de divulgação), para o presente trabalho foi de extrema importância a visão de processos e a visão holística proporcionada no curso de Engenharia de Produção, além de algumas ferramentas as quais a autora considerou importante utilizar e são utilizadas na Engenharia de Produção como a *survey*.

Sendo assim, nesse capítulo serão apresentados os conceitos de *wicked problem* e conceitos iniciais de *Design Thinking*.

A relação e a importância de cada ponto que será abordado posteriormente pode ser visto na Figura9.

Figura 9 - Pontos abordados no trabalho



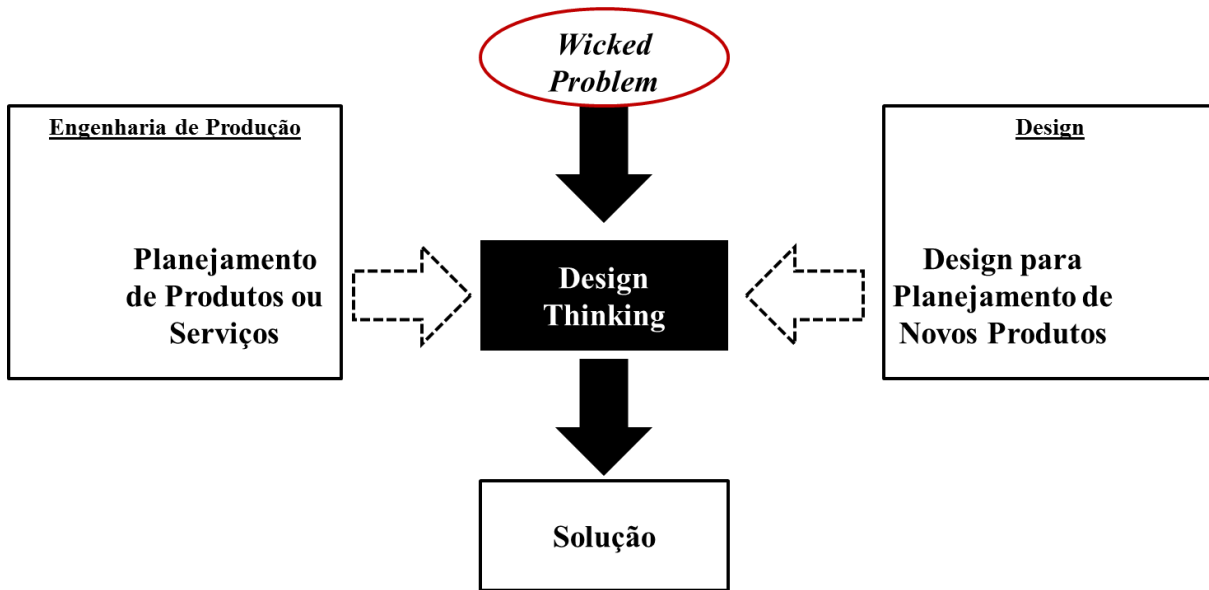
Fonte: Autora

O ponto de início do projeto é o estabelecimento do *wicked problem*, ou seja, do problema que será considerado no presente projeto. Para a resolução do problema será utilizada a metodologia do *Design Thinking*, que utiliza principalmente o planejamento de produtos e serviços (abordado na Engenharia de Produção) e o *design* para planejamento de novos produtos (abordado em *Design*). Por meio do *Design Thinking* será possível encontrar uma solução, entretanto é importante ressaltar que não há apenas uma solução ótima para um *wicked problem*.

2.1. Wicked Problem

Seguindo o modelo proposto pela

Figura 9, o primeiro ponto a ser abordado é a definição do *wicked problem* como pode ser observado na Figura 10. Serão abordados então conceitos relacionados a *wicked problems*.

Figura 10 - *Wicked Problem*

Fonte: Autora

Buchanan (1992) diz que problemas de *Design* são contraditórios por causa do escopo universal do *Design*. *Design* pode ser aplicado para qualquer experiência humana e isso faz com que seus problemas sejam “indeterminados”. Apesar do amplo escopo, ao resolver um problema o *designer* tem que encontrar um caminho particular para solucionar o problema.

Wicked problems também são definidos como problemas contraditórios. Rittel e Webber (1973) consideram que a resolução dos problemas sociais não deve acontecer do mesmo modo que a resolução de problemas técnicos, pois enquanto problemas técnicos apresentam uma solução ideal, o mesmo não ocorre com os *wicked problems*. É comum, por exemplo, encontrar um *wicked problem* que não apresenta uma solução satisfatória para todos os envolvidos. Para *wicked problems* não é possível encontrar uma solução ideal, entretanto é possível encontrar soluções boas ou ruins. Como nos problemas técnicos é possível delimitar fronteiras que estabelecem os contornos da solução, esses problemas sempre possuem uma solução definida, independentemente do alto grau de complexidade. Por outro lado, nos problemas contraditórios não é possível estabelecer limites claros entre o problema e sua solução. Logo, esses problemas normalmente são definidos de diversas maneiras e a solução definitiva é impossível de encontrar, uma vez que há muitas partes envolvidas.

Enquanto no xadrez cada jogada apresenta um número finito de possibilidades e é possível mensurar o impacto da jogada, em *wicked problems* isso é impossível de ser realizado. Para o problema do aquecimento global, por exemplo, não há um número finito de soluções e há

muitos cientistas que dizem que esse não é efetivamente um problema. Nessa situação é impossível encontrar uma solução ideal, entretanto diversas soluções podem e já foram propostas. Nesse caso o que deve ser avaliado não é qual a solução ideal para o problema, e sim quais são as boas soluções do problema.

Conklin (2006) diz que a característica distinta de problemas contraditórios é que cada *parte interessada* apresenta uma perspectiva diferente na consideração do mesmo problema.

Dez propriedades de *wicked problems* foram identificadas por Rittel e Webber (1973):

1. **Não existe uma formulação definitiva para um *wicked problem*.** (“*There is no definitive formulation of a wicked problem*”). O principal desafio de um *wicked problem* é a sua própria formulação. Todos os problemas com a formulação bem definida apresentam solução, entretanto caso não haja uma formulação definitiva não é possível chegar a uma única solução. Esse é o principal motivo pelo qual não é possível obter uma solução única para um *wicked problem*.
2. ***Wicked problems* não têm um critério de parada.** (“*Wicked problems have no stopping rule*”) Como em um *wicked problem* não é possível concluir a formulação ideal do problema, não é possível definir quando se atingiu uma eventual solução ideal. Sendo assim, diferentemente de equações matemáticas, nas quais é nítido quando chegou-se a uma solução ideal, o mesmo não ocorre com *wicked problems*.
3. **Soluções para *wicked problems* não são verdadeiras ou falsas, mas sim boas ou ruins** (“*Solutions to wicked problems are not true-or-false, but good-or-bad*”). É possível dizer se uma fórmula estrutural está presente em um composto químico, entretanto o mesmo não ocorre para *wicked problems*. Há uma série de grupos envolvidos em um *wicked problem*, e esses grupos possuem diferentes opiniões. Como para nenhuma parte é possível comprovar se a solução é verdadeira ou falsa, o máximo que se consegue chegar é dizer se a solução é boa ou ruim.
4. **Não há um teste final nem um teste imediato para avaliar as consequências de uma solução de um *wicked problem***(“*There is no immediate and no ultimate test of a solution to a wicked problem*”). Em problemas comuns há um grande controle sobre as consequências da solução do problema, o que não ocorre com *wicked problems*. Quando aplicadas, as soluções de *wicked problems* geram uma onda de consequências que são difíceis de serem avaliadas.

5. **As soluções de um *wicked problem* não têm margem para erros, pois cada tentativa implica em consequências significativas, que alteram o estado original do problema** (“*Every solution to a wicked problem is a “one-shot operation”; because there is no opportunity to learn by trial-and-error, every attempt counts significantly*”). Diferentemente de uma simulação no computador na qual o programador aprende com seus erros, com *wicked problems* as soluções geram consequências que não podem ser revertidas.
6. ***Wicked problems* não têm um determinado número de soluções potenciais, e também não apresentam um conjunto de operações para serem incorporadas no plano de ação**(“*Wicked problems do not have an caumerable (or na exhaustively describable) set of potential solutions, nor is there a well-described set of permissible operations that may be incorporated into the plan*”). Em *wicked problems* pode ocorrer de não surgir nenhuma solução potencial e também pode ocorrer de algumas soluções potenciais aparecerem. Não há uma regra para isso, tudo depende do julgamento realizado.
7. **Todo *wicked problem* é essencialmente único** (“*Every wicked problem is essentially unique*”). Apesar de alguns problemas aparentarem serem parecidos, há sempre variáveis que fazem com que eles sejam bastante distintos. Por mais que haja dois problemas que pareçam ser idênticos, se houver uma melhor investigação perceber-se-á que há alguns pontos que os tornam diferentes.
8. **Todo *wicked problem* pode ser considerado como um sintoma de um outro problema** (“*Every wicked problem can be considered to be a symptom of another problem*”). Sempre há um problema maior do que o problema a ser resolvido, o que faz com que o problema a ser resolvido seja apenas um sintoma de um outro problema maior. É também importante ressaltar que quanto maior o nível no qual o problema está, mais complexo o problema se torna.
9. **A existência da discrepância representando um *wicked problem* pode ser explicada de diversas maneiras** (“*The existence of a discrepancy representing a wicked problem can be explained in numerous ways. The choice of explanation determines the nature of the problem’s resolution*”). A escolha da explicação determina a natureza da resolução dos problemas. Um problema pode ser explicado através de diversas maneiras. A pobreza, por exemplo, tem uma série de explicações

como a falta de escolaridade, o desemprego, a economia dentre outros. Cada explicação gera uma ação diferente.

10. O planejador não tem o direito de errar (“*The planner has no right to be wrong*”).

Diferentemente da comunidade científica na qual erros são tolerados, em *wicked problems* erros não são permitidos. A intenção não é encontrar a verdade, mas sim realizar melhorias. Desse modo os planejadores são responsáveis pelas consequências de suas ações, pois caso seja aplicada uma solução errada, pessoas serão afetada.

Sendo assim, Rittel e Webber (1973) construíram as bases do *wicked problem* considerando três premissas principais. Essa base é responsável por auxiliar no entendimento dos *wicked problems*. Sendo assim, através das três premissas é possível obter um melhor entendimento dos *wicked problems*

A primeira premissa proposta por Rittel e Webber (1973) afirma que nas respostas aos *wicked problems* os profissionais devem manter o foco em formular o objetivo, e isso inclui esclarecer o que ocorre atualmente com relação à questão analisada e identificar como deveria ser realizado. Para a realização da primeira premissa eles propõem uma sequência de atividades que são: clarificar o propósito de resolver o problema social; redefinir o problema quando necessário; e elaborar ações direcionadas ao objetivo de modo que o problema seja resolvido.

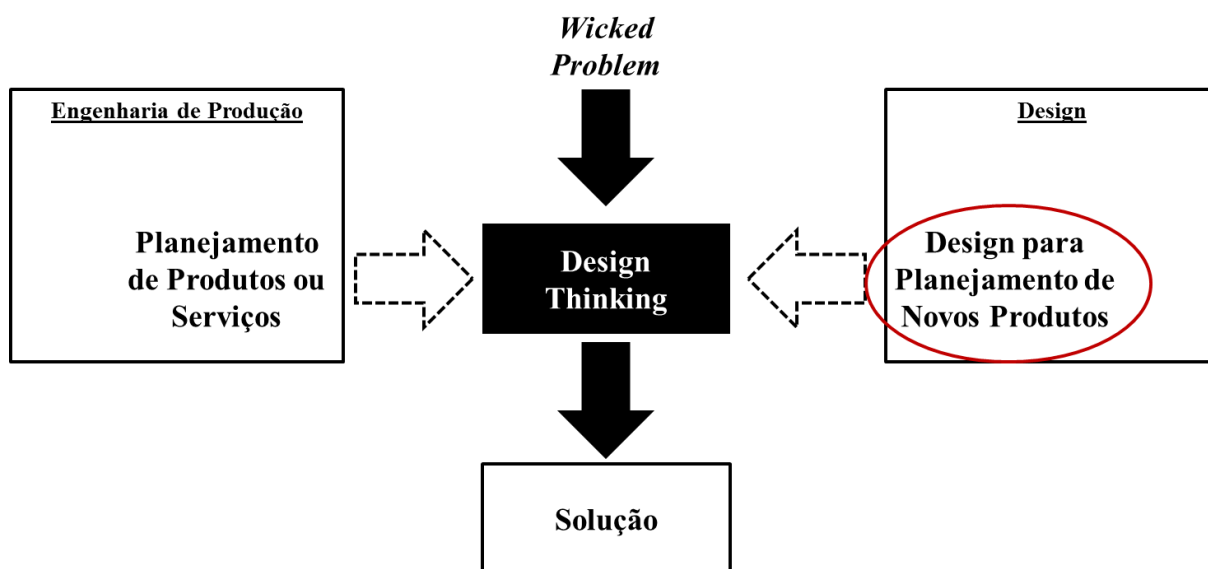
A segunda premissa proposta por Rittel e Webber (1973) diz respeito à definição do problema e à declaração de quais questões sociais são efetivamente problemas contraditórios para estes profissionais. Essa segunda premissa está bastante relacionada com a etapa de identificar um desafio estratégico, visto no Capítulo 1.6.

Por último, a terceira premissa está relacionada a repensar o contexto social como uma multiplicidade de públicos, onde o objetivo das diferentes partes interessadas muitas vezes pode ser conflitante com outros grupos e, portanto, uma situação pode ser boa para um grupo e péssima para o outro. Para esse caso em específico eles afirmam que não existe uma teoria que consiga agradar a todos os envolvidos; entretanto, os planejadores devem saber lidar com essa situação. Um exemplo disso pode ser o metrô. Para a construção da Linha 4 do metrô muitos estabelecimentos tiveram que ser desapropriados e os donos desses estabelecimentos se sentiram prejudicados. Sendo assim, apesar do metrô favorecer muitas pessoas, algumas foram prejudicadas com a sua construção.

2.2. O Design para o Planejamento de Novos Produtos

O Design no planejamento de novos produtos tem como objetivo projetar objetos ou serviços que sejam de fácil entendimento para o usuário. Para isto, o designer pode-se utilizar de técnicas do *Design* para o planejamento de novos produtos no contexto de *Design Thinking* como pode ser visto na Figura 11.

Figura 11 - Design para planejamento de novos produtos



Fonte: Autora

Norman (2002) considera que objetos bem projetados são objetos fáceis de usar, enquanto objetos mal projetados são difíceis e frustrantes no uso. Neste contexto, um ponto que deve ser explorado é a visibilidade: ao projetar, deve haver a preocupação com a visibilidade. Visibilidade indica a conexão entre a intenção de ação e as ações realmente tomadas. Um exemplo apresentado pelo autor é o telefone atual, que não tem a opção de chamada em espera de uma maneira fácil de ver, o que o classifica como um objeto mal projetado. Outro ponto a ser explorado é o modelo conceitual, e um exemplo para isso é a tesoura. Você consegue entender a tesoura porque a operação é visível e as implicações da operação também.

Para Norman (2002) o *designer* deve fazer com que o usuário saiba o que fazer e saiba explicar o que está acontecendo. Para isto, sugere sete princípios que buscam transformar tarefas difíceis em simples:

1. Usar o conhecimento do mundo e o conhecimento próprio

Norman (2002) considera que as pessoas aprendem mais e se sentem mais confortáveis quando o conhecimento necessário para uma tarefa está disponível externamente. Porém, para que o conhecimento seja utilizado é necessário que haja uma relação natural e fácil de ser interpretada entre o conhecimento e a informação necessária.

2. Simplificar a estrutura das tarefas

Tarefas devem ter estruturas simples, diminuindo a quantidade de planejamento e resolução de problemas necessários para a execução da tarefa. É nesse ponto que deve-se prestar atenção no psicológico das pessoas, no limite do quanto uma pessoa pode ter em sua memória e no limite de quantos pensamentos uma pessoa pode ter por vez.

3. Tornar as coisas visíveis: criar a ponte entre a execução e a evolução

Esse princípio diz que a execução deve ser visível para que as pessoas saibam que é possível e que ações devem tomar para que isso ocorra. Também deve ter indicações sobre o estado do sistema que são instantaneamente percebidos e interpretados. Obviamente o sistema deve ser visível e fácil de interpretar.

4. Ter o mapeamento certo

De acordo com Norman (2002) é preciso ter certeza que o usuário pode determinar a relação entre:

- a. As intenções e as ações possíveis
- b. Entre as ações e seus efeitos no sistema
- c. Entre o estado do sistema atual e o que é percebido por visão, som ou toque
- d. Entre a percepção do estado atual e as necessidades, intenções e expectativas do usuário

Um exemplo para esse princípio é que o movimentos de um controle deve ser similar ou análogo à operação esperada do sistema.

5. Explorar o poder das restrições, tanto natural quanto artificial

Esse princípio está relacionado a utilizar quantas restrições forem necessárias para que o usuário só possa tomar um tipo de ação: a correta. É importante ter o cuidado de projetar um objeto no qual o usuário não possa tomar uma ação errada. (Norman, 2002)

6. Desenhado para erros

É necessário detectar todos os tipos de erro que podem ocorrer, pensando em que ações o usuário pode tomar que resulte em uma ação errada. Entretanto é muito importante detectar todos os erros que o usuário pode cometer para que esses erros sejam corrigidos. (Norman, 2002)

7. Quando todo o resto falha, padronize

Quando não é possível desenhar sem mapeamentos arbitrários, o último passo é padronizar. Deve ser difícil conseguir um acordo entre todos, entretanto para essa situação a padronização deve ser realizada o mais rápido possível. Apenas nos casos em que a padronização é a única saída, deve-se evitar a padronização logo no início, pois ela pode restringir boas soluções.

É possível observar então que algumas melhorias ocorrem devido a tecnologia e outras, devido à padronização.

Há alguns casos os quais é necessário fazer com que o objeto não seja fácil de usar. Imagine no caso de um equipamento extremamente perigoso, nesse caso tornar esse objeto difícil de utilizar é uma medida de proteção. Outro exemplo seria o de entradas secretas, se elas fossem fáceis elas perderiam o propósito. Apesar desses objetos terem o propósito de serem projetados para serem difíceis eles devem seguir as regras do *design* por duas razões. A primeira razão deve-se ao fato de que normalmente há apenas uma parte difícil de utilizar, a qual manterá pessoas sem autorização longe, as demais operações devem ser fáceis. A segunda razão é que apesar do seu trabalho ser fazer coisas difíceis, você deve saber como fazer isso, e nesse caso as regras são úteis.

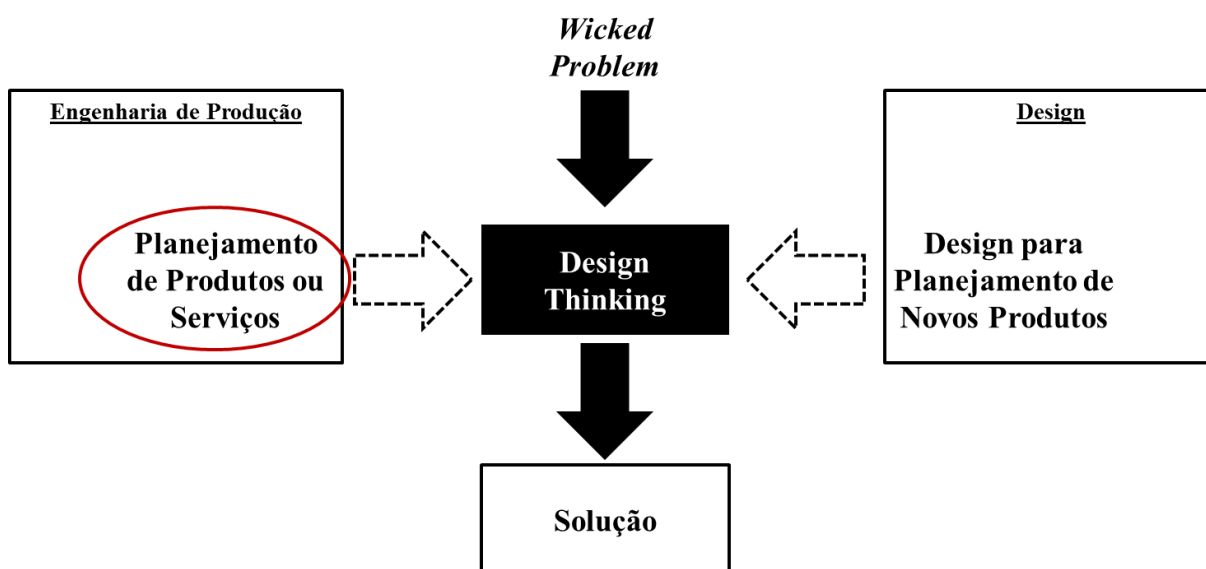
Nem sempre o que parece ser simples é fácil de usar. Um exemplo disso são os *skates* e as pranchas de *surf*. Elas são simples, porém exigem muito treino para conseguir utilizá-las. Norman (2002) diz que o sistema se torna complexo quando há mais de uma ação para cada

controle. Se cada controle tivesse apenas uma ação possível os sistemas não seriam complexos. Entretanto se houver muitos controles o sistema também pode se tornar complexo.

2.3. Planejamento de Produtos ou Serviços

O planejamento de produtos ou serviços está relacionado com a Engenharia de Produção e contribui com o *Design Thinking* principalmente através da visão de processos e da visão holística. Sua contribuição para o *Design Thinking* pode ser observada na Figura 12.

Figura 12 - Planejamento de produtos ou serviços



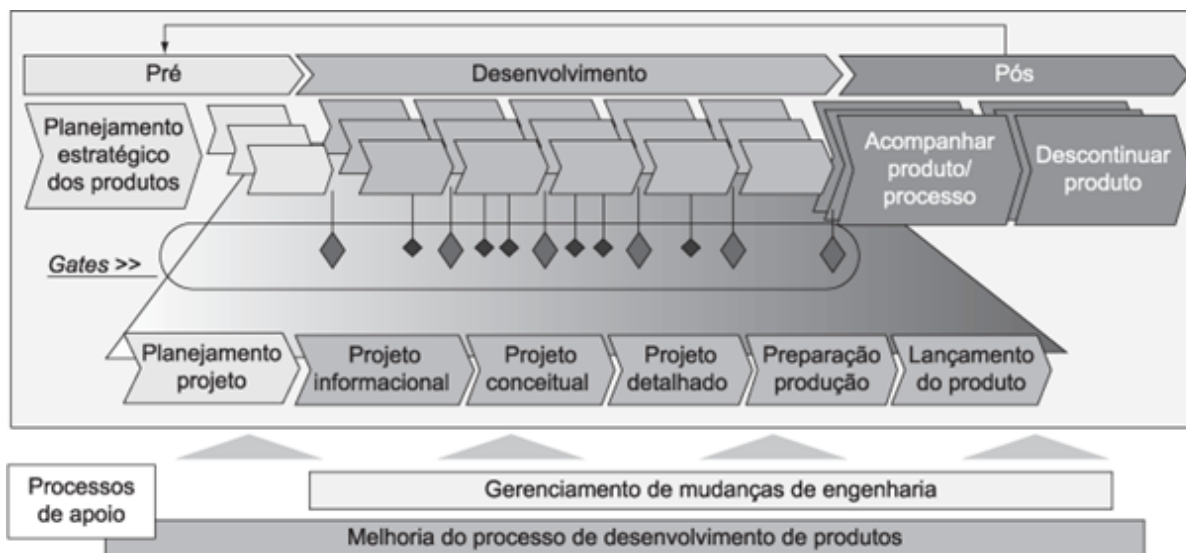
Fonte: Autora

De acordo com Rozenfeld (2006) para que o processo de desenvolvimento de produto obtenha sucesso é necessário que o próprio processo se torne mais visível às pessoas envolvidas nele. Para tornar o desenvolvimento de produtos um processo estruturado é necessário incorporar ao mesmo um modelo, conhecido como modelo de referência.

Rozenfeld (2006) propõe então três macrofases: Pré-Desenvolvimento, Desenvolvimento e Pós-Desenvolvimento. O que determina o fim de cada fase é a entrega de resultados referentes a essa fase, e após a entrega dos resultados as fases não podem mais ser alteradas a não ser por um processo de mudança controlado onde o impacto da mudança deverá ser estudado e informado a todos os envolvidos e afetados com aquele resultado. O fim das fases é

determinado através da revisão *Gates*. O problema da utilização de *Gates* é que a avaliação de todos os projetos é realizada da mesma forma, sendo que pode haver projetos muito distintos em uma empresa.

Figura 13 - Macrofases do Desenvolvimento do Produto



Fonte: Rozenfeld (2006)

Para maior adequação do modelo aos diversos tipos de organização deve ser realizada a identificação de papéis, que são: membros da diretoria, gerente funcional, responsável pela engenharia, gerente de projetos, especialistas, parceiros, time de planejamento estratégico de produto, time de desenvolvimento, time de avaliação e time de acompanhamento do produto. Não é necessário que a organização aloque um funcionário para cada papel, há empresas nas quais um funcionário exerce mais de um papel. O importante é que todos os papéis sejam exercidos, (ROZENFELD, 2006).

Na macrofase de Pré-Desenvolvimento é necessário considerar a Estratégia Competitiva. Uma empresa pode fabricar diversos produtos que utilizam a mesma tecnologia, entretanto ela pode ter clientes bem distintos. Com clientes distintos a gestão dos produtos não é a mesma, portanto para cada tipo de cliente ela tem uma estrutura organizacional distinta, denominada unidade de negócio. A macrofase Pré-Desenvolvimento é dividida em duas fases, Planejamento Estratégico de Produtos (na qual as informações contidas nas Estratégias Competitivas e da Unidade de Negócio são transformadas em Plano Estratégico do Produto) e Planejamento do Projeto (a qual se inicia quando se aproxima a data prevista para a execução de um dos projetos de Plano Estratégico de Produtos, sendo responsável pela definição do escopo e planejamento macro do projeto). O Pré-Desenvolvimento é importante, pois faz com

que o desenvolvimento de novos produtos de uma empresa não se limite apenas à opinião do cliente. Ao se basear apenas na opinião de um cliente a empresa corre o risco de sair de sua meta ou até mesmo de deixar escapar oportunidade de desenvolver produtos que irão contribuir com a empresa no longo prazo, (ROZENFELD, 2006).

Ainda de acordo com Rozenfeld (2006), é na fase inicial de Desenvolvimento onde as incertezas são maiores e o número de decisões também. Apesar de haver grande planejamento nessa parte, mudanças ainda podem ocorrer devido ao grau de incertezas. O importante é fazer com que elas ocorram no início do desenvolvimento, implicando em menos custos adicionais. A primeira etapa do Desenvolvimento consiste em obter um entendimento comum sobre o plano de projeto. Ela consiste, então, em identificar as pessoas envolvidas em todo o ciclo de vida do produto e levantar quais são as suas necessidades. A partir das necessidades, as especificações-metas do produto são identificadas e documentadas. Com base nas especificações-meta ocorre o estabelecimento das estruturas funcionais do produto, o que diz quais funções o produto deve possuir para atender aos requisitos das pessoas envolvidas. O time de desenvolvimento começa a desenvolver as soluções possíveis e, então, a melhor solução é selecionada. As soluções são detalhadas em informações técnicas, as quais são reunidas na concepção do produto para avaliação econômico-financeira. Trabalhando-se na Engenharia Simultânea ocorre o detalhamento de informações e especificações do produto paralelamente aos projetos conceituais e inicia-se o processo de Projetar-Construir-Testar-Otimizar o produto até a sua homologação.

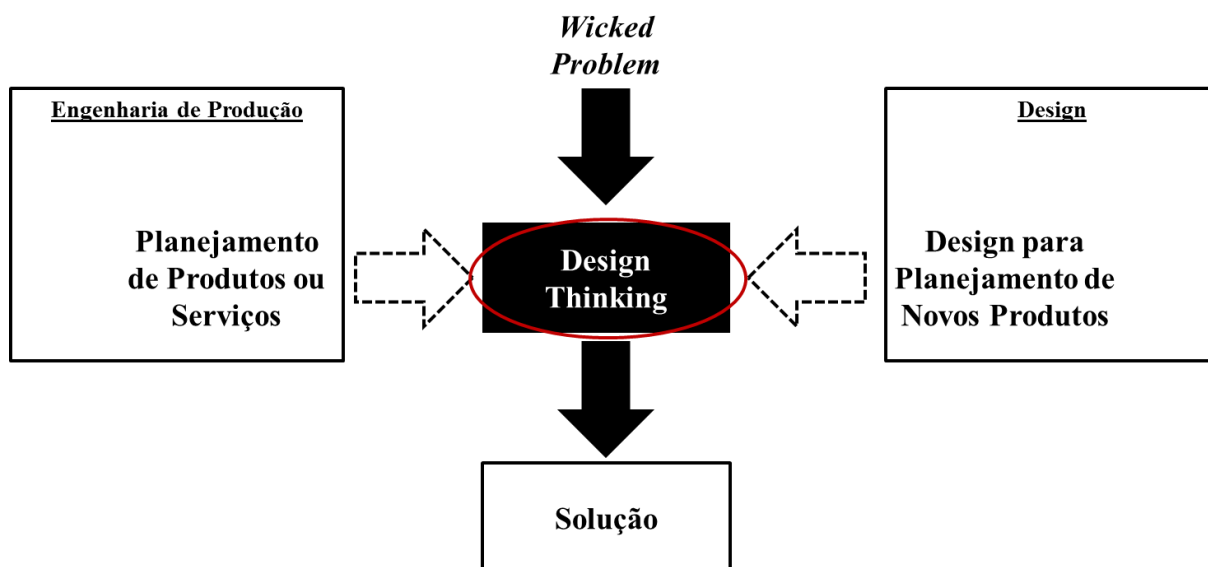
Muitos consideram a macrofase de Desenvolvimento como o fim, entretanto é importante realizar a macrofase de Pós-Desenvolvimento para que ocorra uma gestão de conhecimento adequada e, assim, evite danos à empresa. O acompanhamento recebe todas as informações dos processos envolvidos com o produto e processa essas informações, acionando os processos de apoio correspondentes de melhoria do processo de desenvolvimento do produto quando necessário.

2.4. Design Thinking

Após a apresentação dos conceitos dos *wicked problems*, do *Design* para planejamento de novos produtos e do planejamento de produtos ou serviços, o conceitos de *Design Thinking* serão abordados. O *Design Thinking* é uma metodologia utilizada para a resolução de *wicked*

problems e trata-se de uma metodologia bem completa, pois utiliza a visão holística e focada em processos oriunda do planejamento de produtos ou serviços e também utiliza uma visão focada nas necessidades dos consumidores que é oriunda do design para planejamento de novos produtos. A relação entre o *Design Thinking* e os demais conceitos pode ser vista na Figura 14.

Figura 14 - Design Thinking



Fonte: Autora

Buchanan (1992) diz que o *Design* é uma atividade surpreendentemente flexível e que não há uma única definição que consiga abranger adequadamente a diversidade de ideias e métodos reunidos. A variedade de pesquisas relacionadas a esse tema sugere que o *Design* continua se expandindo em significados e conexões, revelando dimensões inesperadas na prática, assim como seu entendimento. Buchanan (1992) considera que o *Design Thinking* segue essa tendência no século XX, onde o design cresceu de uma atividade de troca para uma profissão segmentada e finalmente para um campo de pesquisa técnica, sendo agora reconhecido como uma nova arte liberal de cultura tecnológica. Pode parecer incomum falar de *Design* enquanto uma arte liberal mas, de acordo com Buchanan (1992), a arte liberal está passando por uma revolucionária transformação na cultura do século XX e o *Design* é uma das áreas nas quais essa transformação é contundente.

De acordo com Buchanan (1992) os assuntos em geral eram explorados utilizando métodos progressivamente mais refinados, e novos assuntos eram adicionados de acordo com o avanço

do conhecimento. O círculo de aprendizado fora então dividido e subdividido até que restassem diversas especializações. Apesar dessas especializações contribuírem bastante para o avanço do conhecimento, elas também contribuíram para a fragmentação, apresentando um escopo cada vez mais estreito e se tornando cada vez mais numerosas. A procura por disciplinas integradoras tornou-se então um tema central da vida prática e intelectual do século XX. Essas disciplinas são importantes para a ampliação do conhecimento de forma sensata para além da biblioteca ou do laboratório, de uma maneira que se possa servir ao propósito de enriquecer a vida humana.

A imersão do *Design Thinking* no século XX é importante para esse contexto. Buchanan (1992) diz que deve-se utilizar o *Design Thinking* para a compreensão das novas artes liberais da cultura tecnológica pois ela possibilita uma integração concreta de conhecimento que combina teoria com a prática para novos fins produtivos.

Ainda de acordo com Buchanan (1992), há quatro grandes áreas nas quais o design é explorado tanto por profissionais de *Design* como por outras pessoas que não são necessariamente *designers*. A primeira área é a área de comunicações simbólicas e visuais, e essa área inclui não apenas o tradicional trabalho de design gráfico de produção de livros e revistas como também comunicação através de fotografia, filme e televisão. Esta área está rapidamente se envolvendo em problemas de comunicação, ideias e argumentos através da síntese de palavras e imagens que está transformando a cultura teórica do passado. A segunda área é a área dos objetos materiais, a qual inclui tanto o tradicional conceito para a forma e aparência dos produtos do cotidiano (como roupas, mesa, sapato dentre outros) como a expansão para a interpretação diversa das relações físicas, psicológicas, sociais e culturais entre os produtos e os seres humanos. Esta área está se desenvolvendo na exploração dos problemas que o ser humano encontra ao utilizar os produtos. A terceira área é o design das atividades e dos serviços organizados, o que inclui a tradicional preocupação com a logística. Essa área sofreu expansão, e agora se preocupa também com um processo de decisão lógico e com o planejamento estratégico, o que está rapidamente evoluindo para como o *Design Thinking* pode contribuir positivamente para viabilizar boas experiências em situações concretas, tornando essas experiências mais satisfatórias, inteligentes e significativas. Por último, a quarta área é o design de sistemas ou ambientes complexos para viver, trabalhar, jogar e aprender. Essa área inclui o tradicional conceito de sistemas de engenharia, arquitetura e planejamento urbano e se expandiu, ela está cada vez mais preocupada em explorar a função

de sustentabilidade, desenvolvimento e integração ente os humanos em amplos ambientes ecológicos e culturais.

De acordo com Buchanan (1992), olhando para essas quatro áreas é tentador identificar e limitar profissionais específicos para cada área, mas essa tarefa não é a mais adequada. As áreas são definidas como atributos de invenção, lugares nos quais podem ser feitas descobertas sobre dimensões do *Design Thinking* através da reconsideração de problemas e soluções.

Já segundo Brown (2008), o *Design Thinking* é uma metodologia que combina atividades de inovação com a preocupação com as necessidades do usuários. Desta forma a inovação é complementada por um entendimento mais aprofundado que é adquirido através da observação do que as pessoas querem e necessitam em suas vidas, e do que elas gostam ou não de algum produto ou processo.

Um exemplo sobre o uso desta abordagem é o caso de Thomas Edison que uniu o senso de negócios com o seu lado cientista. As mudanças promovidas por Thomas Edison modificaram o modelo da época, de modo que o modelo de gênio inventor individualista passou a adotar uma abordagem de inovação baseada em equipes. Além de incluir diferentes visões através do trabalho em equipe, há também um aspecto importante que corrobora com a ideia de que a abordagem de Thomas Edison é o embrião do *Design Thinking*, a mudança nos objetivos dos processos. Com este modelo diferente, os experimentos e protótipos passaram a não apenas testar hipóteses pré-concebidas, mas também se tornaram uma ferramenta para aprender. (BROWN, 2008).

Segundo Brown (2008), historicamente o design vem sendo tratado como etapa final no processo de desenvolvimento, isto é, o ponto onde os designers, que praticamente não contribuíram no processo de inovação, entram e criam uma “embalagem” para a ideia. Este tratamento para o design ajudou no crescimento de diversos mercados e produtos, tornando os produtos mais atrativos e consequentemente desejável, e também melhorando a percepção da marca.

Atualmente, o que está sendo pedido aos designers é que criem ideias que atendam melhor as necessidades e os desejos dos clientes. Enquanto o antigo papel do design tem um propósito tático e resulta em um potencial limitado para a criação de valor, o novo papel é visto como algo estratégico e que pode levar à novas formas de valor, (BROWN, 2008).

De acordo com Brown (2008), o processo de design não segue uma lógica linear e pode ser confuso num primeiro momento, mas ao decorrer do projeto o processo consegue mostrar resultados. O autor chama as etapas não lineares de espaço e define 3 espaços no *Design Thinking*: inspiração, idealização e implementação.

- Inspiração – circunstâncias que motivam a busca por soluções, sejam elas problemas, oportunidades ou os dois. No caso do presente projeto, por exemplo, a inspiração é o problema no modelo atual de divulgação do Up!Grader;
- Idealização – processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias que podem levar à solução. Essa etapa corresponde a fase de Imersão, Análise e Síntese, Ideação e Prototipação que serão tratadas no presente projeto como foi dito na Estrutura do Trabalho;
- Implementação – nessa etapa as soluções são implementadas e os resultados, recolhidos para a realização de melhorias.

2.5. Diferentes Visões Sobre o *Design Thinking*

Após apresentar os conceitos fundamentais do *wicked problem*, do *Design Thinking* e dos componentes que influenciam o *Design Thinking*, é importante detalhar as literaturas que apresentam uma metodologia do *Design Thinking*.

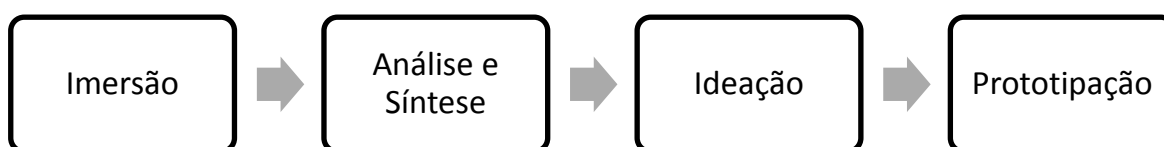
Ao realizar o levantamento teórico, três metodologias foram encontradas para a aplicação das técnicas que compõem a abordagem do *Design Thinking*: Vianna et al (2001), metodologia da empresa MJV, Ideo (2011), com a técnica denominada *Human Centered Design* e Ideo (2012), com a técnica *Design Thinking for Educators*. Essas metodologias apresentam uma série de ferramentas responsáveis por entender as necessidades do consumidor e aplicá-las no produto ou serviço desejado. É importante ressaltar que algumas ferramentas são comuns a todas as metodologias, entretanto há ferramentas encontradas em apenas uma metodologia. Essas metodologias foram de extrema importância para o presente projeto, pois a maioria das ferramentas utilizadas foram propostas por estas metodologias.

- Vianna et al (2011):

Vianna et al (2011) afirmam que enquanto uma pesquisa de mercado baseia-se principalmente em dados estatísticos coletados de questionários, o *Design Thinking* se baseia em dados qualitativos extraídos principalmente por meio da interação entre a equipe de projeto e sujeito da pesquisa. Vianna et al (2011) complementam afirmando que a interação com o usuário é importante pois através dela é possível obter informações que não seria possível obter através de um questionário. Um ponto importante do presente trabalho é que buscou-se a realização de questionários para confirmação dos dados extraídos na pesquisa qualitativa. Acredita-se que através da interação será questionário para confirmação dos dados.

Em sua metodologia Vianna et al. (2011) dividem a abordagem do Design Thinking em quatro macrofases: Imersão (responsável pela coleta de informações referentes ao entendimento das necessidades dos consumidores), Análise e Síntese (responsável pela compilação e organização dos dados coletados na macrofase de Imersão para que o processo de geração de ideias seja facilitado), Ideação (responsável pela geração de ideias para o problema a ser resolvido) e Prototipação (macrofase onde os protótipos são construídos e, caso seja necessário, alterações são realizadas). A metodologia propõe as macrofases nessa ordem, entretanto caso seja necessário é possível realizar as macrofases da maneira mais adequada ao projeto. Essa divisão pode ser vista na Figura 15.

Figura 15 - Etapas do Design Thinking por MJV



Fonte: Adaptado de Vianna et al. (2011)

- *Human Centered Design* (IDEO, 2011):

Ideo (2011) propõe uma metodologia baseada em três lentes: desejo (responsável por identificar o que as pessoas desejam), “praticabilidade” (responsável por avaliar se a solução proposta pode ser realizada técnica e organizacionalmente), e viabilidade (responsável por avaliar se a solução é viável financeiramente). Todo projeto deve obedecer essas três lentes, e a metodologia proposta visa atingir as três lentes.

Na metodologia proposta por Ideo (2011) o processo deve ser iniciado pela definição do Desafio Estratégico e, após isso, ocorrem três macrofases: Ouvir (responsável por entender as

necessidades dos consumidores), Criar (responsável por compilar e organizar as informações obtidas na macrofase “Ouvir”, gerar ideias e desenvolver os protótipos) e Implementar (macrofase responsável por implementar a solução e realizar o monitoramento da mesma). Cada fase é composta por uma série de ferramentas, entretanto caso seja necessário é possível aplicar uma ferramenta fora da ordem proposta. O processo proposto pode ser observado na Figura 16.

Figura 16 - Etapas do Design Thinking por IDEO

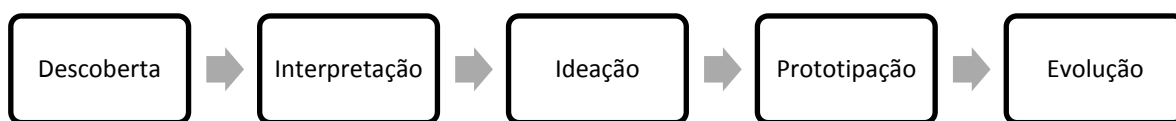


Fonte: Autora

- *Design Thinking for Educators* (IDEO, 2012):

Ideo (2012) propõe uma metodologia direcionada para professores, entretanto essa metodologia também foi utilizada no presente trabalho, pois ela é focada no usuário e é composta por ferramentas importantes para o *Design Thinking* assim como as outras duas metodologias propostas. O processo de *Design Thinking* proposto por Ideo (2012) é dividido por cinco macrofases: Descoberta (responsável pelo entendimento das necessidades do consumidor), Interpretação (responsável por compilar e organizar as informações obtidas em “Descoberta” para facilitar a geração de ideias), Ideação (responsável pela geração de ideias necessárias para o protótipo), Prototipação (macrofase onde os protótipos são construídos e, caso seja necessário, alterações são realizadas) e Evolução (macrofase responsável pela implementação e monitoramento dos resultados obtidos). Cada macrofase é composta por uma série de ferramentas, e caso seja necessário é possível aplicar uma ferramenta antes de sua ordem natural, O intuito da metodologia é auxiliar no processo de entendimento do usuário. O processo proposto por Ideo (2012) pode ser observado na Figura17.

Figura17 - Etapas do Design Thinking por Design Thinking For Educators



Fonte: Adaptado de IDEO (2011)

Apesar de se tratar de três metodologias distintas, há uma forte relação entre elas. Isso se deve ao fato de que todas elas propõem ferramentas responsáveis pelo entendimento do usuário, e muitas ferramentas são iguais ou parecidas. As macrofases de cada processo podem ser vistas então como uma maneira adotada por cada metodologia para organizar as ferramentas. A Figura 18 mostra como as macrofases de cada metodologia se relacionam entre si.

Figura 18 - Etapas do Design Thinking



Fonte: Elaborado pela autora

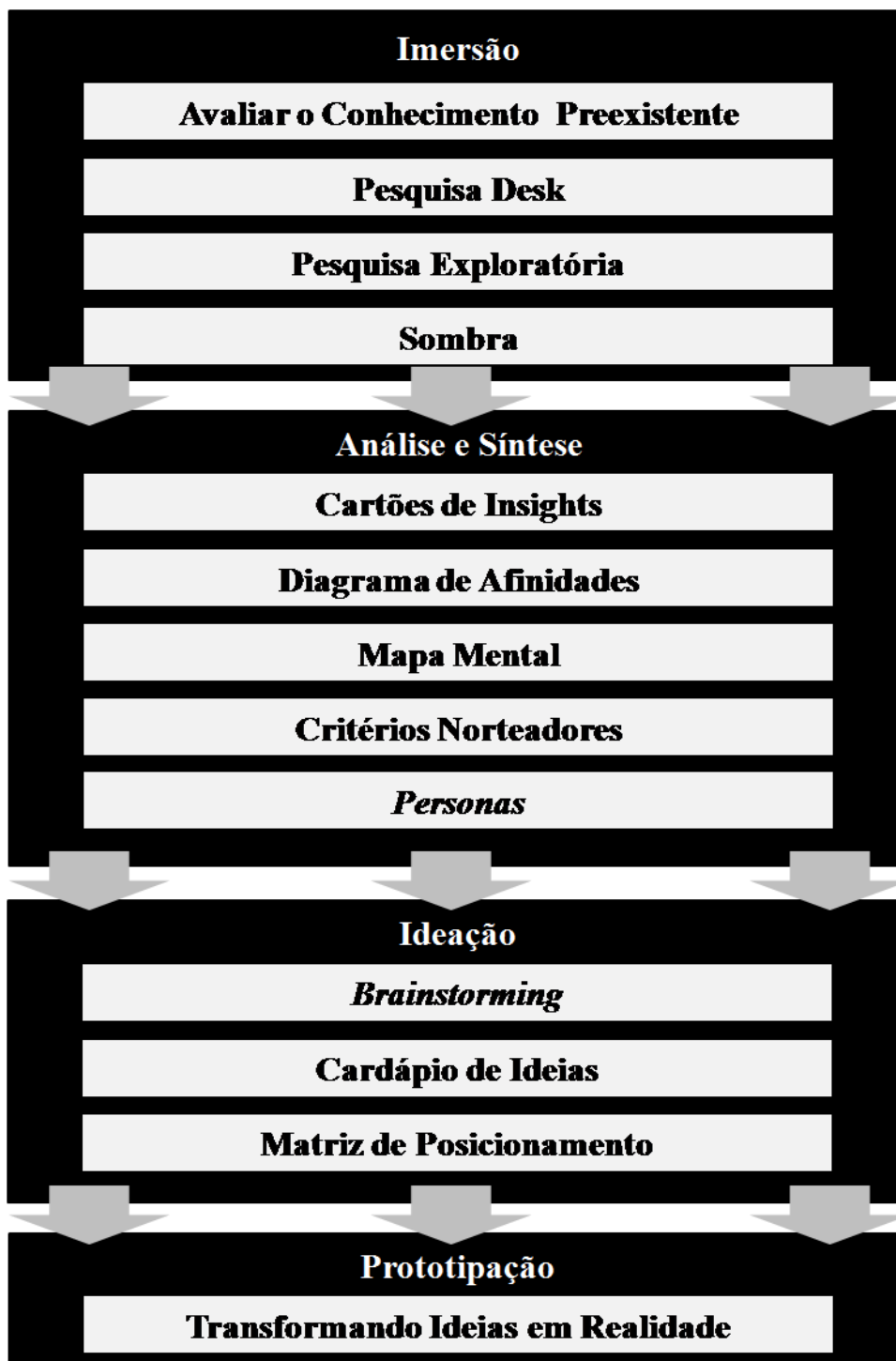
Para melhor estruturação do presente trabalho o mesmo seguirá o processo proposto por Vianna et al (2011). Essa escolha não implica na exclusão das ferramentas propostas pelas outras metodologias, já que o presente projeto utilizará ferramentas propostas por todas as metodologias.

Foi escolhido o processo proposto por Vianna et al (2011) pois o mesmo apresenta uma divisão bem estruturada. Vianna et al (2011) não apresenta uma macrofase que é apresentada como macrofase final nas demais metodologias, entretanto essa macrofase não será abordada

pois as principais ferramentas abordadas nessa macrofase estão relacionadas ao acompanhamento dos resultados ao longo do tempo, o que não pode ser realizado no presente projeto dado o limite de tempo de um ano.

Para o presente trabalho as ferramentas utilizadas em cada etapa da metodologia são detalhadas na Figura 19. Os principais conceitos relacionados com as ferramentas utilizadas serão apresentados nos respectivos capítulos subsequentes.

Figura 19 - Ferramentas utilizadas no presente trabalho



Fonte: Autora

Vale a pena ressaltar que o presente trabalho seguiu a ordem apresentada na Figura 19, entretanto, como foi dito anteriormente esse é um processo cíclico, logo não é necessário seguir uma ordem específica. Cada macrofase é encerrada pela última atividade do quadro e iniciada pela atividade seguinte. Por exemplo, a macrofase de Ideação é iniciada pela

atividade de *Brainstorming* e encerrada pela atividade de Matriz de Posicionamento. Após a Matriz de Posicionamento a atividade de Transformando Ideias em Realidade será realizada.

Desse modo, a primeira macrofase a ser realizada é Imersão, a qual será abordada no capítulo seguinte.

3. IMERSÃO

Apesar da grande satisfação dos universitários ao participarem do Workshop de Carreiras e Negócios do Up!Grader, o número de inscritos no Workshop sofre redução. No Capítulo 1 o desafio estratégico do presente trabalho foi definido - Como aprimorar a divulgação do Workshop entre os universitários, de modo que eles tenham acesso à divulgação e consigam entender o valor do programa? – e as ferramentas do *Design Thinking* serão aplicadas a esse desafio estratégico para que a ONG tenha um modelo de divulgação apropriada para o crescimento desejado. As primeiras ferramentas a serem utilizadas serão as ferramentas de Imersão, as quais serão retratadas a seguir.

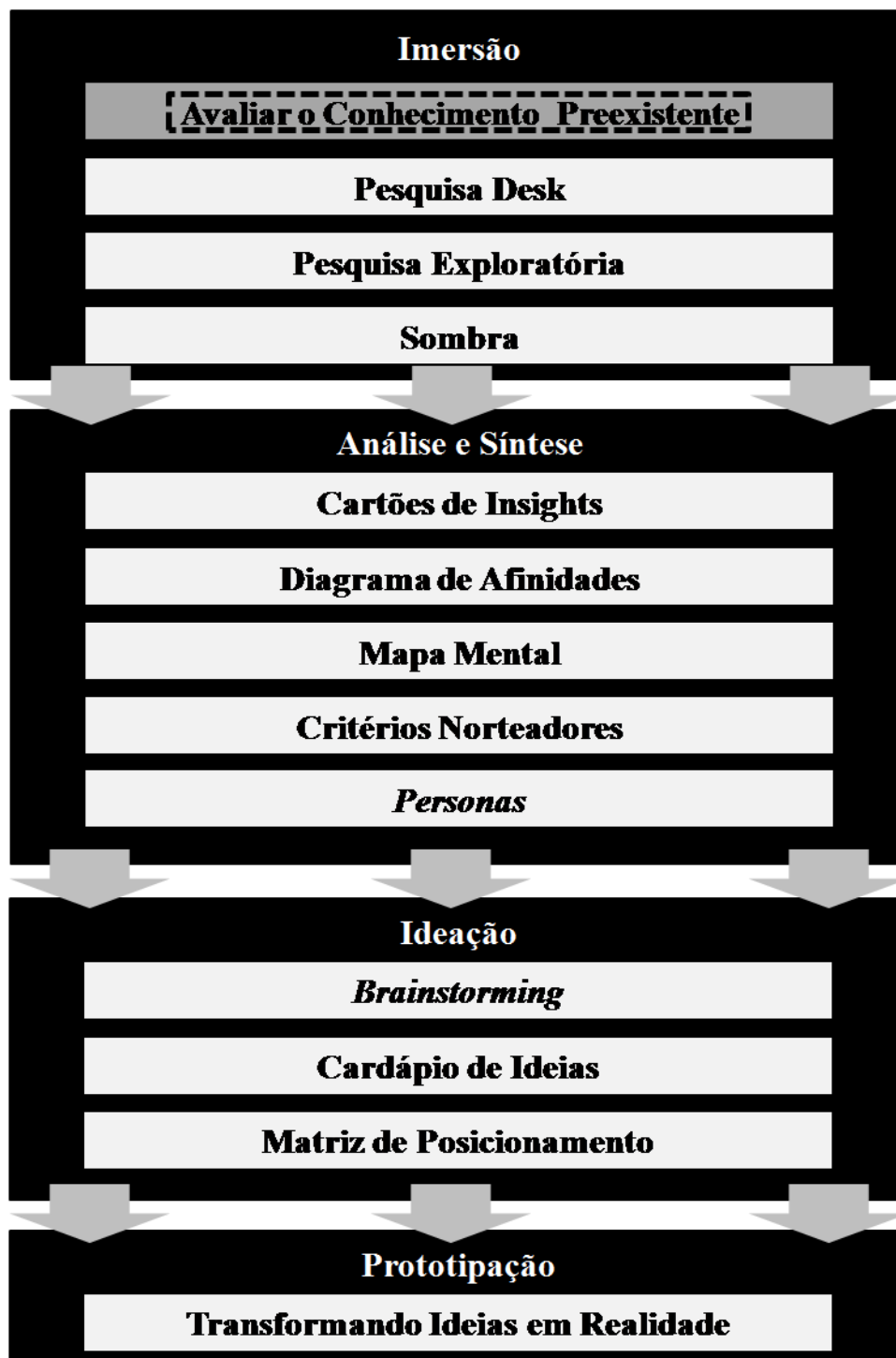
Primeira macrofase da metodologia, a Imersão é responsável pelo entendimento dos usuários e suas necessidades. Essa fase é composta por ferramentas as quais buscam entender quais são os perfis de cada usuário e suas reais necessidades. É nessa etapa que a equipe de projeto deve ir a campo para poder entender todas as necessidades do usuário. A Imersão também é composta pela etapa de pesquisa, na qual todo o conhecimento existente deve ser buscado na literatura ou qualquer outra fonte disponível. Ao final da Imersão, a equipe deve ter todo o conhecimento necessário sobre os usuários para que as ideias sejam sintetizadas na fase de Análise e Síntese e a proposta, traçada na Ideação e sendo posta em prática na Prototipação.

3.1. Avaliar o conhecimento preexistente

3.1.1. Conceito

Esse método é citado por todas as referências empregadas neste trabalho, entretanto através de maneiras um pouco distintas. Como pode ser observado na Figura 20, trata-se da primeira atividade da Imersão, e o intuito dessa etapa é levantar as diferentes perspectivas dos membros da organização de modo que todos consigam compartilhar seu conhecimento sobre o assunto para então poder entender quais devem ser os próximos passos da descoberta.

Figura 20 - Avaliar o Conhecimento Preexistente



Fonte: Autora

3.1.2. Método

De acordo com Ideo (2011), para a etapa de avaliação do conhecimento preexistente devem ser reunidas as pessoas da liderança e as pessoas da organização que possuem maior conhecimento sobre o assunto em questão.

No presente estudo foram realizadas duas sessões, a primeira a qual contou com a participação de 10 pessoas e a segunda, que contou com a participação de 14 pessoas.

De acordo com Ideo (2011), para a realização dessa etapa a seguinte sequência de atividades deve ser realizada:

1. Fixar o desafio estratégico na parede
2. Entregar Post-its para os participantes;
3. Pedir para que os participantes escrevam o que sabem sobre o assunto no Post-it, deixando um Post-it para cada assunto;
4. Após todos escreverem o que sabem no Post-it, cada pessoa conta o que escreveu e fixa o Post-it perto do desafio estratégico;
5. Para cada Post-it fixado, uma discussão sobre o assunto é gerada;
6. Após a discussão sobre o que se sabe sobre o assunto os participantes escrevem o que não sabem sobre o assunto;
7. Depois que os participantes escrevem o que não sabem sobre o assunto, cada pessoa fixa o Post-it perto do desafio estratégico, entretanto em uma área diferente dos Post-its que falam sobre o que se sabe do assunto;
8. Para cada Post-it fixado, uma discussão sobre o assunto é gerada.
9. Os pontos discutidos, tanto sobre o que se sabe quanto sobre o que não se sabe, são então agrupados de acordo com temas de afinidades.

Essa etapa é muito importante para garantir o alinhamento entre a equipe e também para a discussão dos próximos passos. Nessa etapa define-se o que se sabe sobre o assunto e o que ainda precisa ser descoberto. Ao realizar essa etapa percebe-se que há muitos pontos os quais alguém já detém o conhecimento sobre o assunto, entretanto muitos ainda não sabiam. Além disso, podem surgir ideias interessantes a partir das discussões.

No presente trabalho todas essas etapas foram cumpridas, e os resultados obtidos foram muito importantes para o planejamento das outras ferramentas que serão utilizadas neste projeto.

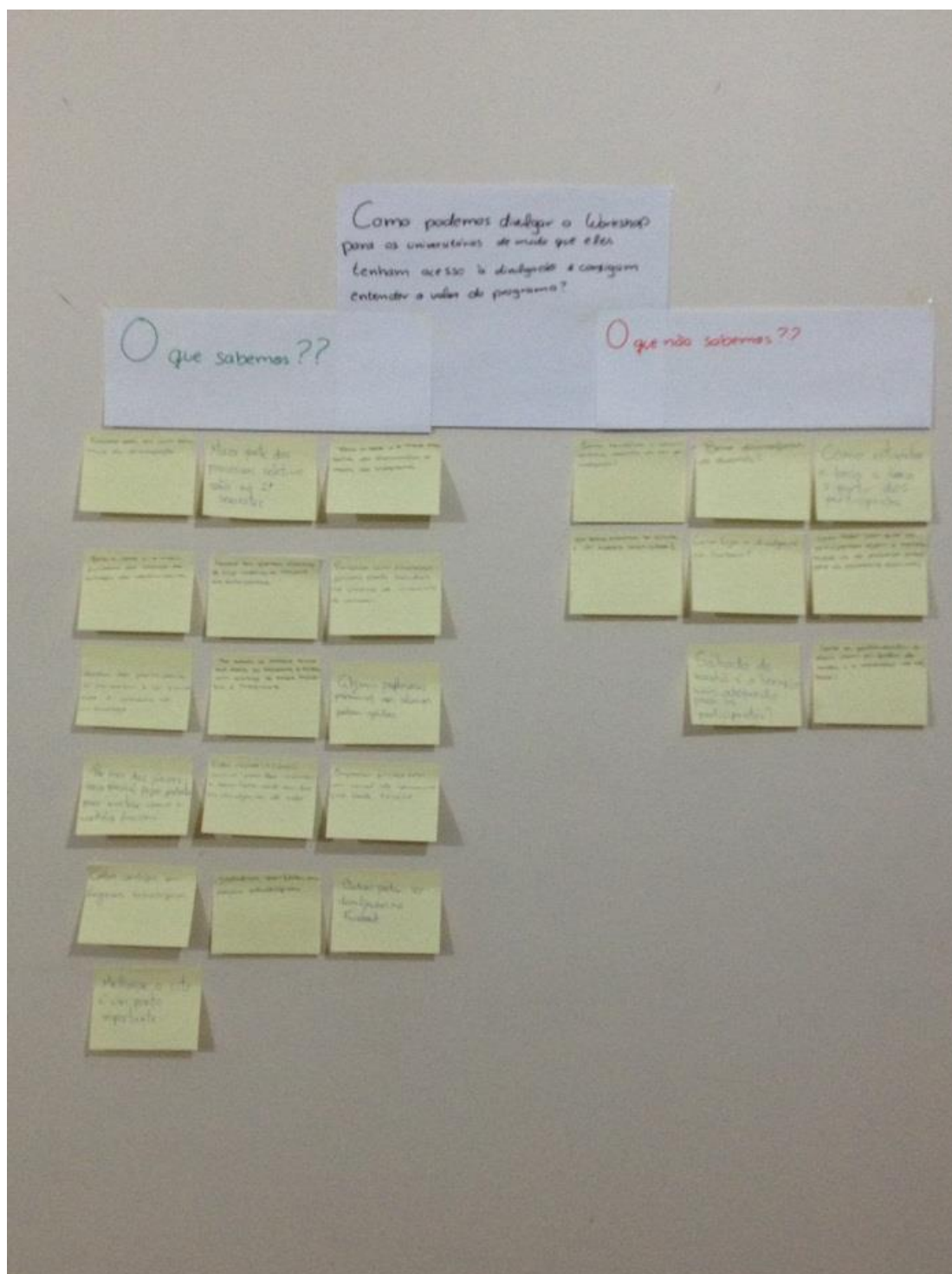
3.1.3. Resultados

Como foi dito anteriormente, para o presente estudo foram realizadas duas etapas, a primeira no dia 23 de Março com a participação de 10 pessoas, e a segunda no dia 6 de Abril com a participação de 14 pessoas. Nas duas etapas foi aplicada a metodologia proposta no tópico 3.1.2. Para melhor entendimento do leitor, os resultados serão divididos de acordo com cada etapa, e os resultados da primeira sessão serão os primeiros a serem retratados.

- **Primeira sessão**

O primeiro passo para essa etapa foi realizado no dia 23 de Março e contou com a participação de 10 pessoas. Para a realização dessa sessão utilizou-se a metodologia proposta no tópico 3.1.2. A Figura 21 mostra os resultados obtidos na primeira sessão, os quais serão melhor detalhados a seguir.

Figura 21 - Avaliando o conhecimento preexistente. Primeira sessão



Fonte: Autora

Com o Desafio Estratégico fixado na parede, primeiro a equipe colou Post-its na parede para identificar e discutir o que se sabe sobre o assunto. Pontos importantes foram levantados nessa etapa.

Após identificar o que se sabe sobre o assunto, a equipe discutiu o que não se sabe sobre ele. Utilizou-se o mesmo processo para essa parte, porém os Post-its foram colados em uma área separada da área anterior. Nessa etapa surgiram tópicos novos e que são muito importantes para a divulgação do Workshop.

Um ponto importante levantado está relacionado ao Facebook. O Facebook pode ser um ótimo meio de divulgação, entretanto deve ser trabalhado com cautela para que ele não fique limitado apenas à rede de contatos dos ex-participantes. O e-mail também foi levantado como meio de divulgação, pois muitos utilizam o e-mail com frequência. Apesar de suas limitações relacionadas à rede de contatos, a indicação boca-a-boca ainda é considerada importante devido ao fato de que por causa desse meio de divulgação é mais fácil transmitir o valor do programa. Com relação à transmissão de valores do programa, a elaboração de vídeos também foi outro ponto importante levantado nessa sessão. Os tópicos levantados na sessão serão analisados a seguir e também podem ser encontrados no Anexo I

Por motivos pessoais não puderam comparecer a essa etapa pessoas importantes da liderança da organização. Para garantir que todos os pontos levantados fossem aproveitados, foi realizada uma segunda sessão com as pessoas que participaram da sessão e as pessoas que não puderam comparecer.

- **Segunda sessão**

Como não houve a participação de algumas pessoas importantes da liderança da ONG na primeira sessão, uma nova sessão foi realizada no dia 6 de Abril e contou com a participação de 14 pessoas. A Figura 22 mostra o início da discussão.

A metodologia utilizada é a metodologia apresentada no tópico 0. Sendo assim, com a utilização de Post-its, primeiro discutiu-se o que se sabe sobre o assunto. Como algumas pessoas não haviam participado da primeira sessão, alguns tópicos foram abordados novamente, entretanto surgiram novos tópicos muito interessantes. Foi levantada a importância de ter uma pessoa de referência para realizar a divulgação do Workshop, uma pessoa a qual motive as pessoas a participar do programa. Foi levantada a importância também de ter um site bem estruturado que mostre o que é o Up!Grader e o que é o Workshop de Carreiras e Negócios. A importância da diversificação da turma foi outro ponto importante

da reunião. A maioria dos participantes são de origem oriental e engenheiros, e é importante que haja uma maior diversificação.

Figura 22 - Avaliando o conhecimento preexistente. Segunda sessão

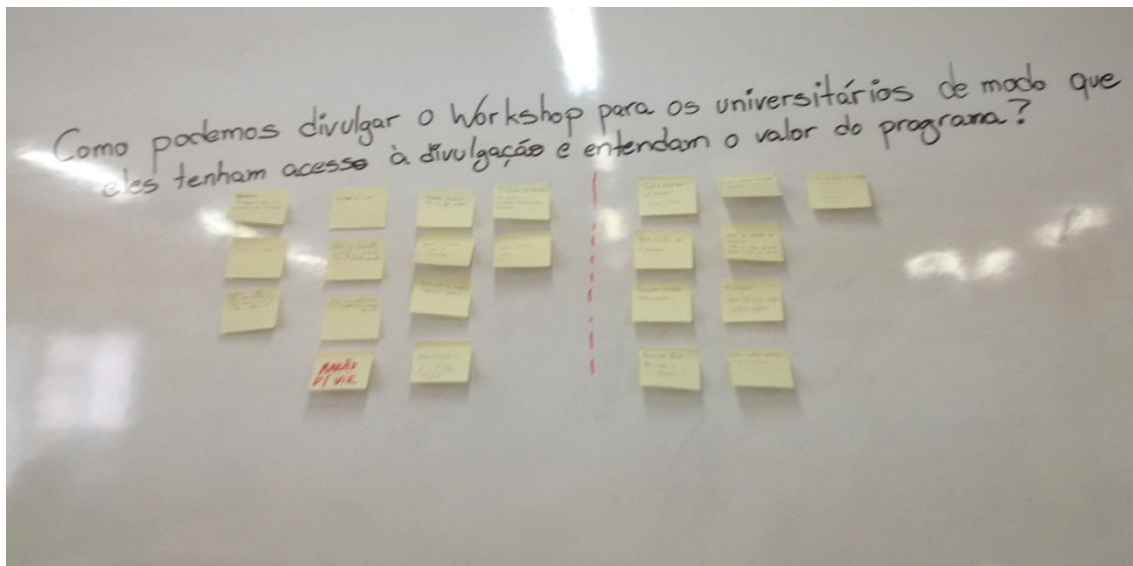


Fonte: Autora

Após discutir-se sobre o que se sabe do assunto, foi discutido o que não se sabe sobre o mesmo. Foram discutidos na segunda sessão pontos importantes os quais não foram discutidos na segunda sessão. Como foi visto anteriormente, diversificar a turma é muito importante. Entretanto para isso é importante ter um meio de divulgação adequado que não fique restrito à rede de contatos. A Figura 23 mostra uma foto com os resultados da segunda sessão. A discussão foi muito importante, e vale ressaltar que durante a discussão relacionada a cada Post-it novas ideias surgiram. Essas ideias não foram expostas no quadro, entretanto elas foram registradas em um caderno.

Todos os pontos discutidos serão apresentados a seguir e também encontram-se no Anexo II.

Figura 23 - Avaliando o conhecimento preexistente. Resultados da segunda sessão



Fonte: Autora

Como foi dito anteriormente, ao repetir essa etapa surgiram informações muito ricas para o andamento do projeto. Desse modo será possível conduzir uma pesquisa mais abrangente na próxima etapa.

Essa parte do processo foi importante para conseguir captar a percepção de todos e fazer com que o conhecimento de todos ficasse alinhado. Pontos que pareciam triviais na verdade não eram do conhecimento de todos e, além disso, surgiram pontos muito interessantes por causa da discussão sobre cada tópico destacado pelos participantes. Muita informação relevante foi levantada em consequência de um tópico citado por outra pessoa, portanto os tópicos que serão citados a seguir são referentes a pontos que as pessoas haviam escrito previamente e a pontos decorrentes da discussão sobre um assunto levantado por alguém. Esse exercício foi muito importante para a reflexão coletiva do assunto. A seguir todos os pontos levantados na discussão serão agrupados em temas.

- **Agrupamento dos tópicos em temas**

O próximo passo a ser realizado é agrupar os tópicos levantados na etapa anterior em temas para que o plano de pesquisa possa ser desenvolvido.

Para agrupar os tópicos em temas é importante estar sempre preocupado em realizar o agrupamento da melhor forma possível. No caso do presente trabalho, só foi possível chegar a uma boa solução na terceira tentativa, e isso é muito comum.

A seguir cada tema será apresentado com os tópicos relativos a esse tema.

- Facebook

O tema referente à Facebook e seus respectivos tópicos pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2 - Tópicos referentes ao Facebook

Facebook	
▪	O que se sabe sobre o assunto:
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Facebook pode ser um bom meio de comunicação ❖ Divulgação pelo Facebook tem grandes chances de ficar restrito ao networking dos participantes ❖ Facebook é um bom meio para divulgar vídeo
▪	O que não se sabe sobre o assunto:
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Como fazer divulgação via Facebook?

Fonte: Autora

- Divulgação boca-a-boca

Com relação à divulgação boca-a-boca, os tópicos referentes podem ser encontrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Tópicos referentes à divulgação boca-a-boca

Boca-a-Boca	
▪ O que se sabe sobre o assunto:	❖ Divulgação boca-a-boca é o meio de divulgação mais limitado ao círculo de amigos dos participantes
	❖ Divulgação boca-a-boca é o meio de divulgação mais fácil de transmitir o valor do programa porque os participantes podem explicar aos amigos como o Workshop funciona
▪ O que não se sabe sobre o assunto:	❖ Identificar pessoas com bom networking e convencê-las a participar do programa é importante porque pode fazer com que ela tenha poder de influência sobre mais pessoas para que elas participem do programa
	❖ A divulgação boca-a-boca depende diretamente do interlocutor , entretanto algumas pessoas sofrem dificuldade para passar o valor do Workshop
▪ O que não se sabe sobre o assunto:	❖ Mostrar casos de sucesso e fazer com que as pessoas digam como o Workshop foi importante para o processo seletivo delas é um bom meio de motivar as pessoas a participarem do programa
	❖ Como estimular os participantes a realizarem a divulgação boca-a-boca para os próximos Workshops?

Fonte: Autora

- Processo Seletivo

Já os tópicos referentes ao tema processo seletivos podem ser encontrados na Tabela 4.

Tabela 4 - Tópicos referentes ao processo seletivo

Processo Seletivo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que se sabe sobre o assunto: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Maioria dos participantes só procura o Up!Grader quando estão procurando emprego ou quando querem mudar de emprego ❖ A maioria dos processos seletivos ocorre no segundo semestre ❖ O Workshop é importante tanto para quem já tem um emprego quanto como para quem nunca estagiou, portanto realizar a divulgação de maneira separada pode ser interessante ▪ O que não se sabe sobre o assunto: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Como fazer com que os universitários vejam a importância de se preparar com antecedência para os processos seletivos? ❖ Pessoas do segundo e do terceiro ano já estão a procura de emprego? Em qual ano as pessoas estariam mais interessadas em participar do programa? ❖ Qual a porcentagem de pessoas que nunca participaram de um processo seletivo? ❖ As pessoas se preocupam com a carreira antes de começarem a procurar emprego?

Fonte: Autora

- Empresa Júnior

Os tópicos relativos a parceria com empresa júnior podem ser encontrados na Tabela 5.

Tabela 5 - Tópicos referentes a empresa júnior

Empresa Júnior	
▪ O que se sabe sobre o assunto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Parceria com empresas juniores pode auxiliar no processo de renovação de participantes ❖ Para fazer com que a parceria tenha resultados positivos é preciso ter esforço contínuo para manter a parceria com as próximas gestões ❖ Por meio da parceria com empresas juniores é possível realizar palestras nas quais as pessoas possam ter uma ideia melhor de como funciona o Workshop ❖ É preciso formar uma parceria sólida com a empresa júnior ❖ Para que a parceria tenha efeitos positivos na divulgação, a empresa júnior tem que ter bastante acesso e credibilidade dentro da faculdade que ela atua ❖ Participar de eventos de outras entidades auxilia bastante no processo de inscrição para o Workshop porque as pessoas conseguem entender melhor o valor do programa ❖ Um incentivo à parceria com empresa júnior é a isenção de algumas inscrições para membros da empresa júnior ❖ Para as parcerias darem certo é importante o Up!Grader ter um portfólio de produtos para apresentar nas palestras ❖ Um bom meio de fazer parceria dar certo é ter alguém da empresa júnior que tenha gostado do programa e tenha disposição para promover a parceria dentro da empresa júnior ❖ Empresas juniores têm um forte canal de comunicação: FEJESP
▪ O que não se sabe sobre o assunto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Em quais eventos das empresas juniores o Up!Grader pode ajudar? ❖ Qual o melhor meio de abordar as empresas juniores?

Fonte: Autora

- Vídeo

O vídeo foi um assunto que foi visto com muita expectativa. Os tópicos referentes a ele podem ser vistos na Tabela 6.

Tabela 6 - Tópicos referentes ao vídeo

Vídeo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que se sabe sobre o assunto: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Um vídeo rápido de aproximadamente dois minutos, criativo de modo que cause impacto e muito bem feito auxiliaria na divulgação do valor do Workshop pela facilidade de divulgação e de transmissão d e valor ❖ Mostrar casos de sucesso e fazer com que essas pessoas digam como o Workshop foi importante para elas é um bom meio de motivar as pessoas a participar do programa ❖ Um bom meio de divulgação dos vídeos é através do Facebook ▪ O que não se sabe sobre o assunto: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Como realizar um vídeo rápido, criativo e bem feito?

Fonte: Autora

- Panfleto

O panfleto também pode ser utilizado como meio de divulgação, entretanto sua análise foi caracterizada por algumas controvérsias. Os tópicos referentes ao panfleto podem ser vistos na Tabela 7.

Tabela 7 - Tópicos referentes ao panfleto

Panfleto	
▪ O que se sabe sobre o assunto:	
❖ Um bom meio de divulgação também pode ser distribuir panfletos em locais estratégicos da universidade	
❖ Cartazes em lugares estratégicos também pode auxiliar na divulgação do projeto	
▪ O que não se sabe sobre o assunto:	
❖ Em que lugares os panfletos podem ser entregues?	
❖ Em que lugares os cartazes podem ser colocados?	

Fonte: Autora

▪ Site

Quanto ao site, foi discutida a importância de um site explicativo caso o participante procure por maiores informações no mesmo. Os tópicos do assunto podem ser abordados na Tabela 8.

Tabela 8 - Tópicos referentes ao site

Site	
▪ O que se sabe sobre o assunto:	
❖ Um site bem estruturado também pode ser um aliado na divulgação	
❖ É importante melhorar o website para explicar aos participantes o que eles terão no Workshop	

Fonte: Autora

▪ Diversificação

A diversificação foi discutida porque as turmas de participantes são bastante homogêneas e há a suspeita de que algumas pessoas se sentem intimidadas a participar do Workshop por causa disso. Os tópicos referentes a isso podem ser encontrados na Tabela 9.

Tabela 9 - Tópicos referentes à diversificação

Diversificação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que não se sabe sobre o assunto: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Como garantir a diversificação da turma? (Evitar uma turma formada apenas por engenheiros politécnicos, por exemplo) ❖ Turma homogênea é consequência apenas do método atual de realização de inscrições por indicação? ❖ A presença de orientais intimida a participação de algumas pessoas?

Fonte: Autora

- Horário, Local e Preço

Outro assunto discutido foi com relação ao horário, local e preço do Workshop. As perguntas referentes a este tema podem ser encontradas na Tabela 10.

Tabela 10 - Tópicos referentes a horário, local e preço

Horário, Local e Preço
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que não se sabe sobre o assunto: <ul style="list-style-type: none"> ❖ O horário do Workshop afeta a adesão ao programa? ❖ Sábado de manhã é o horário mais adequado? ❖ Seria melhor realizar o Workshop durante o sábado inteiro, entretanto durante um número menor de sábados? ❖ Como os participantes lidam com as festas de sexta e o Workshop aos sábados? ❖ Qual a importância do local para a participação no programa? ❖ Que outras atividades extracurriculares os participantes realizam? Em quais horários? ❖ O valor cobrado para a participação do programa é o ideal?

Fonte: Autora

- Produtos

Para que o Up!Grader possa participar de outros eventos, é preciso ter um portfólio de produtos que atenda a estes eventos. Sendo assim os tópicos referentes a esse assunto podem ser encontrados na Tabela 11.

Tabela 11 - Tópicos referentes a produtos

Produtos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que se sabe sobre o assunto: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Já houve a possibilidade de espaço em eventos para o Up!Grader, entretanto a ONG não tinha o produto adequado para a situação ▪ O que não se sabe sobre o assunto: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Que produtos desenvolver para realizar parceria com as empresas juniores?

Fonte: Autora

- Marketing de Guerrilha

Além da realização de eventos, a realização de marketing de guerrilha é outro modo de conseguir divulgar o Up!Grader. Marketing de guerrilha é um jeito inovador de realizar divulgação. Trata-se de um jeito diferente de chamar a atenção das pessoas através de métodos não convencionais. A discussão sobre esse tema foi bastante interessante e os tópicos referentes a ele podem ser encontrados na Tabela 12.

Tabela 12 - Tópicos referentes a marketing de guerrilha

Marketing de Guerrilha	
▪ O que se sabe sobre o assunto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Marketing de guerrilha pode ser utilizado para mostrar um pouco do Workshop ❖ Exemplos de marketing de guerrilha seriam: realizar uma dinâmica rápida na Universidade, convidando as pessoas a participar, colocar telão com apresentação do Up!Grader ou até mesmo vídeo
▪ O que não se sabe sobre o assunto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qual seria o melhor horário para a realização de marketing de guerrilha? ❖ Qual o melhor meio de fazer marketing de guerrilha?

Fonte: Autora

▪ Marketing ativo

Com relação ao marketing ativo, esse é um tema o qual as pessoas apresentaram bastante resistência, pois pode incorrer em um marketing negativo. Marketing ativo é um tipo de divulgação no qual a empresa realiza a divulgação de uma maneira mais invasiva como, por exemplo, ligando para as pessoas. Os tópicos referentes a este tema podem ser encontrados na Tabela 13.

Tabela 13 - Tópicos referentes a marketing ativo

Marketing ativo	
▪ O que se sabe sobre o assunto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fazer marketing ativo pode ser uma solução, entretanto tem grandes chances de gerar um impacto negativo nas pessoas
▪ O que não se sabe sobre o assunto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Quanto a pessoa se incomoda com marketing ativo?

Fonte: Autora

- Faculdade

Foi discutida também a questão das diferenças existentes entre as faculdades, e foi levantada a importância de se entender essas diferenças. Os tópicos referentes a esse tema estão detalhados na Tabela 14.

Tabela 14 - Tópicos referentes a faculdade

Faculdade
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que se sabe sobre o assunto: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar a divulgação de maneira diferente para cada faculdade também pode ser importante pois cada faculdade tem necessidades diferentes ❖ O Workshop é bastante voltado para a Poli e grande parte dos participantes é de origem oriental, o que pode intimidar as pessoas

Fonte: Autora

- Mídia

Quanto a mídia, é interessante divulgar o Workshop no meio de comunicação que os potenciais participantes utilizam desde que isso não incorra em grandes custos para a divulgação. Assuntos referentes a esse tema são tratados na Tabela 15.

Tabela 15 - Tópicos referentes a mídia

Mídia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que não se sabe sobre o assunto: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Qual mídia as pessoas mais acessam? ❖ Qual a mídia mais efetiva para a divulgação? ❖ A presença de patrocinadores importantes auxiliaria na divulgação?

Fonte: Autora

- Participantes

Em uma metodologia na qual busca-se entender as necessidades do usuário é importante endereçar algumas questões referentes aos participantes apenas. Essas questões podem ser encontradas na Tabela 16.

Tabela 16 - Tópicos referentes aos participantes

Participantes	
▪	O que não se sabe sobre o assunto:
	❖ Qual expectativa a pessoa tem de um curso de negócios?
	❖ A presença de muitos orientais intimida a participação?
	❖ Qual a disposição da pessoa em dedicar o tempo em um curso novo que não tem tanta tradição mas foi indicação de uma pessoa? Essas disposição aumentaria se a pessoa já conhecesse a instituição (através de palestras ou marketing de guerrilha por exemplo)?
	❖ A possibilidade de aumentar o networking tem relevância para as pessoas ao escolher o curso?

Fonte: Autora

• Síntese das lacunas de conhecimento

Agrupar os tópicos em temas é importante para que se tenha uma boa visualização dos assuntos. Entretanto também é importante ter um plano de ação para os pontos referentes ao que não se sabe sobre o assunto. Sendo assim, os tópicos sobre o que não se sabe sobre o assunto foram divididos em duas frentes de pesquisa. Em uma frente as informações serão buscadas através da pesquisa bibliográfica (etapa de “Pesquisa Desk” da metodologia presente na macrofase de Imersão) e, na outra frente, as informações serão levantadas através da Pesquisa Exploratória, também presente na macrofase de Imersão. Essas duas ferramentas serão melhor retratadas a seguir, e são metodologias utilizadas para buscar as informações necessárias para o entendimento do consumidor. Sendo assim, o agrupamento das lacunas de conhecimento pode ser analisado na Tabela 17 e na Tabela 18.

Tabela 17 - Pesquisa Desk

Pesquisa Desk	
<ul style="list-style-type: none">▪ Como fazer divulgação via Facebook?▪ Como estimular os participantes a realizarem a divulgação boca-a-boca para os próximos Workshops?▪ Como realizar um vídeo rápido, criativo e bem feito?▪ Qual o melhor meio de fazer marketing de guerrilha?▪ Pesquisa sobre vídeos virais▪ Pesquisa sobre empresas juniores▪ Pesquisa sobre caracterização do segmento	

Fonte: Autora

Tabela 18 – Pesquisa Exploratória

Pesquisa Exploratória

- Como fazer com que os universitários vejam a **importância de se preparar** com antecedência para os processos seletivos?
- Pessoas do segundo e do terceiro ano já estão à procura de emprego? **Em qual ano** as pessoas estariam mais interessadas em participar do programa?
- **Qual a porcentagem de pessoas** que nunca participaram de um processo seletivo?
- **Em quais eventos** das empresas juniores o Up!Grader pode ajudar?
- Qual o **melhor meio** de abordar as empresas juniores?
- **Em que lugares** os panfletos podem ser entregues?
- **Em que lugares** os cartazes podem ser colocados?
- Como garantir a **diversificação** da turma? (Evitar uma turma formada apenas por engenheiros politécnicos, por exemplo)
- **Turma homogênea** é consequência apenas do método atual de realização de inscrições por indicação?
- A **presença de orientais** intimida a participação de algumas pessoas?
- O **horário** do Workshop afeta a adesão ao programa?
- **Sábado de manhã** é o horário mais adequado?
- Seria melhor realizar o Workshop durante o **sábado inteiro**, entretanto durante um número menor de sábados?
- Como os participantes lidam com as **festas de sexta** e o Workshop aos sábados?
- Qual a **importância do local** para a participação no programa?
- **Que outras atividades extracurriculares** os participantes realizam? Em quais horários?
- O **valor cobrado** para a participação do programa é o ideal?
- **Que produtos desenvolver** para realizar parceria com empresas juniores?
- Qual seria o **melhor horário** para fazer marketing de guerrilha?
- **Qual mídia** as pessoas mais acessam?
- **Qual a mídia** mais efetiva para a divulgação?
- A **presença de patrocinadores** importantes auxiliaria na divulgação?
- **Qual expectativa** a pessoa tem de um curso de negócios?
- **Qual a disposição** da pessoa em dedicar o tempo em um curso novo que não tem tanta tradição mas foi indicação de uma pessoa? Essa disposição aumentaria se a pessoa já conhecesse a instituição (através de palestras ou marketing de guerrilha por exemplo)?
- A possibilidade de **aumentar o networking** tem relevância para as pessoas escolher o curso?

Após esse agrupamento serão traçados nos capítulos seguintes planos de ação para que seja possível obter conhecimento sobre cada tema.

3.2. Pesquisa Desk

3.2.1. Conceito

A etapa de Pesquisa Desk é apresentada por Vianna et al (2011). De acordo com os autores, ela consiste na busca de diversas informações em fontes diferentes, as quais não estão relacionadas ao usuário ou à equipe. No caso do presente estudo a busca será realizada na literatura, e os assuntos a serem levantados na Pesquisa Desk foram especificados na etapa “Avalie o conhecimento preexistente”. Como pode ser visto na Figura 24, no presente trabalho a Pesquisa Desk é realizada logo após a etapa de "Avaliar o Conhecimento Preexistente", e ele pertence à macrofase de Imersão. A seguir serão detalhados a Metodologia e os Resultados obtidos no presente trabalho.

Figura 24 - Pesquisa Desk



Fonte: Autora

3.2.2. Método

Através dos pontos levantados na etapa “Avalie o conhecimento preexistente”, é preciso realizar uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos. Essa pesquisa pode ser realizada em diversas fontes, e tem o intuito de pesquisar assuntos que já foram explorados externamente por alguma outra pessoa e, portanto, não precisam ser explorados novamente pela equipe de projeto. A etapa de Pesquisa Desk também é importante por conduzir as demais pesquisas relacionadas ao entendimento do usuário, e isso ocorre porque há situações nas quais não será possível encontrar tudo o que é necessário para o entendimento do usuário na Pesquisa Desk, entretanto a pesquisa pode auxiliar dando um contexto geral do assunto para que as outras pesquisas sejam mais específicas baseando-se na Pesquisa Desk. Trata-se de um método com baixo custo e que pode agregar bastante para o projeto.

A pesquisa foi realizada principalmente na base dados *Web of Knowledge*, e a pesquisa foi relacionada através de palavras-chaves dos assuntos.

3.2.3. Resultados

Os assuntos a serem buscados pela Pesquisa Desk foram levantados na etapa de "Avaliar o Conhecimento Preexistente". Esses assuntos foram buscados na base de dados Web of Knowledge os resultados referentes a esses assuntos podem ser encontrados a seguir.

De acordo com Cafferky (1999, p.8) mais de 80% dos indivíduos respondem às recomendações de familiares, amigos ou colegas. Esse autor afirma também que cada cliente tem uma rede de relacionamento, e essa é a principal fonte para os clientes obterem informações sobre inovações.

A entrada da internet incorreu em algumas modificações na divulgação boca-a-boca. Kotler (1997, p.733) diz que cada vez mais as relações interpessoais são realizadas dentro do ambiente da internet.

Segundo Rogers (1995, p.8) os canais de comunicação se dividem em canais de mídia de massa e canais interpessoais. Os canais de mídia de massa possuem a vantagem de rapidez de difusão e a possibilidade de atingir milhões de pessoas. Os canais interpessoais, por sua vez,

apresentam a vantagem do contato pessoal entre diferentes indivíduos e nenhuma das partes apresenta interesse comercial. Schiffman e Kanuk (1995, p. 396) afirmam que a disseminação através de canais interpessoais se revela extremamente eficiente. É importante ressaltar que pode-se distinguir um terceiro canal, o canal de comunicação virtual. Esse canal também pode se revelar extremamente eficiente pois pode apresentar alta velocidade de difusão e a relação interpessoal. O desafio no caso é entender como realizar a rápida difusão. Rosen (2000, p.14) diz que a estimativa de profissionais de comunicação é de que uma pessoa da cidade grande pode receber mais de 1.500 mensagens publicitárias diariamente.

Um ponto importante no Marketing Viral é passar credibilidade. Tripp e Carlson (1994, p.535) dizem que o objetivo é simular o processo de comunicação interpessoal de modo que a pessoa em quem você confia recomende algo.

Com relação ao marketing boca-a-boca, de acordo com Rogers (1995, p.309) um indivíduo tem mais chance de receber novas informações através de pessoas que não são da sua rede de contato principal. Isso ocorre porque é raro uma pessoa próxima saber algo que a outra pessoa não sabe. Um meio mais útil para adquirir esse tipo de informação é através dos elos fracos, ou conhecidos mais distantes. Esse é um dos principais problemas que limitam o modelo atual de divulgação do Up!Grader.

De acordo com Sterne (2000, p.6) o marketing viral está relacionado ao planejamento a às ações que possuem como objetivo o marketing boca-a-boca pela internet.

Graham (1999, p.2) diz que uma campanha de marketing viral pode ser complicada, porém se for criado algo que motive as pessoas a compartilhar a mensagem com os demais há grandes possibilidades de sucesso. Um exemplo atual que pode ser dado é o caso da Coca-Cola com a divulgação da Coca-Cola Zero de “Quanto mais, melhor” pelo Facebook onde as pessoas escreviam o que desejavam e tinham uma mensagem personalizada. Por exemplo, se no caso a pessoa escolhesse “Up!Grader” a mensagem ficaria “Quanto mais Up!Grader melhor”. A campanha obteve tanto sucesso que alguns nomes foram selecionados e apareceram nas embalagens de Coca-Cola Zero.

Segundo Leskovec et al. (2009) vídeos virais ganham atenção numa velocidade muito rápida, entretanto perdem sua força rapidamente. Cheng et al (2007) diz que as redes sociais e a ação das pessoas de curtir e compartilhar o vídeo é um grande diferencial dos vídeos do Youtube com relação aos vídeos da mídia tradicional. Adams et al. (2008) concluem que redes sociais

são muito eficientes na transmissão da mídia e os conteúdos online podem se espalhar rapidamente. Eles concluem também que o ato de curtir e compartilhar conteúdos aumentam a atenção sobre os assuntos.

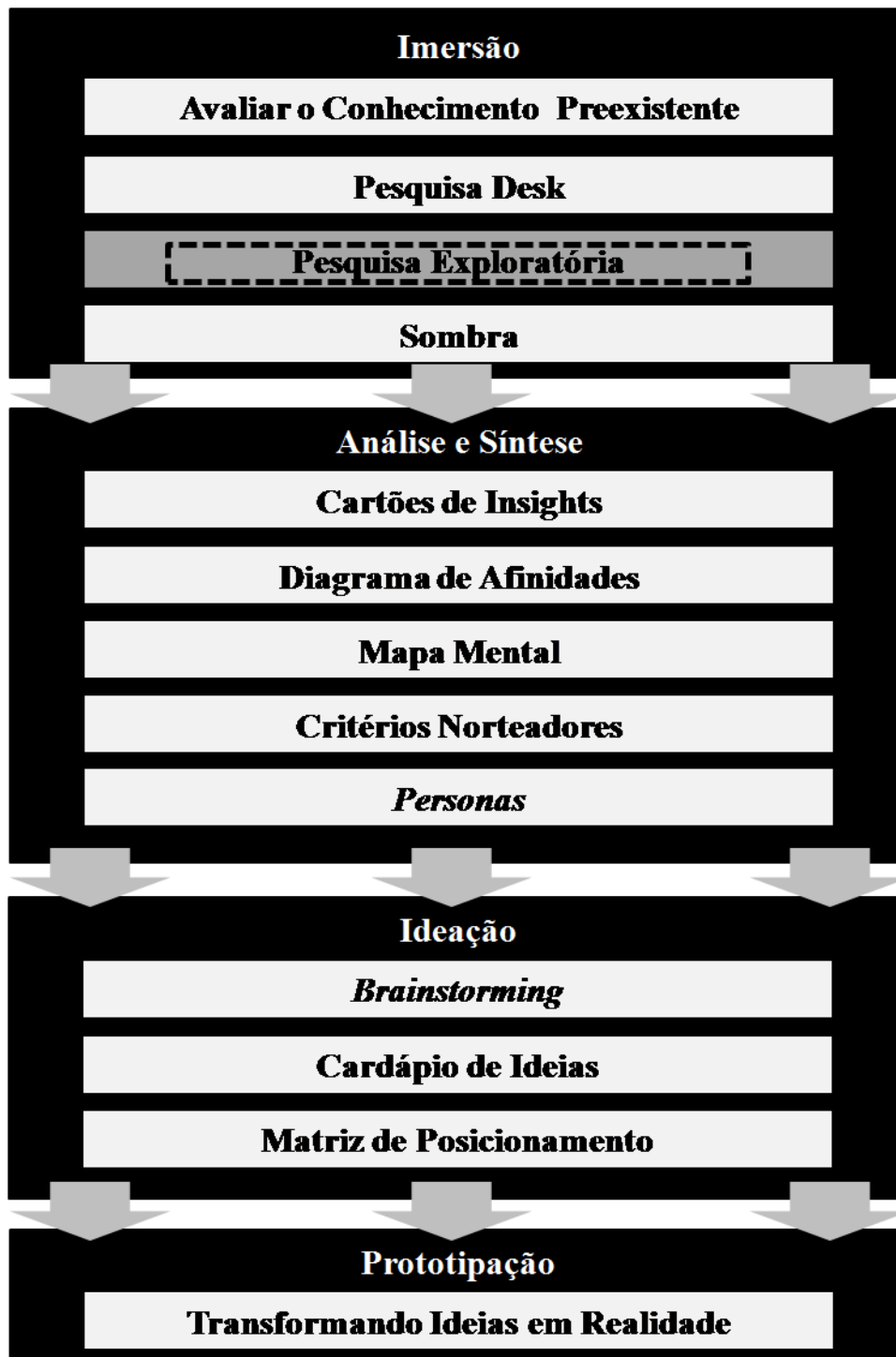
3.3. Pesquisa exploratória

3.3.1. Conceito

Esta etapa está presente nas três metodologias estudadas no presente artigo, incluindo Vianna et al (2011), IDEO (2011) e IDEO (2012). Ambas as metodologias apresentam apenas a pesquisa de campo, na qual informações são coletadas através de entrevistas com consumidores e, é muito importante para o entendimento do consumidor. Para complementar essa pesquisa também será realizada uma *survey* nessa etapa. A etapa de Pesquisa Exploratória é responsável por conhecer o público-alvo e entender suas necessidades a partir de uma maior aproximação. A pesquisa de campo é uma pesquisa qualitativa na qual é possível entender melhor o usuário e seu cotidiano para que as soluções propostas no final da metodologia estejam de acordo com as necessidades do usuário. A *survey* nesse caso também cumpre este papel, entretanto através dela é possível atingir um maior número de usuários. A vantagem da pesquisa de campo com relação a *survey* é que na pesquisa de campo a qualidade das informações pode ser maior dada a interação com os entrevistados e a partir da pesquisa de campo é possível captar temas que não haviam sido abordados ainda. Sendo assim, primeiro será realizada a pesquisa de campo e, posteriormente, a *survey* para confirmação de possíveis resultados.

Como pode ser observado na Figura 25, a Pesquisa Exploratória é realizada logo após a Pesquisa Desk no presente trabalho. A seguir serão apresentados a Metodologia e os Resultados obtidos no presente projeto.

Figura 25 - Pesquisa Exploratória



Fonte: Autora

3.3.2. Método

Como foi dito anteriormente essa fase foi dividida em duas etapas: pesquisa de campo e *survey*. Primeiro será realizada a etapa de pesquisa de campo, pois assim a interação com o público-alvo será responsável por entender as principais necessidades do consumidor e a *survey* tornará possível uma confirmação desses dados, dado o maior número de respondentes. Como a fase foi dividida em duas etapas, a metodologia também será dividida em duas etapas, logo primeiro será abordada a metodologia de pesquisa de campo para depois a metodologia da *survey* ser abordada.

- **Pesquisa de Campo**

Antes de realizar a pesquisa de campo em si é importante realizar seu planejamento de modo a se buscar melhores resultados. Nesse planejamento dois pontos muito importantes devem ser levantados: dinâmica da pesquisa e perguntas a serem realizadas.

Na dinâmica da pesquisa as datas e os locais em que a pesquisa será realizada devem ser especificados, e eles devem ser definidos de modo que o público-alvo seja atingido. Também deve ser definido o número de pessoas a serem entrevistadas. Já na elaboração de perguntas a serem realizadas, o ideal é que seja elaborado um roteiro de pesquisa. Nesse roteiro de pesquisa Ideo (2011) sugere a utilização de Conceitos Sacrificiais, que consiste em tornar algumas perguntas mais abstratas, ajudando o pesquisador a verificar e desafiar conclusões a partir da pergunta utilizada.

Para garantir que a pesquisa esteja adequada com o que se pretende levantar, a realização de uma pesquisa piloto pode ser interessante. Desse modo evita-se que uma questão não seja respondida por causa de uma pergunta que não foi elaborada da maneira mais adequada. Na pesquisa piloto utiliza-se o formulário elaborado e a pesquisa é realizada com um pequeno grupo de pessoas. Após a realização da pesquisa piloto, são identificadas ações de melhoria para a pesquisa e elas são realizadas para que se obtenha o melhor resultado possível da pesquisa. Essa metodologia foi aplicada no presente trabalho e os resultados serão encontrados no tópico 3.3.3.

- **Survey**

A *survey* é utilizada nessa ocasião para confirmar os resultados obtidos na pesquisa exploratória. Sua vantagem é que ela consegue atingir um público maior que a pesquisa exploratória. Nesse caso, o questionário pode ser realizado a partir do questionário realizado na pesquisa de campo, com a ressalva de que ele seja adaptado para a *survey*. Na *survey* a escala Likert é bastante utilizada para a elaboração da pesquisa, o que torna as perguntas quantitativas e fáceis de mensurar. No caso da pesquisa em questão a escala Likert não foi muito utilizada, as opções de escolha foram dadas principalmente de acordo com as respostas obtidas da pesquisa de campo. Além disso, a *survey* para o presente trabalho focou mais em escolha de opções, o que a escala Likert não aborda. Essa metodologia foi aplicada no presente trabalho e os resultados serão encontrados no tópico 3.3.3.

3.3.3. Resultados

Assim como na Metodologia, na parte de resultados, a pesquisa de campo e a *survey* também serão apresentadas separadamente. Como a pesquisa de campo foi a primeira a ser realizada, seus resultados serão abordados primeiro. Vale ressaltar que apesar das pesquisas serem executadas em períodos diferentes há uma forte relação entre elas.

- **Pesquisa de Campo**

Como foi dito na Metodologia, para o planejamento da pesquisa dois pontos importantes devem ser levantados: dinâmica da pesquisa e perguntas a serem realizadas.

Para a dinâmica da pesquisa foi feita a definição das datas e dos locais nos quais deveria ser realizada a pesquisa de campo. No presente trabalho houve a preocupação em definir locais e horários nos quais fosse possível encontrar pessoas que retratassem a realidade do público-alvo. Sendo assim, ficou definido que a pesquisa seria realizada no dia 30/04 e 07/05 na Escola Politécnica da USP e no dia 07/05 na Faculdade de Economia e Administração da USP (FEA). Além disso, também foi definido o número de entrevistados em cada pesquisa: trinta alunos da Escola Politécnica da USP e trinta alunos da FEA. Vale ressaltar que trata-se de uma pesquisa qualitativa na qual o intuito dessa pesquisa é entender como funciona o público-

alvo e não extrair resultados estatisticamente significativos. Foram escolhidos alunos da FEA e da Escola Politécnica da USP pois esses são os principais focos do Up!Grader,

Para o planejamento das perguntas a serem realizadas foi elaborado o roteiro de entrevista. Na elaboração dessas perguntas foi importante a utilização dos conceitos sacrificiais utilizados por Ideo (2011), de modo que as pessoas tivessem melhor entendimento sobre as perguntas. Além dos conceitos sacrificiais, também foi realizada uma pesquisa piloto com oito pessoas para avaliar se o roteiro de entrevista estava adequado com os pontos que devem ser abordados na pesquisa de campo.

Após a estruturação do planejamento da pesquisa de campo, a mesma foi posta em prática. O primeiro passo a ser realizado foi aplicar o projeto piloto. A pesquisa piloto comprovou as perguntas estavam coerentes com o que queria ser levantado. Sendo assim, após a realização da pesquisa piloto iniciou-se a pesquisa de campo.

Foi possível realizar o número de entrevistas previsto nas datas e nos locais estipulados (trinta alunos na Escola Politécnica e trinta alunos na FEA) e os resultados obtidos foram bastante interessantes e suficientes para uma análise significativa do público-alvo.

Por meio da pesquisa foi possível verificar que:

- Os alunos da Escola Politécnica se planejam para começar a estagiar entre a metade do terceiro ano e o quarto ano;
- Os alunos da Escola Politécnica só iniciam o processo seletivo quando realmente querem estagiar, não há uma busca por experiência prévia com relação aos processos seletivos;
- Não há um intervalo definido no qual os estudantes da FEA começam a estagiar, esse intervalo varia bastante de acordo com a diferença de carga horária de cada curso;
- Trata-se de um público o qual tem bastante interesse em realizar intercâmbio, tanto os alunos da FEA quanto os alunos da Escola Politécnica da USP;
- Alunos da Escola Politécnica têm interesse em fazer intercâmbio de um a dois anos no terceiro ou no quarto ano;
- Alunos da FEA possuem interesse de fazer intercâmbio de seis meses durante o terceiro ano;

- Alunos da Escola Politécnica pretendem realizar intercâmbio na mesma época do estágio. Ao serem indagados sobre isso os estudantes disseram que pretendem realizar o intercâmbio antes do início do estágio;
- Foi demonstrado grande interesse sobre um programa de carreira;
- Ficou claro que as pessoas não sabem que pontos são abordados em um curso de negócios, ponto o qual deve ser desenvolvido na divulgação;
- Notou-se que as pessoas têm o hábito de distribuir suas atividades extracurriculares relacionadas à faculdade durante a semana e, caso seja necessário, elas fazem atividades aos sábados;
- A recepção com relação à realização do curso aos sábados foi bastante positiva, mesmo quando questionado sobre a conciliação das festas com o curso, pois foi respondido que o curso teria prioridade para as pessoas;
- Aumentar a rede de contatos é um atrativo importante para o público-alvo;
- Patrocínio de empresas nas quais as pessoas querem trabalhar também é um atrativo importante para o público-alvo;
- Levantou-se também que o preço de R\$50,00 praticado até então pelo Up!Grader não tem efeito inibitório sobre a participação das pessoas, houve muitos comentários de que o preço estava abaixo do que eles estavam dispostos a pagar;
- Foi possível notar que a localização do curso é importante para os participantes, e houve grande preferência para lugares próximos a USP ou próximos ao metrô. No caso do Up!Grader, o Workshop já é realizado perto de metrô, entretanto este atributo não é mostrado na divulgação;
- Sobre o acesso à mídia, o que os estudantes mais acessam são e-mail e Facebook;
- Não houve um consenso entre qual canal os estudantes mais utilizam, normalmente os entrevistados mais novos costumam utilizar mais o Facebook e os mais velhos, o e-mail;
- O mesmo impasse sobre meio de comunicação ocorre com relação à divulgação de anúncios sobre cursos e eventos, alguns preferem o Facebook porque o acessam com maior frequência e outros, email porque passa uma maior credibilidade. Apesar da diversidade de redes sociais, a maioria utiliza apenas o Facebook.

- A prática de realização de cursos a distância não é disseminada entre o público-alvo.
- **Survey**

A pesquisa de campo foi muito importante para o presente estudo, pois através dela foi possível estabelecer conclusões muito importantes sobre o público-alvo. Apesar da grande importância da pesquisa de campo, considerou-se importante realizar a *survey* para poder confirmar os resultados. Seguindo a Metodologia proposta, a *survey* foi então utilizada para obter-se maior embasamento de algumas questões como:

- Época na qual os participantes estão a procura de estágio ou emprego;
- Experiência sobre processos seletivos;
- Interesse em realizar intercâmbio;
- Duração do intercâmbio daqueles que pretendem realizar;
- Ano no qual as pessoas pretendem realizar intercâmbio;
- Horário das atividades extracurriculares;
- Mídia mais acessada;
- Mídia que desperta mais atenção na divulgação de eventos;
- Motivação para a participação do Workshop.

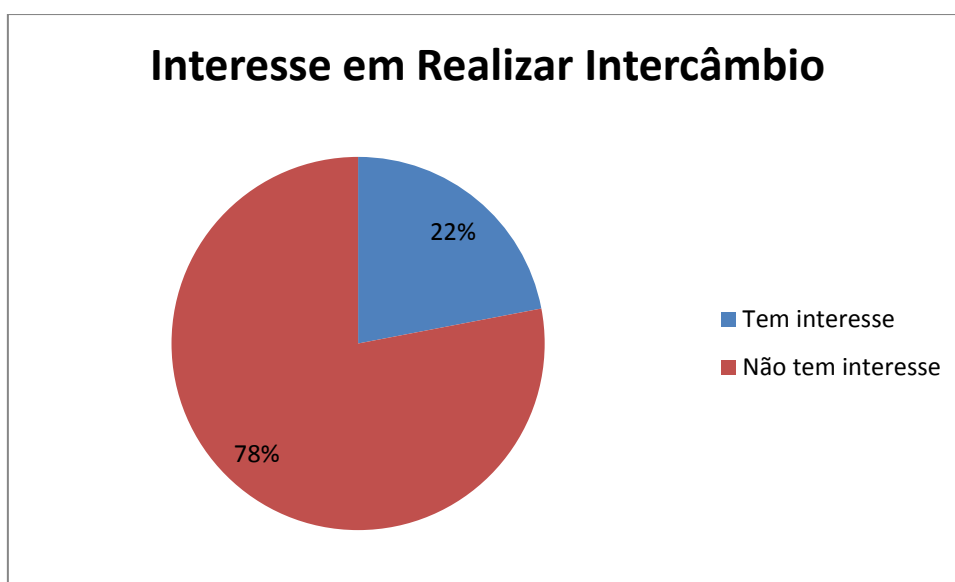
Como foi dito na Metodologia, a realização da pesquisa piloto é de extrema importância. Sendo assim, a pesquisa piloto foi realizada e uma melhoria foi detectada. Notou-se que ao perguntar se a pessoa teria interesse em realizar intercâmbio, não foi dada a opção de que a pessoa teria interesse, porém ela não pode mais realizar dada a porcentagem de curso concluído. Essa correção foi realizada e a pesquisa foi então divulgada.

A divulgação da pesquisa foi realizada tanto em grupos do Facebook relacionados à Escola Politécnica da USP quanto em grupos do Facebook relacionados à Faculdade de Economia e Administração da USP (FEA). Além disso a pesquisa foi divulgada para a rede de contatos dos ex-participantes do Workshop. Conseguiu-se um número de 254 respondentes, dos quais 22 são de pessoas que não estudam na cidade de São Paulo (público-alvo do intensivo).

Através da *survey* as respostas obtidas na pesquisa de campo foram confirmadas, e outras informações interessantes também puderam ser exploradas dado o maior número de respondentes. As respostas obtidas foram:

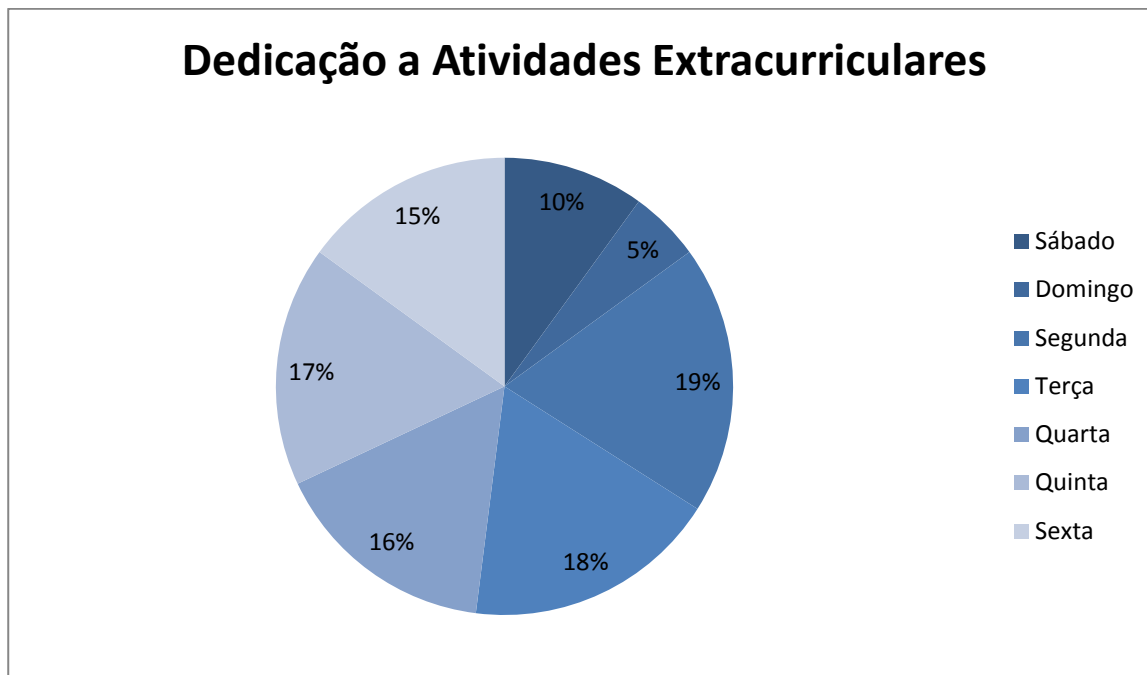
- Percebeu-se que ainda há pessoas que consideram panfletos e cartazes como o meio que mais desperta a atenção na divulgação de eventos;
- Como pode ser observado no Gráfico 1, 78% dos respondentes alegou ter interesse em realizar intercâmbio, e no caso da FEA grande parte das pessoas pretende realizar intercâmbio durante seis meses apenas.

Gráfico 1 - Interesse em Realizar Intercâmbio



Fonte: Autora

- Os resultados referentes ao período no qual as pessoas pretendem realizar intercâmbio também estão bastante similares aos resultados obtidos na pesquisa de campo.
- Com relação ao horário no qual as pessoas realizam atividades extracurriculares, não houve um padrão de resposta, portanto não há um período no qual as pessoas não realizam nenhuma atividade.



- Sobre a motivação para participar do Workshop, todos os motivos listados na pergunta foram listados por algum dos participantes, o que leva à conclusão que todos os assuntos devem ser abordados no modelo de divulgação. Vale ressaltar que esses motivos foram levantados na pesquisa de campo.

Através da pesquisa de campo e da *survey* foi possível realizar uma pesquisa qualitativa muito importante. Houve um grande entendimento do público-alvo e um grande embasamento da questão, de modo que as próximas atividades possam ser mais direcionadas.

3.4. Sombra

3.4.1. Conceito

A etapa de Sombra está presente explicitamente apenas em Vianna et al (2011). A etapa de Sombra consiste na observação do público de interesse para que informações não obtidas na pesquisa Desk ou na pesquisa de campo sejam obtidas. Como pode ser observado na Figura 26, a etapa de Sombra foi realizada após a Pesquisa Exploratória. Isso ocorre porque ela funciona como um complemento para a Pesquisa Exploratória e a Pesquisa Desk na busca de informações que foram levantadas na etapa de “Avalie o conhecimento preexistente”. O

intuito dessa etapa é tentar identificar pontos que não foram possíveis ser levantados nas demais pesquisas.

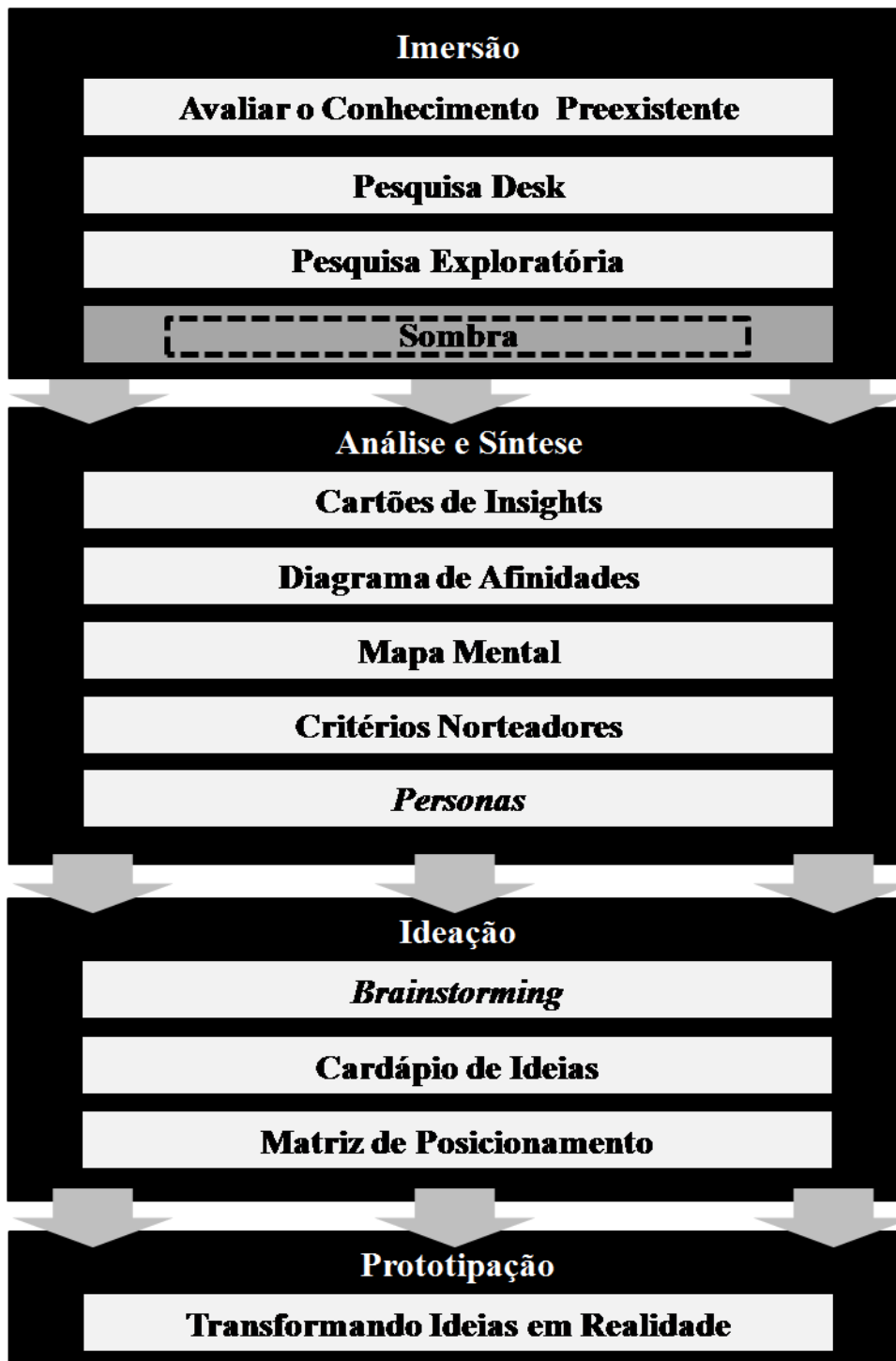
Kano et al (1984) propõem uma classificação que divide os requisitos da satisfação e expectativa dos clientes em cinco categorias:

- Unidimensionais: requisitos encontrados quando se pergunta ao cliente o que ele deseja. Esse tipo de requisito satisfaz o consumidor proporcionalmente à sua presença ou ausência;
- Atrativos: requisitos difíceis de serem descobertos. Nesse caso a ausência desse requisito não gera a insatisfação do clientes, entretanto sua presença gera uma grande satisfação do consumidor e pode ser fonte de vantagem competitiva;
- Obrigatórios: requisitos que devem estar sempre presentes, sua presença não gera aumento de satisfação dos consumidores, entretanto sua ausência gera uma grande insatisfação, pois os clientes apenas notam a necessidade deles quando eles não estão presentes;
- Indiferentes: requisitos os quais a existência é indiferente para a satisfação do consumidor, pois sua presença ou ausência não interfere na satisfação do cliente;
- Reversos: atributos que podem gerar tanto satisfação como insatisfação dos consumidores, pois esses atributos não conseguem atender a todos os perfis de clientes;

Através da Pesquisa Desk e principalmente da Pesquisa Exploratória é possível detectar os requisitos unidimensionais. É importante identificar também os requisitos atrativos para entender os consumidores, e a etapa de Sombra é responsável por isso.

A seguir serão apresentados a Metodologia e os Resultados referentes à etapa de Sombra.

Figura 26 - Sombra



Fonte: Autora

3.4.2. Método

Como foi dito anteriormente intuito da utilização da etapa de Sombra é identificar características que o público-alvo considera importante, porém não é mostrado nas etapas de pesquisa. Sendo assim, a etapa de Sombra consiste na observação de pessoas do público-alvo para que sejam extraídas informações importantes do cotidiano dos observados e que todos os requisitos importantes sejam atendidos.

No caso do presente trabalho, o intuito da utilização da etapa de Sombra no presente estudo é identificar como as pessoas interagem e reagem com relação a eventos do Facebook. Para esse método foi feita a observação das pessoas utilizando o Facebook sem que elas percebessem que estavam sendo observadas. Essa etapa foi realizada em três dias na Escola Politécnica da USP.

3.4.3. Resultados

Ao observar as pessoas utilizar o Facebook foi possível notar que a maioria das pessoas não se interessa por eventos presentes nas últimas atualizações, entretanto a grande maioria demonstrou interesse por eventos criados no Facebook que convidaram as pessoas. Nesses eventos as pessoas demonstraram interesse maior em entender qual o objetivo do evento. Isso é um ponto importante levantado para a pesquisa em questão, ao realizar a divulgação via Facebook um bom meio para isso pode ser criar eventos e convidar diversas pessoas. É importante ressaltar que não é apenas através dessa medida que o modelo de divulgação será efetivo, pois se o evento não motivar as pessoas a compartilhá-lo e convidar seus amigos o modelo de divulgação ainda ficará restrito a rede social dos antigos participantes. Para que haja uma disseminação do evento é importante que o evento desperte o interesse das pessoas, o que será desenvolvido no presente projeto.

Nesse capítulo foram utilizadas ferramentas responsáveis pela coleta de informações sobre as necessidades dos universitários. Essas informações são de extrema importância para o andamento do trabalho, e serão compiladas na macrofase de “Análise e Síntese” que pode ser encontrada no capítulo a seguir.

4. ANÁLISE E SÍNTESE

A fase de análise e síntese é responsável por consolidar o conhecimento adquirido na fase de imersão para que seja possível dar início à fase de geração de ideias. Para que isso ocorra há uma série de ferramentas responsáveis principalmente por organizar os dados de uma maneira que eles inspirem a geração de ideias. Para essa fase, as ferramentas condizentes com o presente estudo foram selecionadas e elas serão ilustradas a seguir. Vale ressaltar que há outras ferramentas que não foram retratadas nessa fase pois elas não eram condizentes com a situação, entretanto elas são muito úteis em outros projetos.

4.1. Cartões de Insights

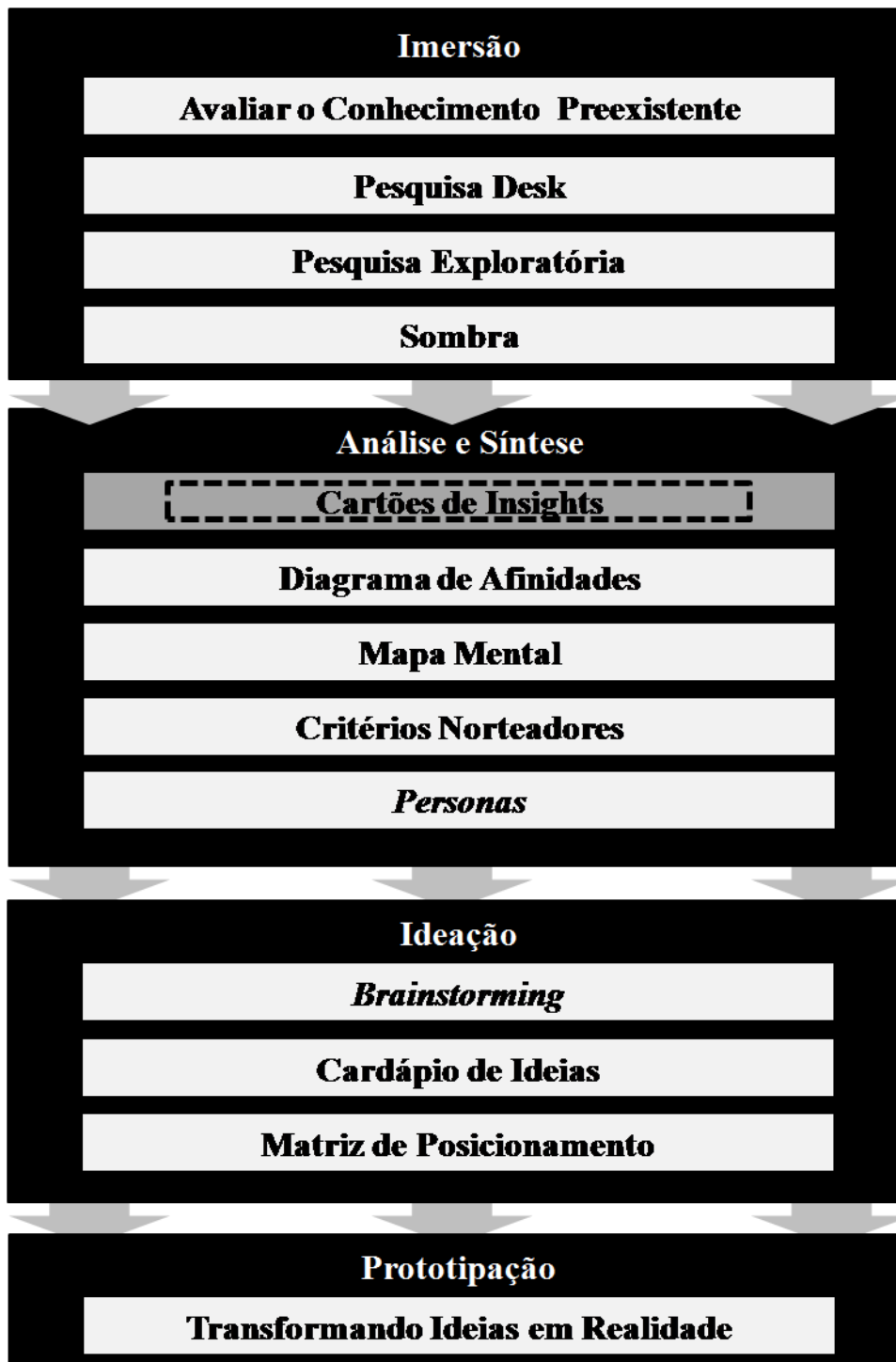
4.1.1. Conceito

Os cartões de insights são uma ferramenta a qual é tratada de maneira similar tanto por Vianna (2011) quanto por IDEO (2011) e IDEO (2012). Como pode ser observado na Figura 27, ela é a primeira ferramenta a ser utilizada no presente trabalho da macrofase de "Análise e Síntese" logo ela é realizada após a etapa de Sombra.

Essa ferramenta tem como objetivo documentar e facilitar a rápida consulta dos dados coletados na etapa de imersão. Essa ferramenta está bastante ligada com a ferramenta de Diagrama de Afinidades que será vista posteriormente, pois nos Cartões de Insights os dados coletados são consolidados e no Diagrama de Afinidades, agrupados de acordo com temas em comum.

A Metodologia e os Resultados obtidos nessa etapa podem ser encontrados a seguir.

Figura 27 - Cartões de Insights



Fonte: Autora

4.1.2. Método

Para a construção de cartões de insights é necessário elaborar uma frase que resuma cada assunto descoberto na macrofase de imersão. No cartão de *insight*, além da frase deve estar presente também a fonte do dado coletado. Para melhor visualização da situação, os cartões serão agrupados em temas de acordo com o assunto de cada cartão, e o tema ao qual o cartão de *insight* pertence é definido na etapa seguinte, de Diagrama de Afinidades.

Em Diagrama de Afinidades os cartões de *insights* serão agrupados de acordo com temas. Esses temas são subjetivos, mas eles são responsáveis por agrupar os cartões de uma maneira que se facilite a pesquisa de algum cartão de *insight* caso seja necessário. Esse agrupamento dos cartões de *insights* também auxilia no processo de geração de ideias. A metodologia para a definição dos temas de cada cartão será vista no Diagrama de Afinidades, entretanto como essas duas ferramentas estão bastante relacionadas, os temas já serão dados nesse capítulo.

Os cartões de *insights* devem ser definidos a partir da pesquisa exploratória, da pesquisa desk e da fase de sombra para serem utilizados principalmente na fase de Diagrama de Afinidades. O ideal é montar esses cartões ao longo da pesquisa, e isso foi feito no presente trabalho. Essa etapa funciona, portanto, como uma etapa de formalização dos cartões de insights dado que os cartões já haviam sido construídos ao longo da pesquisa.

4.1.3. Resultados

Como foi dito anteriormente, ao longo da fase de imersão muitas informações importantes foram coletadas, e é importante documentar essas informações. Como os cartões de *insights* foram preenchidos ao longo da fase de imersão, essa fase foi importante por consolidar esses cartões.

Para cada fase foram detectados cartões de insights específicos e estes serão retratados a seguir. Vale ressaltar que como “Cartões de *Insights*” e “Diagrama de Afinidades” estão muito relacionados, os cartões já serão apresentados com os temas correspondentes, que é o agrupamento realizado no “Diagrama de Afinidades”.

- Pesquisa Desk:

A partir da Pesquisa Desk alguns dados interessantes foram coletados, e os mesmos podem ser vistos a seguir:

- ❖ 80% dos indivíduos respondem a recomendações de familiares, amigos ou colegas
 - TEMA: Divulgação boca-a-boca
 - FONTE: Pesquisa Desk
- ❖ Cada vez mais as relações interpessoais são realizadas dentro do ambiente da internet
 - TEMA: Divulgação boca-a-boca
 - FONTE: Pesquisa Desk
- ❖ Canais de mídia de massa atingem um maior número de pessoas, entretanto canais interpessoais apresentam a vantagem do contato pessoal
 - TEMA: Canais de Divulgação
 - FONTE: Pesquisa Desk
- ❖ Um ponto importante no Marketing Viral é passar credibilidade
 - TEMA: Marketing Viral
 - FONTE: Pesquisa Desk
- ❖ Um indivíduo tem mais chance de receber novas informações através de pessoas que não são da sua rede de contato principal.
 - TEMA: Canais de Divulgação
 - FONTE: Pesquisa Desk
- ❖ Campanha de marketing viral pode ser complicada, porém se for criado algo que motive as pessoas a compartilhar a mensagem com os demais há grandes possibilidades de sucesso.
 - TEMA: Marketing Viral
 - FONTE: Pesquisa Desk

- ❖ Vídeos virais ganham atenção numa velocidade muito rápida, entretanto perdem sua força rapidamente.

- TEMA: Marketing Viral
- FONTE: Pesquisa Desk

- ❖ As redes sociais e a ação das pessoas de curtir e compartilhar o vídeo é um grande diferencial dos vídeos do Youtube com relação aos vídeos da mídia tradicional.

- TEMA: Marketing Viral
- FONTE: Pesquisa Desk

- ❖ Ato de curtir e compartilhar conteúdos aumentam a atenção sobre os assuntos.

- TEMA: Marketing Viral
- FONTE: Pesquisa Desk

- Pesquisa Exploratória:

A partir da pesquisa exploratória os dados coletados foram armazenados em modo de cartões de insights para a fase de ideação, e os cartões obtidos foram:

- ❖ Alunos da Escola Politécnica planejam estagiar entre a metade do terceiro ano e o quarto ano

- TEMA: Universitários
- FONTE: Pesquisa de campo

- ❖ Alunos da Escola Politécnica planejam realizar intercâmbio de um a dois anos durante o terceiro ou o quarto ano.

- TEMA: Universitários
- FONTE: Pesquisa de campo

- ❖ Alunos da FEA planejam realizar intercâmbio de seis meses durante o terceiro ano

- TEMA: Universitários
- FONTE: Pesquisa de campo

- ❖ Não há um grande entendimento sobre o conteúdo de um curso de negócios
 - TEMA: Pontos a Desenvolver
 - FONTE: Pesquisa de campo
- ❖ Estudantes tentam realizar suas atividades extracurriculares durante a semana, mas isso nem sempre ocorre
 - TEMA: Universitários
 - FONTE: Pesquisa de campo
- ❖ Aumentar a rede de contatos é um atrativo para a participação nos cursos
 - TEMA: Pontos a Desenvolver
 - FONTE: Pesquisa de campo
- ❖ Patrocínio de empresas nas quais as pessoas pretendem trabalhar é um atrativo para a participação nos cursos
 - TEMA: Pontos a Desenvolver
 - FONTE: Pesquisa de campo
- ❖ A mídia que os estudantes mais acessam são email e Facebook.
 - TEMA: Canais de Divulgação
 - FONTE: Pesquisa de campo
- ❖ Alguns estudantes olham anúncios sobre cursos e eventos através de email enquanto outros, através de Facebook.
 - TEMA: Canais de Divulgação
 - FONTE: Pesquisa de campo
- ❖ Alguns estudantes ainda consideram cartazes e panfletos como principal mídia que desperta a atenção na divulgação de eventos
 - TEMA: Canais de Divulgação
 - FONTE: Survey

- Sombra:

Na realização do Sombra, foi observada a interação das pessoas com o Facebook. Através dessa etapa foi possível coletar os seguintes cartões de *insights*:

- ❖ A maioria das pessoas não se interessa por eventos presentes nas últimas atualizações das páginas pessoais
 - TEMA: Marketing Viral
 - FONTE: Sombra

- ❖ Nos eventos criados no Facebook as pessoas demonstraram interesse maior em entender qual o objetivo do evento do que nas atualizações.
 - TEMA: Marketing Viral
 - FONTE: Sombra
- ❖ Um bom meio para realizar a divulgação via Facebook pode ser criar eventos e convidar diversas pessoas.
 - TEMA: Marketing Viral
 - FONTE: Sombra

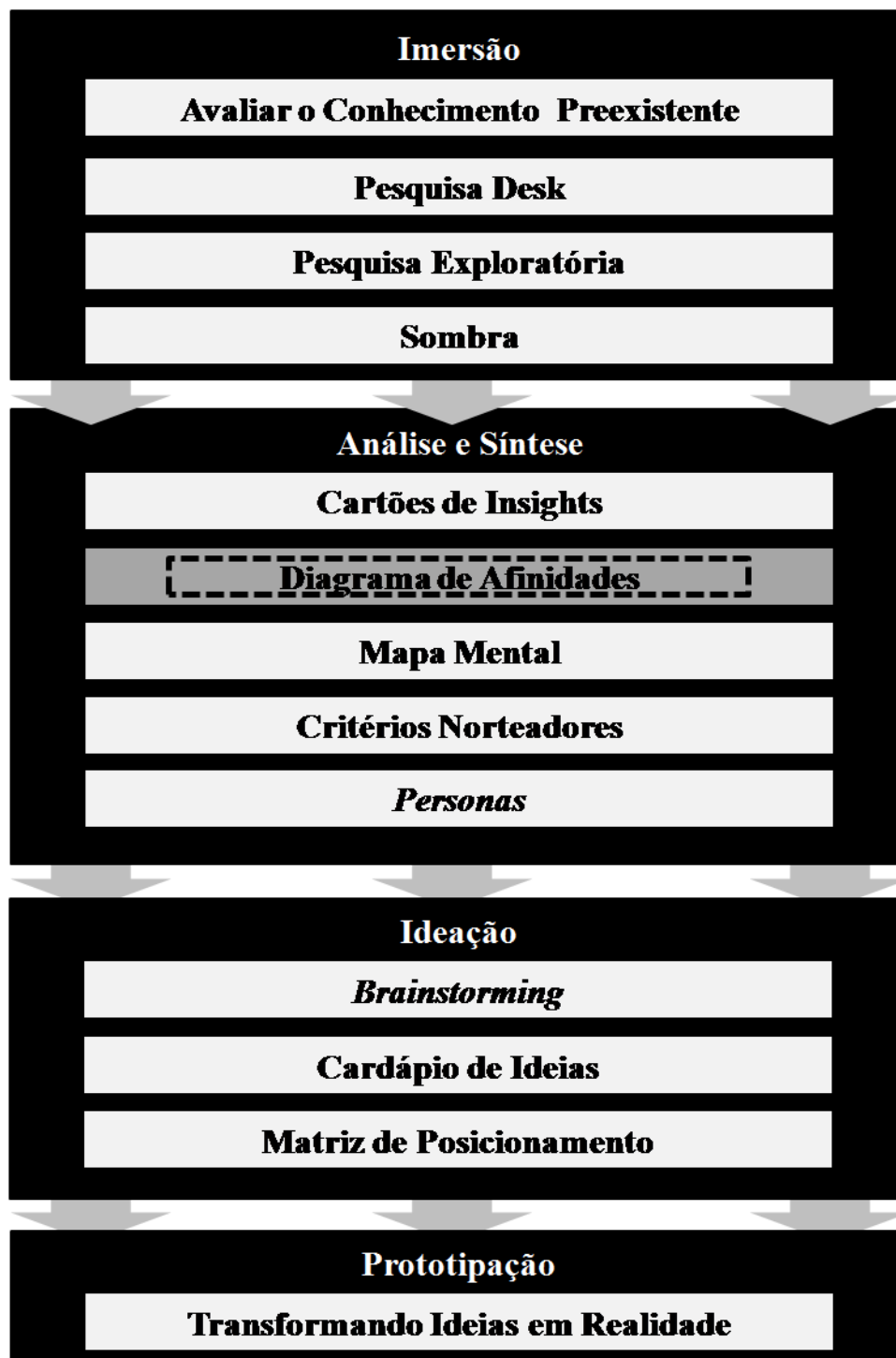
4.2. Diagrama de Afinidades

4.2.1. Conceito

Como pode ser observado na Figura 28, a etapa de Diagrama de Afinidades ocorre logo após os Cartões de *Insights*, e as duas etapas estão na macrofase de "Análise e Síntese".

Assim como a ferramenta de "Cartões de *Insights*", a ferramenta de diagrama de afinidades também é tratada de maneira similar por Vianna (2011), por Ideo(2011) e por Ideo(2012). O propósito dessa ferramenta é agrupar os cartões de *insights* de acordo com suas afinidades, de modo que seja possível encontrar áreas com temas delimitados e, a partir disso, as possíveis soluções possam surgir.

Figura 28 - Diagrama de Afinidades



Fonte: Autora

4.2.2. Método

Essa etapa consiste em agrupar os cartões de *insights* levantados anteriormente de acordo com a afinidade entre eles. Trata-se de um agrupamento subjetivo, pois diversos grupos podem ser formados. Sendo assim, deve haver um esforço contínuo para tentar atingir o melhor agrupamento para a geração de ideias. Desse modo há situações nas quais o último resultado será diferente do resultado adquirido através do primeiro agrupamento. Apesar de tratar-se de um processo subjetivo é importante garantir que o agrupamento foi realizado de uma maneira na qual as áreas retratem temas relevantes para o prosseguimento do trabalho.

Como foi dito anteriormente, a etapa de "Diagrama de Afinidades" e a de "Cartões de *Insights*" estão muito relacionadas entre si. Sendo assim, com os cartões de *insights* espalhados, os agrupamentos de acordo com afinidades entre os cartões devem ser realizados.

4.2.3. Resultados

Os cartões de *insights* foram espalhados e foram realizados os agrupamentos de acordo com o agrupamento entre eles. Através da ferramenta de diagrama de afinidades foi possível obter cinco macro áreas: marketing viral, pontos a desenvolver, canais de divulgação, universitários e divulgação boc-a-boca. As cinco macro áreas podem ser vistas nas tabelas a seguir, e uma foto com os resultados pode ser vista na Figura 29.

Tabela 19 - Marketing Viral

Marketing Viral
<ul style="list-style-type: none">• A maioria das pessoas não se interessa por eventos presentes nas últimas atualizações das páginas pessoais• Nos eventos criados no Facebook as pessoas demonstraram interesse maior em entender qual o objetivo do evento do que nas atualizações.• Um bom meio para realizar a divulgação via Facebook pode ser criar eventos e convidar diversas pessoas.• Um ponto importante no Marketing Viral é passar credibilidade• Campanha de marketing viral pode ser complicada, porém se for criado algo que motive as pessoas a compartilhar a mensagem com os demais há grandes possibilidades de sucesso.• Vídeos virais ganham atenção numa velocidade muito rápida, entretanto perdem sua força rapidamente.• As redes sociais e a ação das pessoas de curtir e compartilhar o vídeo é um grande diferencial dos vídeos do Youtube com relação aos vídeos da mídia tradicional.• Ato de curtir e compartilhar conteúdos aumenta a atenção sobre os assuntos.

Fonte: Autora

Tabela 20 - Pontos a Desenvolver

Pontos a Desenvolver
<ul style="list-style-type: none"> • Não há um grande entendimento sobre o conteúdo de um curso de negócios • Aumentar a rede de contatos é um atrativo para a participação nos cursos • Patrocínio de empresas nas quais as pessoas pretendem trabalhar é um atrativo para a participação nos cursos

Fonte: Autora

Tabela 21 - Canais de Divulgação

Canais de Divulgação
<ul style="list-style-type: none"> • A mídia que os estudantes mais acessam são email e Facebook. • Alguns estudantes olham anúncios sobre cursos e eventos através de email enquanto outros, através de Facebook. • Alguns estudantes ainda consideram cartazes e panfletos como principal mídia que desperta a atenção na divulgação de eventos • Canais de mídia de massa atingem um maior número de pessoas, entretanto canais interpessoais apresentam a vantagem do contato pessoal • Um indivíduo tem mais chance de receber novas informações através de pessoas que não são da sua rede de contato principal.

Fonte: Autora

Tabela 22 – Universitários

Universitários
<ul style="list-style-type: none">• Alunos da Escola Politécnica planejam estagiar entre a metade do terceiro ano e o quarto ano• Alunos da Escola Politécnica planejam realizar intercâmbio de um a dois anos durante o terceiro ou o quarto ano.• Alunos da FEA planejam realizar intercâmbio de seis meses durante o terceiro ano• Estudantes tentam realizar suas atividades extracurriculares durante a semana mas isso nem sempre ocorre

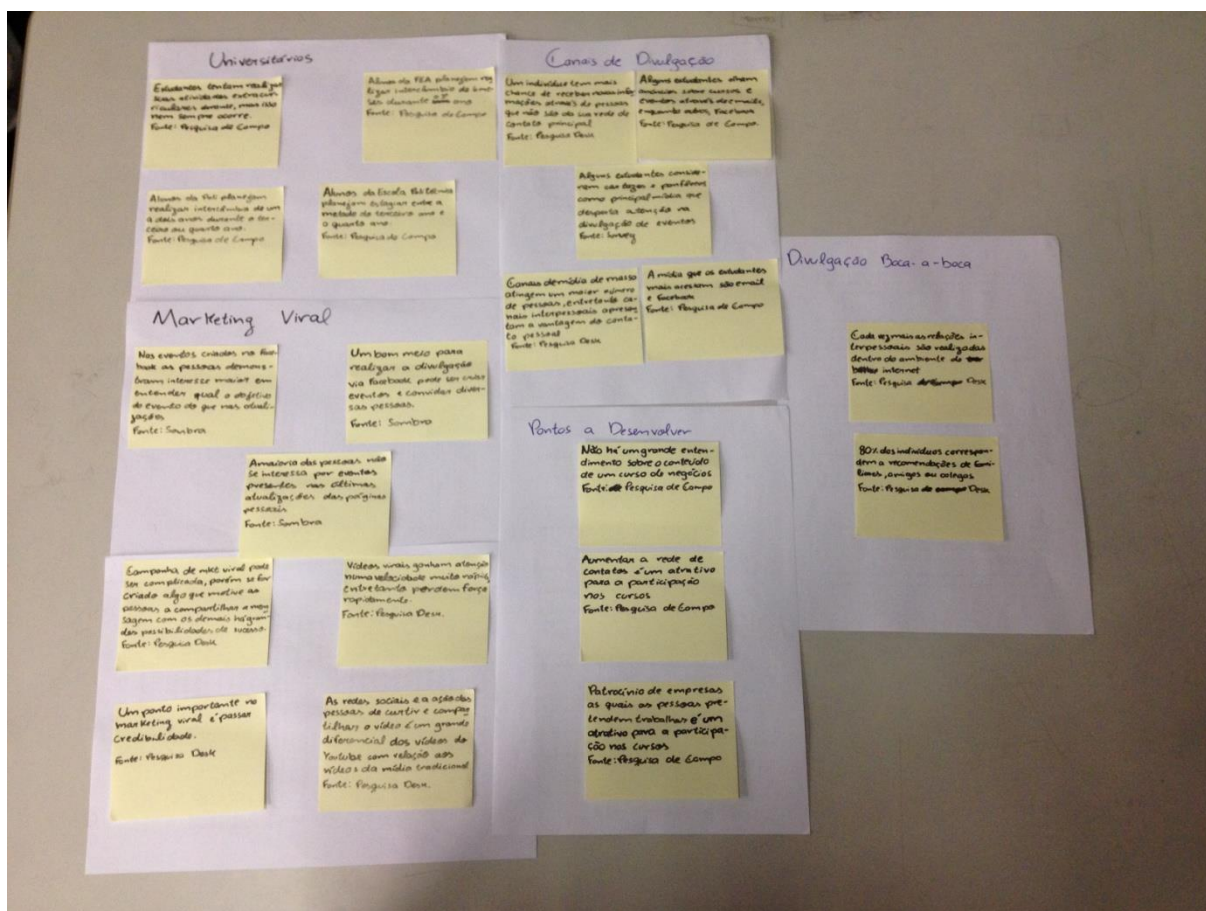
Fonte: Autora

Tabela 23 - Divulgação boca-a-boca

Divulgação boca-a-boca
<ul style="list-style-type: none">• 80% dos indivíduos correspondem a recomendações de familiares, amigos ou colegas• Cada vez mais as relações interpessoais são realizadas dentro do ambiente da internet

Fonte: Autora

Figura 29 - Diagrama de Afinidades



Fonte: Autora

4.3. Mapa Mental

4.3.1. Conceito

Essa ferramenta é apresentada por Vianna et al (2011) e é denominada pelos autores como Mapa Conceitual. No presente trabalho será utilizada a denominação de Mapa Mental por essa ser a denominação mais utilizada no meio acadêmico. Essa etapa é importante para a consolidação dos conhecimentos adquiridos na fase de Imersão.

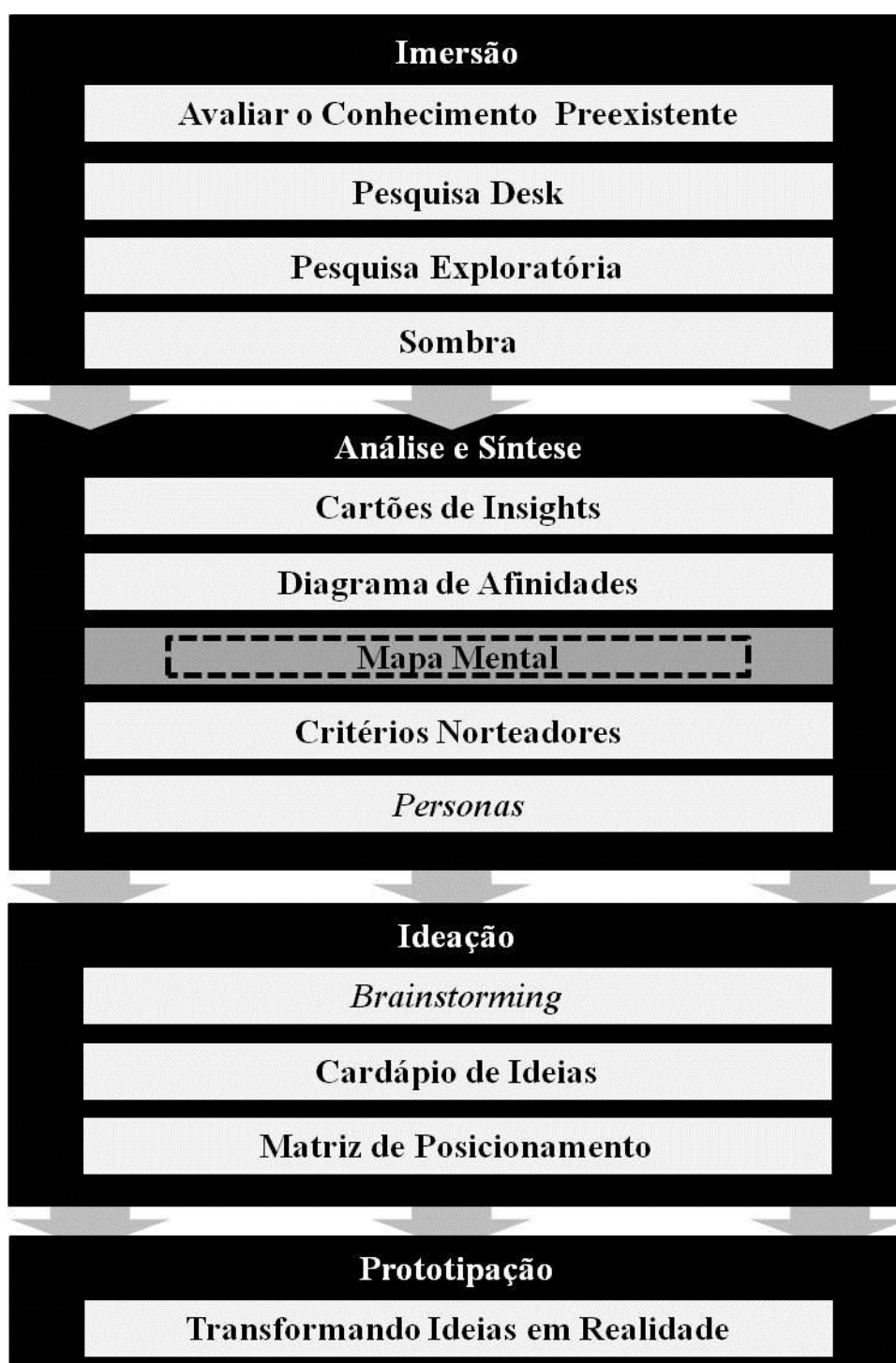
O mapa mental pode ser utilizado como uma ferramenta para a gestão do conhecimento, fazendo com que o indivíduo foque a sua atenção centralizando o mapa no conceito chave. Desta forma se torna mais fácil relacionar e organizar os conceitos por categorias, além de ampliar a percepção e a possibilidade de reflexão através de uma visão macro. Ele é um método que não adota um esquema de registro linear (palavras umas seguidas das outras ou

em forma de lista). Tendo a característica simbólica de um neurônio, ele reproduz de forma análoga a essa célula, a conexão a outras no cérebro, formando uma rede natural de conexões que se irradiam em torno de um conceito principal.

Desse modo, como pode ser observado na

Figura 30 o Mapa Mental será realizado no presente trabalho após a etapa de "Diagrama de Afinidades". Na etapa de "Diagrama de Afinidades" os cartões de *insights* foram agrupados de acordo com afinidades. O Mapa Mental utilizará o agrupamento realizado no "Diagrama de Afinidades" e será importante por dar a visão geral do agrupamento para melhor entendimento da situação.

Figura 30 - Mapa Mental



Fonte: Autora

4.3.2. Método

Na confecção do mapa, segundo Buzan (1995), deve-se iniciar o mapeamento pelo centro com o conceito principal, sob a forma de imagem para desenvolver a criatividade. As palavras devem ser escritas de forma a facilitar a compreensão e devem ser colocadas em linhas. É importante que cada linha esteja ligada a outras linhas e que os conceitos sejam hierarquizados.

Ao utilizar cores variadas se desenvolve a criatividade, agrada a visão e estimula os processos do hemisfério direito do cérebro. O objetivo é possibilitar a relação dos conceitos periféricos com o tema central. O uso de imagens e cores diferentes ajudam na busca de soluções, pois estimula o cérebro a visualizar em outras dimensões, através de experiências ou conhecimentos associados as imagens e cores.

Quando se finaliza o mapa mental o indivíduo tem acesso a todo o conjunto e além desta visão global possui uma melhor articulação entre as ideias

4.3.3. Resultados

Como foi dito anteriormente, no caso do presente trabalho a hierarquização foi realizada a partir das macro áreas definidas no diagrama de afinidades. A realização do mapa mental foi importante para auxiliar na consolidação dos conhecimentos adquiridos na fase de imersão. Através do mapa mental foi possível organizar o conhecimento de uma maneira ainda mais organizada.

O resultado do mapa mental pode ser encontrado através da Figura 31.

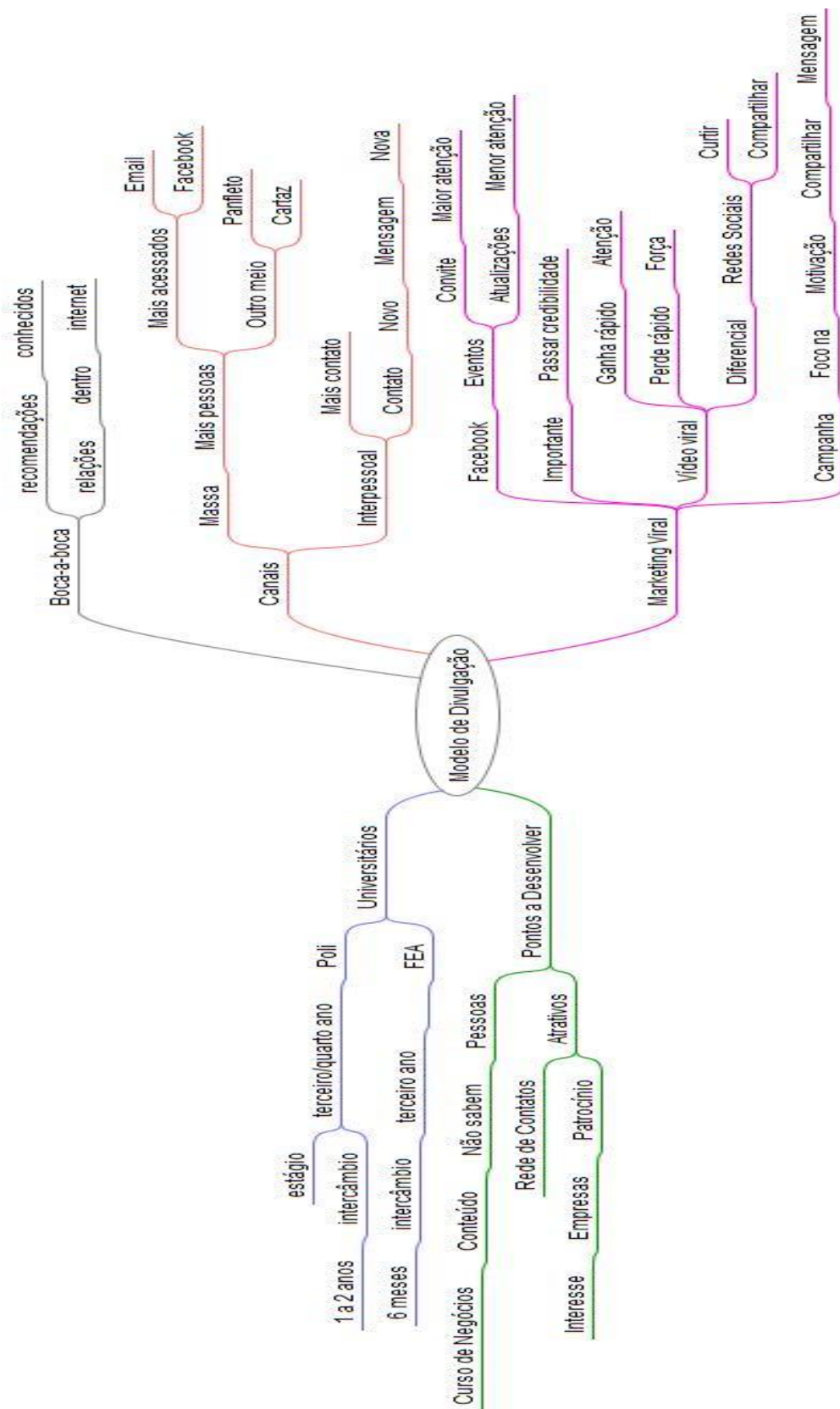


Figura 31 - Mapa Mental

4.4. Critérios Norteadores

4.4.1. Conceito

Essa ferramenta é abordada apenas por Vianna (2011) e é responsável por garantir que o resultado do trabalho não esteja fora de algum requisito estipulado previamente ou de algum ponto percebido na fase de imersão. Trata-se de uma ferramenta muito útil com a função de balizar o trabalho a ser gerado posteriormente de modo que não sejam desenvolvidas ideias que por algum motivo não são as mais adequadas para a ocasião. Sempre há restrições em projetos, sejam elas legais, financeiras ou de qualquer outro motivo. Nesse caso os critérios norteadores são responsáveis não apenas por atender a todos os requisitos, como também por atender às restrições inerentes ao projeto. Os critérios norteadores são importantes por fazer com que o projeto seja desenvolvido de maneira adequada.

Como pode ser observado na Figura 32, essa etapa foi realizada após a etapa de "Mapa Mental" e encontra-se na macrofase de "Análise e Síntese".

Figura 32 - Critérios Norteadores



Fonte: Autora

4.4.2. Método

Como foi dito anteriormente os "Critérios Norteadores" são responsáveis por fazer com que todos os requisitos e restrições do projeto sejam atendidas. Logo ao iniciar o trabalho a equipe de projeto deve conversar com a parte interessada no projeto para entender quais são os requisitos que o projeto deve atender, esses requisitos formarão os critérios norteadores. Além disso, ao longo da fase de imersão podem surgir outros critérios norteadores, esses são pontos que podem surgir quando se conhece melhor sobre o assunto. É importante ter bastante cuidado ao levantar os requisitos do projeto, pois caso algum requisito não fique claro o projeto pode ser desenvolvido de maneira errada.

4.4.3. Resultados

No caso do presente projeto há nove critérios norteadores, sendo que alguns foram estipulados nas reuniões iniciais e outros, ao aplicar as ferramentas anteriores. Os critérios norteadores encontrados no início e ao longo do projeto são:

- O modelo de divulgação não pode exigir alto investimento;
- O modelo de divulgação não deve ser estipulado de modo que incomode as pessoas, como por exemplo através do uso de marketing ativo.
- É importante criar um evento no Facebook para a divulgação do Workshop
- Para que as pessoas compartilhem os vídeos, é importante que as pessoas se sintam motivadas com o mesmo
- Quanto mais pessoas curtirem e compartilharem o vídeo, maior será a atenção sobre o mesmo
- Divulgação deve ser realizada pelo menos via Facebook e email
- Grande atenção deve ser dada para a transmissão de valor através de canais de massa
- É importante mostrar para os universitários a importância de se preparar para os processos seletivos antecipadamente

- É importante focar na divulgação boca-a-boca via internet, uma vez que esse meio está crescendo cada vez mais e tem maior poder de disseminação

Com os critérios norteadores estipulados é importante garantir que as ideias desenvolvidas obedeçam esses critérios.

4.5. Personas

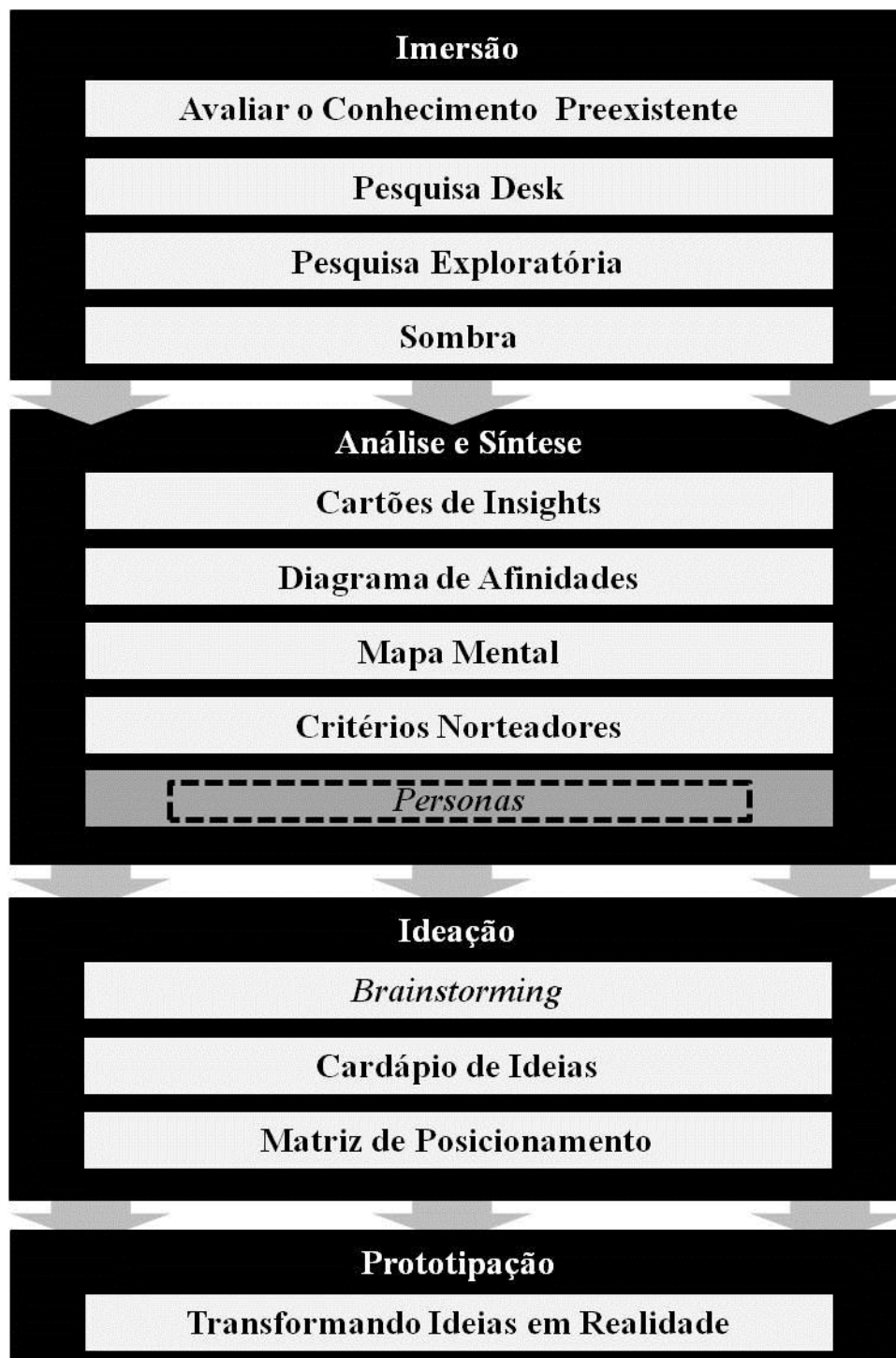
4.5.1. Conceito

Outra ferramenta importante a ser aplicada no presente trabalho é a ferramenta "Personas". Como pode ser observado na Figura 33, ela foi aplicada após a ferramenta "Critérios Norteadores", mas trata-se de uma ferramenta a qual não exige uma ordem cronológica específica.

Apenas Vianna (2011) apresentam esta ferramenta na metodologia proposta. Esta ferramenta é importante no auxílio do entendimento dos perfis de usuários. As personas são criadas através da síntese de comportamentos observados nos consumidores e perfis extremos. Elas normalmente retratam características de cada perfil de consumidor. As *personas* auxiliam na fase de ideação, pois são usadas para garantir que os perfis serão satisfeitos.

A Metodologia e os Resultados dessa fase podem ser encontrados a seguir.

Figura 33 - Personas



Fonte: Autora

4.5.2. Método

Como foi dito, as *personas* são criadas através caracterização e estereotipação de comportamentos observados nos consumidores e perfis extremos. Ao longo de toda a fase de imersão são detectadas diferentes características dos usuários. A identificação dessas características é muito importante para entender quais são os possíveis perfis com os quais a equipe de projeto deve se preocupar na fase de ideação. Com isso é possível garantir que as necessidades dos usuários serão atendidas.

Os perfis de usuários são compostos pelas diferentes características detectadas ao longo do projeto. Para a criação das *personas* é importante:

- Realizar um levantamento de todas as características que foram detectadas ao longo do projeto.
- Identificar quais características possuem polaridades extremas, pois essas são as características que serão consideradas na criação das *personas*.
- Através das diferentes combinações possíveis de características é possível criar as *personas*.
- Selecionar as *personas* que são coerentes com o perfil detectado ao longo do projeto.

Através dos passos citados anteriormente é possível criar as *personas* do projeto que auxiliarão na fase de ideação.

4.5.3. Resultados

Seguindo os passos propostos no Capítulo 4.5.3 foi possível identificar as *personas* a seguir. A elaboração dessas *personas* foi importante para o presente projeto na macrofase de Ideação, a qual será especificada posteriormente.

No caso do presente trabalho detectaram-se três características que possuem polaridades extremas: a utilização do Facebook ou do email como principal mídia, o fato da pessoa já ter trabalhado ou não, e o fato de ter participado de processo seletivo ou não. Com isso seis *personas* foram identificadas.

- Profissional das mídias sociais: jovem que já trabalha e utiliza o Facebook como principal meio de divulgação;
- Profissional tradicional: jovem que já trabalha e utiliza o e-mail como principal meio de divulgação. Facebook não é seu principal meio virtual de comunicação;
- Estudante das mídias sociais: estudante que utiliza o Facebook como principal meio virtual de comunicação, que nunca trabalhou e ainda não está à procura de emprego;
- Estudante tradicional: estudante que utiliza o e-mail como principal meio virtual de comunicação, que nunca trabalhou e ainda não está à procura de emprego;
- Estudante das mídias sociais à procura de emprego: estudante que utiliza o Facebook como principal meio virtual de comunicação que nunca trabalhou mas está à procura de emprego;
- Estudante tradicional à procura de emprego: estudante que utiliza o Facebook como principal meio virtual de comunicação que nunca trabalhou mas está à procura de emprego;

Essas *personas* foram importantes para avaliar qual seria o melhor meio de divulgação para elas. A divisão entre pessoas que utilizam Facebook e pessoas que utilizam e-mail, por exemplo, foi de extrema importância para o projeto.

Profissional das mídias sociais



Já trabalhou e utiliza o Facebook como principal mídia

1


Profissional tradicional



Já trabalhou e utiliza o e-mail como principal mídia

2

Estudante das mídias sociais



Nunca participou de processo seletivo e utiliza Facebook como principal mídia

3

Estudante tradicional



Nunca participou de processo seletivo e utiliza email como principal mídia

4


Estudante tradicional a procura de emprego



Nunca trabalhou mas já participou de processo seletivo. Utiliza e-mail como principal mídia

5

Estudante das mídias sociais a procura de emprego



Nunca trabalhou mas já participou de processo seletivo. Utiliza Facebook como principal mídia

6

5. IDEACÃO

5.1. Brainstorming

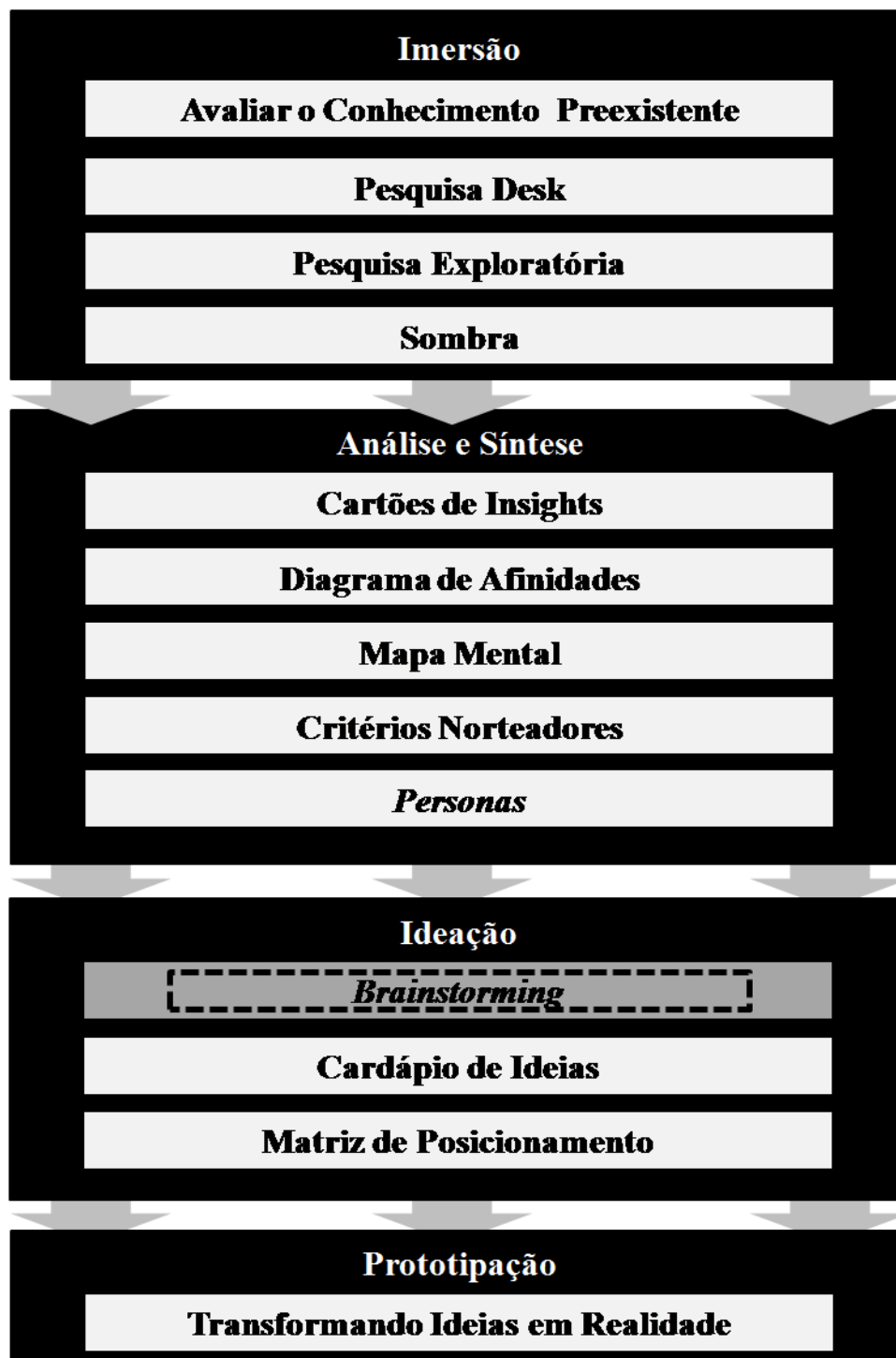
Essa macrofase é responsável por utilizar os conhecimentos adquiridos na macrofase de "Imersão", e consolidados na macrofase de "Análise e Síntese" para gerar boas soluções para o *wicked problem* estudado. Para isso, essa macrofase é composta por uma série de ferramentas que não apenas auxiliam na geração de ideias como também auxiliam na adequação dessas ideias a tudo o que foi analisado.

5.1.1. Conceito

Como pode ser observado na Figura 34, essa é a primeira ferramenta da macrofase de "*Brainstorming*".

Brainstorming é uma técnica utilizada tanto por Vianna (2011) como por IDEO (2011) e IDEO (2012). Essa etapa é responsável pela geração de ideias a partir de todos os dados coletados ao longo do projeto. O propósito do *brainstorming* é a livre geração de ideias, logo para que ele ocorra é importante que as pessoas sintam-se à vontade para expressar suas ideias sem a preocupação de que elas possam ser inúteis. Para o *brainstorming* o mais importante é a quantidade e não a qualidade.

Figura 34 - Brainstorming



Fonte: Autora

5.1.2. Método

Como o objetivo do *brainstorming* é potencializar a quantidade de ideias geradas, um ponto importante para que o Brainstorming gere bons resultados é garantir que as pessoas se sintam a vontade para expressar suas ideias, sejam elas boas ou ruins. No Brainstorming grande parte das ideias não será aproveitada, entretanto elas foram importantes para a geração de boas ideias. Muitas ideias que não foram aproveitadas foram importantes para o processo de criação de boas ideias.

Para garantir que as pessoas se sintam confortáveis na geração de ideias, é importante ter um mediador o qual irá garantir que as ideias geradas não sofrerão nenhum tipo de discriminação. A importância de não censurar as ideias deve estar bem clara, e o mediador tem a função de fazer com que as pessoas não se esqueçam disso, e intervenha caso alguma ideia seja censurada. É muito importante que os participantes saibam o propósito do *brainstorming* e a importância da livre geração de ideias para que o resultado seja positivo.

Sendo assim, no *brainstorm* primeiro deve ser escolhido um mediador para a atividade. O mediador deve ser uma pessoa com habilidades de liderança para que ele possa, assim, conduzir o *brainstorm* da melhor maneira possível. Também é importante montar uma equipe heterogênea, de modo que diversas perspectivas sejam consideradas.

É preciso instruir a equipe sobre a importância da colaboração das pessoas com o maior número possível de ideias. Outro ponto importante é propiciar um ambiente descontraído para que os participantes possam se sentir a vontade.

Cada *brainstorm* exige um tempo diferente para sua execução, entretanto é importante delimitar o tempo de duração do *brainstorm*.

Após montar uma equipe heterogênea, selecionar o mediador, dar a instrução adequada sobre a importância do *brainstorm* e de não censurar ideias, e estipular um tempo para essa atividade o *brainstorm* pode ser inicializado. Caso algum desses passos citados anteriormente não seja obedecido o resultado pode ser comprometido.

5.1.3. Resultados

Como foi dito na seção anterior, é importante ter um mediador no *brainstorm*. Na realização do presente trabalho foi designado um mediador e a metodologia proposta anteriormente foi aplicada. Sendo assim, em 01 de Junho foi realizado um *brainstorm* com 10 pessoas no Instituto de Engenharia para o presente trabalho e ele teve duração de meia hora.

Importantes ideias foram geradas e aproveitadas desta sessão. As ideias aproveitadas foram:

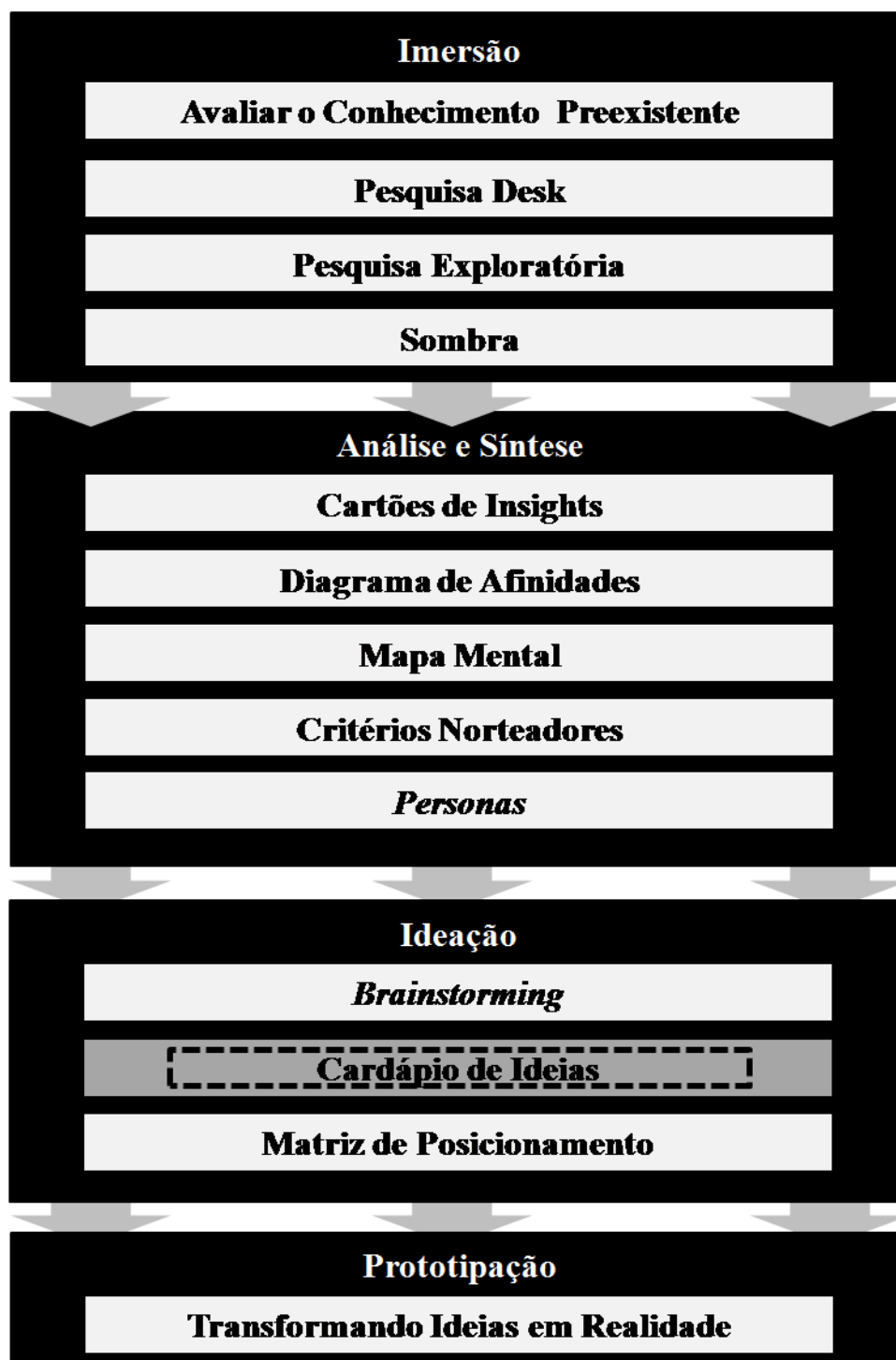
- Criar o perfil do Up!Grader para divulgação do Workshop nos grupos universitários: desse modo é possível fazer com que o Facebook não fique restrito à rede de contatos de ex participantes. Com o perfil do Up!Grader é possível divulgar o Up!Grader para diferentes pessoas através dos grupos do Facebook;
- Criar um evento no Facebook para cada Workshop que for realizado: o evento estimula os ex-participantes a realizarem a divulgação para seus conhecidos;
- Criar um vídeo motivacional de carreira para chamar a atenção das pessoas: o vídeo motivacional auxilia na divulgação, tanto entre ex-participantes e seus conhecidos como entre o perfil do Up!Grader e os grupos do facebook;
- Criar um folder explicativo: o folder explicativo tem o intuito de passar informações sobre o Workshop. O objetivo é mostrar o que os participantes encontrarão no Workshop;
- Criar um folder que chame a atenção dos participantes: esse folder não tem o intuito de explicar o Workshop, como o folder anterior, esse folder tem o intuito de chamar a atenção dos participantes para que um maior número de pessoas possa ser atingido;
- Divulgar depoimentos de ex-participantes contando como o Workshop os auxiliou na busca pelas carreiras: os depoimentos são úteis para mostrar para os universitários que o Up!Grader já auxiliou muitas pessoas e, então, pode ser útil para eles.

5.2. Cardápio de Ideias

5.2.1. Conceito

O Cardápio de Ideias é apresentado apenas por Vianna et al (2011). Como pode ser observado na Figura 35, ele é realizado após a ferramenta de "*Brainstorming*" e seu principal objetivo é ilustrar as ideias selecionadas no "*Brainstorm*". No Cardápio de Ideias também podem ser adicionados comentários sobre as ideias selecionadas. O cardápio de ideias é muito útil para documentação das ideias e pode ser utilizado na apresentação das ideias também. Quando pretende-se ter uma visão geral das ideias o Cardápio de Ideias exerce papel importante.

Figura 35 - Cardápio de Ideias



Fonte: Autora

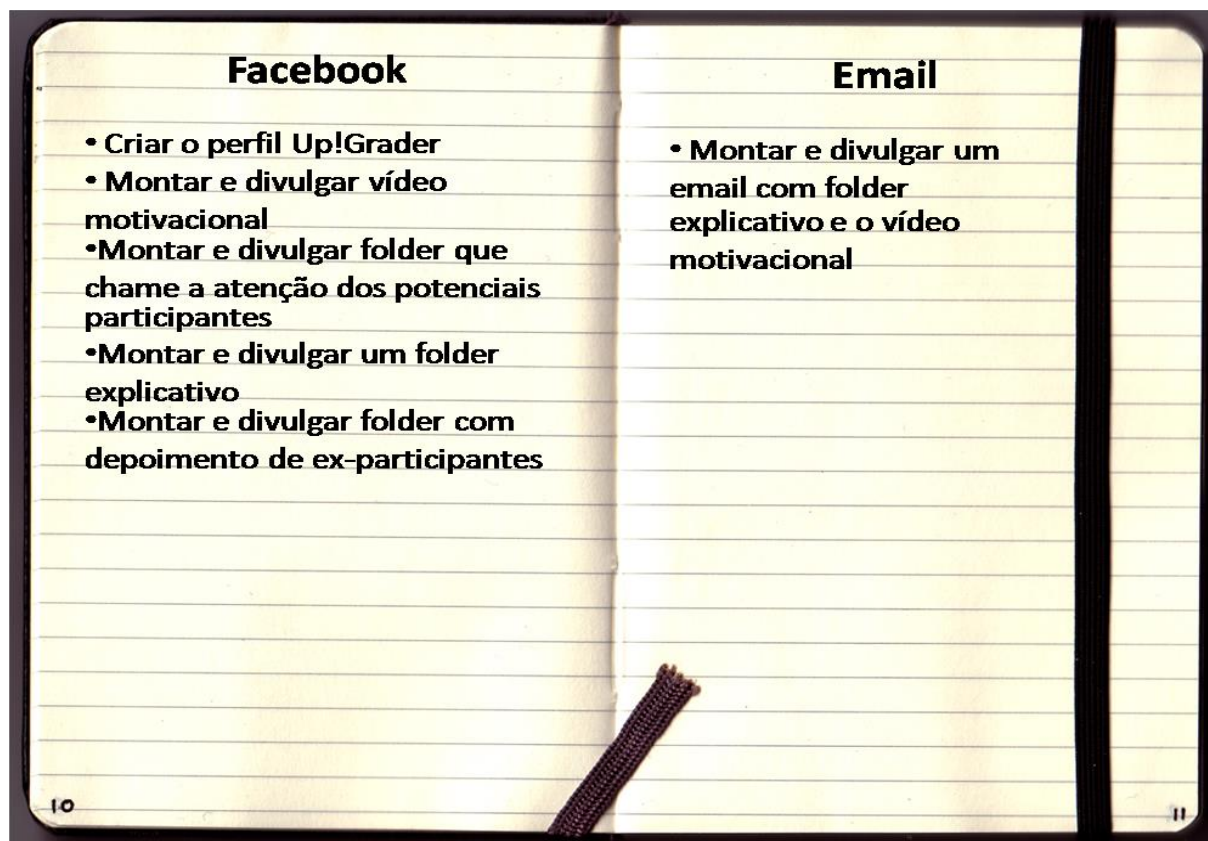
5.2.2. Método

Como já dito, o cardápio de ideias deve ser realizado após o "*Brainstorming*", pois ele é responsável por compilar as ideias que foram selecionadas no *brainstorm*. Para a realização do Cardápio de Ideias as ideias devem ser agrupadas em um mesmo lugar, e comentários podem ser realizados sobre cada ideia caso seja necessário. O principal objetivo do Cardápio de Ideias é mostrar as ideias de modo que a equipe possa avaliar se o objetivo final será cumprido, por isso os comentários sobre as ideias podem ser interessantes.

5.2.3. Resultados

Seguindo a metodologia proposta, o Cardápio de Ideias foi segmentado em duas frentes de ações, uma relacionada ao Facebook e outra, ao email. Como uma das ideias gerada no *brainstorm* dizia respeito à criação do perfil Up!Grader no Facebook, percebeu-se que muitas ações poderiam ser tomadas com relação ao Facebook. Por outro lado, a divulgação via e-mail é bem mais limitada, tendo que focar as informações em apenas um email. Sendo assim, o Cardápio de Ideias com os dois grupos de opção podem ser observados na Figura 36.

Figura 36 - Cardápio de Ideias



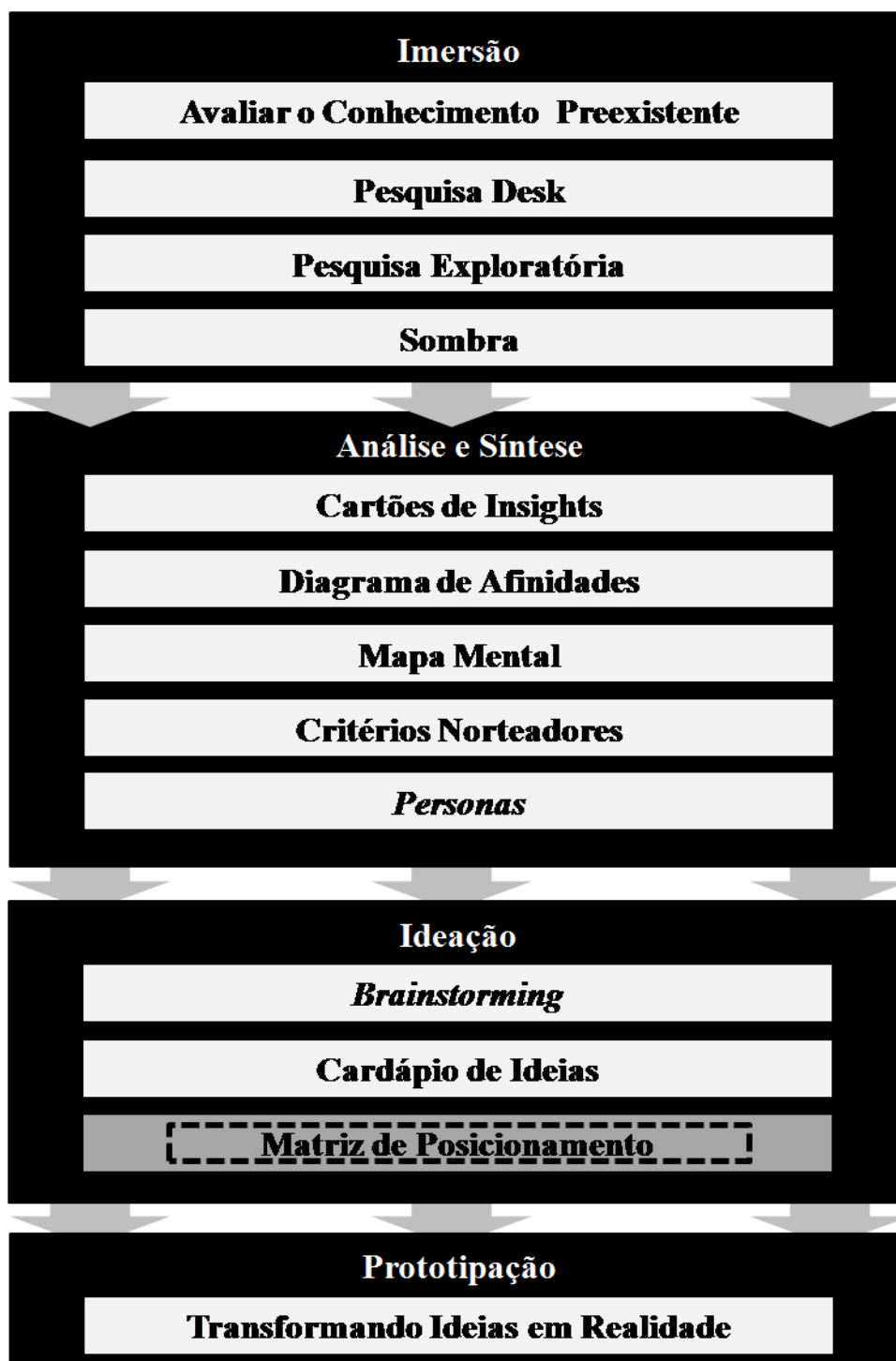
Fonte: Autora

5.3. Matriz de Posicionamento

5.3.1. Conceito

A Matriz de Posicionamento é utilizada apenas por Vianna et al (2011). O propósito da matriz de posicionamento é garantir que as ideias geradas no *brainstorm* e consolidadas no cardápio de ideias estejam alinhadas com os critérios norteadores e as *personas* estipuladas anteriormente. Essa etapa é muito importante, pois garante que apenas as ideias realmente promissoras sejam postas em prática. Por depender das etapas de "*Brainstorming*" e de "Cardápio de Ideias", essa etapa é realizada após o "Cardápio de Ideias" como pode ser observado na Figura 37.

Figura 37 - Matriz de Posicionamento



Fonte: Autora

5.3.2. Método

Para essa etapa é importante considerar tanto os "Critérios Norteadores" quanto as "*Personas*". Em casos nos quais o projeto não realize uma dessas atividades não é necessário considerá-la na matriz de posicionamento.

Com a lista de ideias selecionadas após o "*Brainstorming*" e consolidadas no "Cardápio de Ideias", é importante avaliar se todos os requisitos e *personas* são atendidos. É importante atentar-se ao detalhe de que alguns requisitos precisam ser atendidos em todas as ideias geradas como, por exemplo, o requisito do presente trabalho de não exigir alto investimento.

Para melhor visualização essa análise pode ser realizada através de uma forma de matriz, de modo que os critérios e as *personas* fiquem nas linhas e as ideias, nas colunas.

5.3.3. Resultados

Como foi dito anteriormente, na Matriz de Posicionamento devem ser considerados os "Critérios Norteadores" e as "*Personas*" caso eles tenham sido utilizados no projeto. Como as duas ferramentas foram utilizadas no presente projeto, ambas serão consideradas.

Para melhor visualização, as ideias e os critérios norteadores foram nomeados de forma que fosse possível obter uma matriz mais clara. A nomeação dos critérios norteadores pode ser observada na Figura 38 enquanto a nomeação das ideias pode ser encontrada na Figura 39.

Através da avaliação das ideias com relação aos critérios norteadores e às *personas* foi possível obter a matriz de posicionamento que pode ser encontrada na Figura 40. Essa figura mostra quais critérios e quais *personas* estão sendo atendidos por cada ideia. No caso da ideia 1, por exemplo, apenas os critérios 3 e 4 não são atendidos e, ao analisar as *personas*, pode-se afirmar que o “profissional das mídias sociais”, o “estudante das mídias sociais” e o “estudante das mídias sociais a procura de emprego” são atendidos pela ideia 1.

Observando a Figura 40 é possível concluir que as ideias selecionadas obedecem aos critérios norteadores e, juntas, conseguem atender a todas as *personas*.

Figura 38 - Nomeação de Critérios Norteadores

Critério 1	O modelo de divulgação não pode exigir alto investimento
Critério 2	O modelo de divulgação não deve ser estipulado de modo que incomode as pessoas, como por exemplo através do uso de marketing ativo
Critério 3	É importante criar um evento no Facebook para a divulgação do Workshop
Critério 4	Para que as pessoas compartilhem os vídeos, é importante que as pessoas se sintam motivadas com o mesmo
Critério 5	Quanto mais pessoas curtirem e compartilharem o vídeo, maior será a atenção sobre o mesmo
Critério 6	Divulgação deve ser realizada pelo menos via Facebook e email
Critério 7	Grande atenção deve ser dada para a transmissão de valor através de canais de massa
Critério 8	É importante mostrar para os universitários a importância de se preparar para os processos seletivos antecipadamente
Critério 9	É importante focar na divulgação boca-a-boca via internet, uma vez que esse meio está crescendo cada vez mais e tem maior poder de disseminação

Fonte: Autora

Figura 39 - Nomeação de Ideias

Ideia 1	Criar o perfil do Up!Grader para divulgação do Workshop nos grupos universitários
Ideia 2	Criar um evento no Facebook para cada Workshop que for realizado
Ideia 3	Criar um vídeo motivacional de carreira para chamar a atenção das pessoas
Ideia 4	Criar um folder explicativo
Ideia 5	Criar um folder que chame a atenção dos participantes
Ideia 6	Divulgar depoimentos de ex-participantes contando como o Workshop os auxiliou na busca pelas carreiras

Fonte: Autora

Figura 40 - Matriz de Posicionamento

	Ideia 1	Ideia 2	Ideia 3	Ideia 4	Ideia 5	Ideia 6
Critério 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critério 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critério 3	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Critério 4	✗	✗	✓	✗	✗	✗
Critério 5	✓	✗	✓	✗	✗	✗
Critério 6	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critério 7	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Critério 8	✓	✗	✗	✗	✗	✓
Critério 9	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Profissional das mídias sociais	Profissional das mídias sociais	Todas as <i>Personas</i>	Todas as <i>Personas</i>	Profissional das mídias sociais	Profissional das mídias sociais
	Estudante das mídias sociais	Estudante das mídias sociais			Estudante das mídias sociais	Estudante das mídias sociais
	Estudante das mídias sociais a procura de emprego	Estudante das mídias sociais a procura de emprego			Estudante das mídias sociais a procura de emprego	Estudante das mídias sociais a procura de emprego

Fonte: Autora

Com isso é possível observar que o conjunto de ideias faz com que todos os critérios sejam atendidos e o critério 1 é atendido em todas as ideias, como deveria ocorrer. Desse modo, todas as ideias serão implementadas. Com isso espera-se que todas as *personas* sejam atendidas, tanto as *personas* que utilizam o Facebook quanto as *personas* que utilizam o e-mail.

Através do Facebook serão divulgados o vídeo motivacional, o folder explicativo, o folder que chama atenção dos participantes e os depoimentos de ex-participantes. Por outro lado, só será possível divulgar o vídeo motivacional e o folder explicativo via email. Isso ocorre porque a divulgação via e-mail não pode ser realizada através de diversos e-mails. O melhor a

se fazer é divulgar um e-mail apenas para que o Up!Grader não seja considerado como *spam*. Já o Facebook tem uma dinâmica diferente. Com o perfil do Facebook é possível realizar a divulgação em diferentes dias, e em cada dia divulgar algo diferente.

6. PROTOTIPAÇÃO

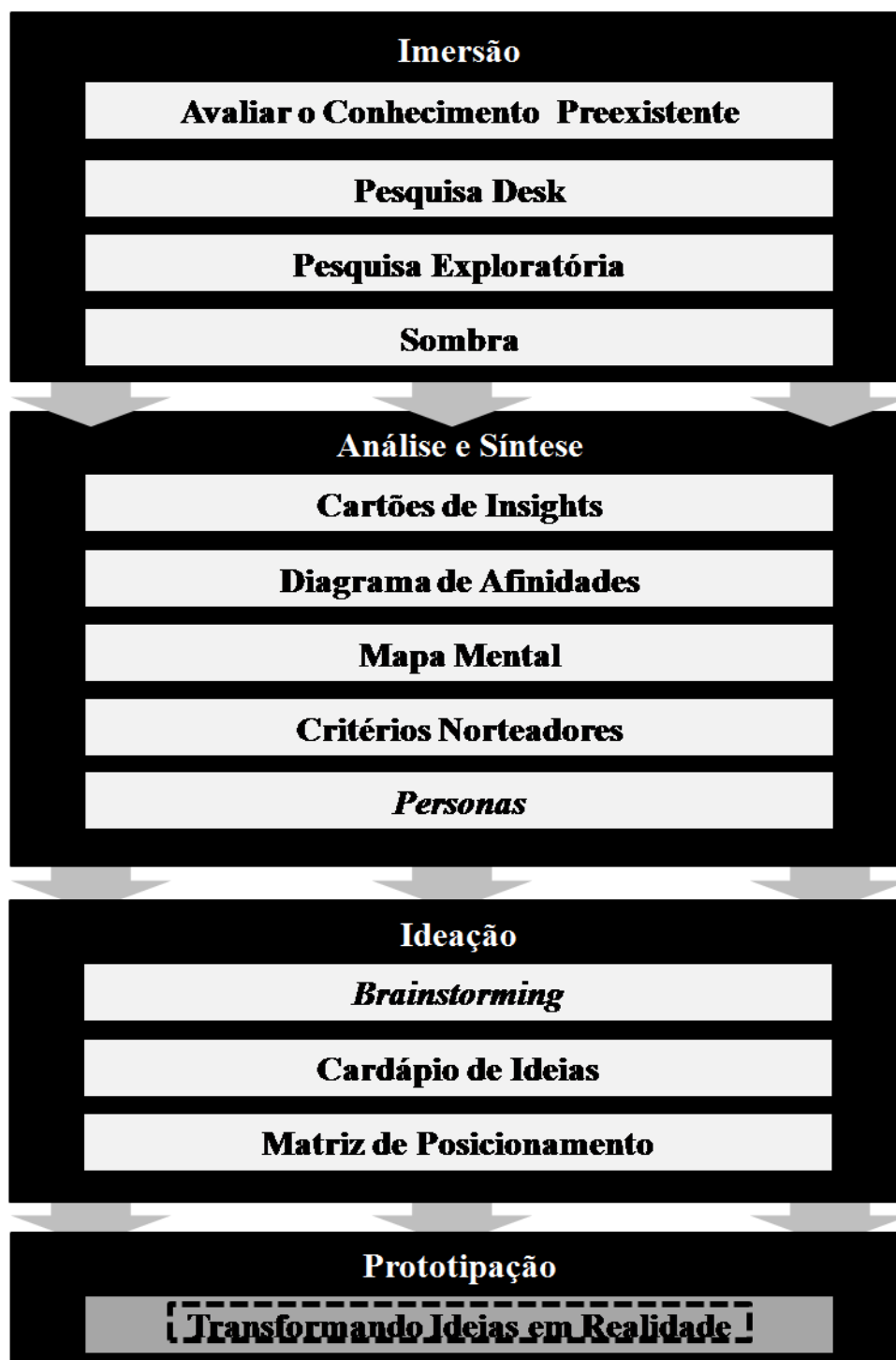
Após a geração e seleção de ideias condizentes com o *wicked problem* do projeto, o próximo passo a ser realizado é a macrofase de Prototipação. Como a Prototipação visa uma simulação da realidade, essa macrofase é importante para garantir que as ideias selecionadas estão condizentes com a realidade e ela também é importante para verificar se alguma melhoria pode ser realizada. Transformando Ideias em Realidade

6.1.1. Conceito

Essa atividade é explicitamente citada por Vianna et al (2011), IDEO (2011) e IDEO (2012). Como pode ser observado na Figura 41, essa é a etapa final e é, portanto, o reflexo do resultado de todo o trabalho desenvolvido até então. Após o entendimento do público-alvo, a consolidação das informações, a geração de ideias e a consolidação de ideias todo o trabalho do projeto será refletido no protótipo do projeto. O protótipo é, portanto, um resultado de todo o esforço dedicado durante o projeto. Essa é uma etapa muito importante, pois é nessa etapa que será finalmente validado se as ideias geradas são viáveis ou não. O protótipo tem a função de testar se as ideias são coerentes com o problema e se podem ser postas em prática.

De acordo com Brown (2008), a alocação de recursos nos protótipos (tempo, esforço e investimentos) deve ser definida considerando dois fatores: necessidade de gerar feedback útil e evoluir uma ideia. Quanto mais “próximo do fim” estiver o protótipo menor é a atenção dada pelos criadores e menor é o retorno do feedback. O propósito da prototipação não é chegar ao fim do projeto, mas sim analisar as forças e fraquezas da ideia, e identificar novos rumos que o protótipo pode tomar.

Figura 41 - Transformando Ideias em Realidade



Fonte: Autora

6.1.2. Método

A fase de prototipação é de extrema importância para o projeto, pois além de retratar todo o esforço dedicado ao longo do projeto, é nessa fase que os testes são realizados para validar se as ideias são viáveis ou não. Os protótipos são importantes para dizer se o conceito elaborado até então está coerente com o objetivo e também para verificar se há melhorias que podem ser realizadas.

Há protótipos apropriados para cada tipo de situação, de modo que todas as ideias geradas tenham um protótipo para ser testado. Os tipos de protótipos levantados por Vianna et al. (2011), IDEO (2011) e IDEO (2012) são:

- *Protótipo em papel*: trata-se de interfaces gráficas de diferentes níveis de fidelidade, desde um simples rascunho até um desenho com todos os detalhes levantados no projeto;
- *Modelo de volume*: modelo físico do produto. Assim como o protótipo em papel, pode apresentar alto grau de fidelidade ou não;
- *Encenação*: trata-se da simulação de uma situação. Muito utilizada quando deseja-se testar uma situação;
- *Storyboard*: representação visual através de quadros estáticos que retratam a experiência completa do usuário;
- *Protótipo de serviços*: trata-se da simulação de artefatos que representam um ou mais aspectos de serviços, de modo que seja possível simular a solução de serviço proposta;
- *Diagramas*: trata-se do mapeamento das ideias de forma que seja possível expressar o espaço, o processo ou a estrutura em análise.

6.1.3. Resultados

Foi realizado um protótipo para cada ideia selecionada, de modo que fosse possível colocar o resultado do projeto em prática nas inscrições para o Workshop de Carreiras e Negócios

(principal produto do ONG) do segundo semestre de 2013. Os protótipos podem ser vistos a seguir:

- **Ideia 1: Criar o perfil do Up!Grader para divulgação do Workshop nos grupos universitários.**

Foi criado o perfil do Up!Grader no Facebook com o intuito de auxiliar a divulgação do Workshop nos diversos grupos do Facebook. Esse perfil é semelhante ao perfil de uma pessoa no Facebook, pois pelo perfil é possível participar de diversos grupos e compartilhar arquivos. A página do perfil pode ser visto na Figura 42.

Figura 42 - Perfil do Up!Grader no Facebook



Fonte: Autora

O perfil de Up!Grader é responsável por realizar a divulgação do Workshop de Carreiras e Negócios. Seu diferencial é conseguir atingir um maior número de pessoas, além de atingir pessoas fora rede de contatos dos ex-participantes.

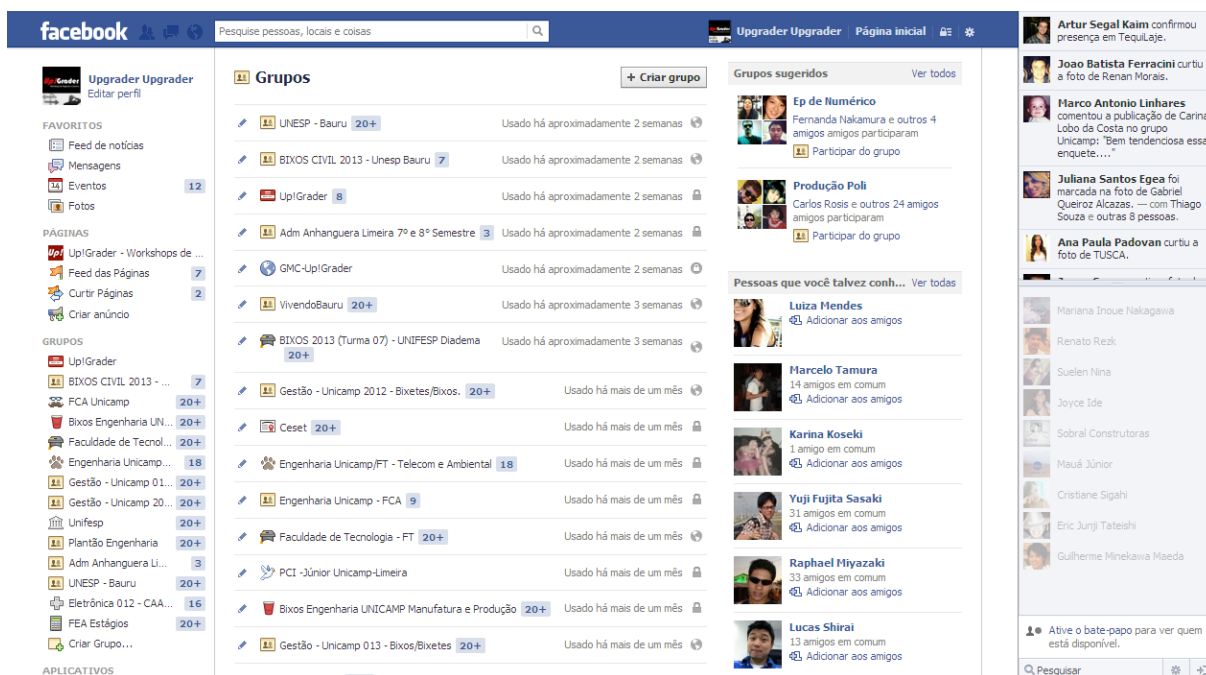
Resultados Obtidos:

Esse foi um protótipo que obteve muito sucesso, pois foi uma ideia importante para conseguir atingir um número maior de jovens universitários. Através da criação do perfil do Up!Grader no Facebook, foi possível adicioná-lo em diversos grupos de faculdade da Universidade de São Paulo de modo que não houvesse limitação para atingir os jovens universitários. Isso também possibilitou um público mais heterogêneo no Workshop.

Presente em mais de 60 grupos de jovens universitários no Facebook, o perfil do Up!Grader no Facebook tem grande poder de divulgação para os jovens universitários. Devido ao perfil criado no Up!Grader outras faculdades procuraram o Up!Grader com interesse em fechar parcerias com a ONG. O perfil do Up!Grader no Facebook possibilita um maior crescimento do número de inscrições e uma maior disseminação da marca.

A página com os grupos do Facebook pode ser observada na Figura 43.

Figura 43 - Grupos do Perfil Up!Grader no Facebook



Fonte: Autora

Para maior controle da divulgação dos materiais também foi criada uma planilha na qual é especificada que material foi divulgado em qual data para cada grupo. Essa planilha pode ser vista na Figura 44. Nessa planilha é documentado quais documentos foram divulgados em cada grupo.

Figura 44 - Planilha de Controle de Divulgação do Perfil Up!Grader

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
3		Evento				Inscrição EXT 2013-2	Inscrição EXT 2013-2	Inscrição INT Limeira 2013	Inscrição INT Limeira 2013	Inscrição INT Limeira 2013	Inscrição MTE 24horas Limeira	Personal Branding para introvertidos	Inscrição MBTI Psico Pro Jr Bauru	Teaser EMC Carreira 1	
4		Divulgação				VAGAS do upgrader.org.	Folder-azul-laranja	Teaser	Teaser - Desenvolva seu potencial hire	Folder explicativo	Folder	Conteúdo	Folder		
5	#	Grupos	Faculdade	Cidade	Região										
6	1	FEA Estágios	FEA - USP	São Paulo	São Paulo	12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
7	2	Unifesp	Unifesp	-	-	12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
8	3	FAU USP	FAU - USP	São Paulo	São Paulo	12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
9	4	UNIFESP - BAIKADA SANTISTA	Unifesp	Baixada Santista	Baixada Santista	12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
10	5	UFABC - Bixos 2012	UFABC	ABC	São Paulo	12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
11	6	Up!Grader grupo				12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
12	7	Gestão Ambiental - EACH USP	EACH - USP	São Paulo	São Paulo	12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
13	8	IME-USP	IME - USP	São Paulo	São Paulo	12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
14	9	POLI - USP GA Civil	Poli	São Paulo	São Paulo	14/08/2013	13/08/2013					Grupo não encontrado			
15	10	PMT-USP	Poli	São Paulo	São Paulo	14/08/2013	13/08/2013					Grupo não encontrado			
16	11	Plantão Engenharia	Unicamp	-	-	14/08/2013	13/08/2013			06/09/2013		22/09/2013			
17	12	Bixos 2013 (Turma 07) - Unifesp Diadema	Unifesp	Diadema	São Paulo	14/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
18	13	Trampos ESPM	ESPM	São Paulo	São Paulo	12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
19	14	Engenharia Elétrica - Poli USP	Poli	São Paulo	São Paulo	12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			
20	15	Engenharia Química - UNIFESP	Unifesp	São Paulo	São Paulo	12/08/2013	13/08/2013					22/09/2013			

Fonte: Autora

O sucesso do perfil do Up!Grader foi tão grande que mesmo após o encerramento das inscrições esse perfil ainda é utilizado pela ONG para divulgar matérias interessantes para os jovens universitários.

- Ideia 2: Criar um evento no Facebook para cada Workshop que for realizado**

Um evento foi criado para conseguir atrair um maior número de participantes e pode ser visto na Figura 45.

Figura 45 - Evento Criado no Facebook



Fonte: Autora

Resultados obtidos:

A criação do evento no Facebook foi importante para realizar a divulgação do Workshop de Carreiras e Negócios para pessoas dentro da rede de contatos dos ex-participantes. Ao criar o evento no Facebook com as informações sobre o Workshop, os ex-participantes eram motivados a convidar as pessoas que eles conheciam e poderiam se interessar pelo programa. Desse modo estimulou-se a divulgação boca-a-boca via internet.

O evento no Facebook não conseguiu atingir participantes fora da rede de contatos de ex-participantes, entretanto foi de grande importância para o presente trabalho pois motivou a divulgação boca-a-boca via internet. Ele é um método que ajuda a aumentar o número de inscrições entretanto tem menos importância quando comparado ao perfil do Up!Grader pelo fato de estar limitado à rede de contatos.

- **Ideia 3: Criar um vídeo motivacional de carreira para chamar a atenção das pessoas**

Foi criado um vídeo que motiva os jovens universitários com relação a carreira deles. O vídeo fala da importância das pessoas buscarem algo que as motiva. Trata-se de um vídeo emocionante e dinâmico. A tela do Youtube com o vídeo pode ser visto na Figura 46. O vídeo pode ser encontrado através do link: <http://www.youtube.com/watch?v=0ht7djQNCs&hd=1>

Figura 46 - Vídeo Motivacional Up!Grader



Fonte: Autora

O intuito do vídeo é não apenas divulgar o Workshop, como também divulgar a marca do Up!Grader. Com um apelo para a carreira dos jovens universitários, o vídeo tem a intenção que os jovens divulguem o vídeo para os amigos, de modo que o Up!Grader seja divulgado nas mídias sociais.

Resultados obtidos:

O vídeo motivacional foi muito importante com relação ao marketing viral. Através da divulgação do vídeo nos grupos do perfil do Up!Grader e para ex-participantes foi possível divulgar um vídeo o qual conseguiu atingir mais de 500 visualizações no Youtube. Isso ocorreu porque trata-se de um vídeo o qual desperta o interesse dos jovens universitários, o que os motiva a compartilhá-lo no Facebook.

Esse vídeo teve um bom desempenho com relação à divulgação da marca Up!Grader, entretanto esse vídeo não conseguiu passar o valor do Workshop de Carreiras e Negócios para os participantes. É importante ter esses dois tipos de vídeo, um que motiva as pessoas a assistir e compartilhar o vídeo, e outro que consegue transmitir o valor do Workshop de Carreiras e Negócios.

- **Ideia 4: Criar um folder explicativo**

Um folder explicativo deve ser criado com o intuito de passar o valor do programa. Trata-se de um ótimo material para as pessoas que querem entender melhor como funciona o Workshop de Carreiras e Negócios. O folder pode ser visto na Figura 47.

Figura 47 - Folder Explicativo do Workshop de Carreiras e Negócios



Workshop de Negócios e Carreira

Consiga as melhores vagas de estágio e trainee praticando dinâmicas de grupo, estratégia de empresas, negociação, liderança e estruturação de pensamento aprendendo a usar novas ferramentas de motivação, carreira e autoconhecimento.

“O curso oferece não somente uma boa base de business sense mas também te dá a certeza de que aquilo que você está procurando é realmente aquilo com o que você quer trabalhar. Eu tenho planos de começar ajudar bastante o Up!Grader como voluntário daqui para frente.”
Caio Ishihara – A.T. Kearney

Inscrições abertas para São Paulo.
Saiba mais em UPGRADER.ORG.BR

T e o r i a . P r á t i c a . D i n â m i c a . F e e d b a c k . N e t w o r k i n g .

Início: 17 de agosto de 2013
Horário: 10 sábados das 09h às 13:30h
Local: Instituto de Engenharia:
Av. Dr. Dante Pazzanese, 120 - Vila Mariana - São Paulo - SP

Up!Grader
Workshops de Negócios e Carreira

Nesse folder também é retratada parte de um depoimento de um ex-participante, que mostra a satisfação das pessoas ao participar do programa.

Resultados obtidos:

O intuito do folder explicativo era passar o valor do programa para as pessoas. Com o depoimento de um ex-participante foi possível mostrar para as pessoas a importância do Up!Grader na carreira dos jovens universitários, entretanto ao perguntar para os atuais participantes sobre esse folder descobriu-se que um ponto o qual não foi abordado é o detalhamento das atividades que o Workshop de Carreiras e Negócios proporciona.

Muitos pensam que o programa contempla apenas palestras motivacionais, e o folder não conseguiu mostrar que o programa é composto por muitas atividades dinâmicas que vão além de palestras motivacionais. Sendo assim, esse ponto ainda deve ser explorado.

- **Ideia 5: Criar um folder que chame a atenção dos participantes**

Trata-se de um folder o qual não é responsável por mostrar o valor do Up!Grader, entretanto é responsável por chamar a atenção dos jovens universitários nas mídias sociais. O folder desenvolvido utilizou um tema conhecido pelos universitários, e pode ser visto na Figura 48.

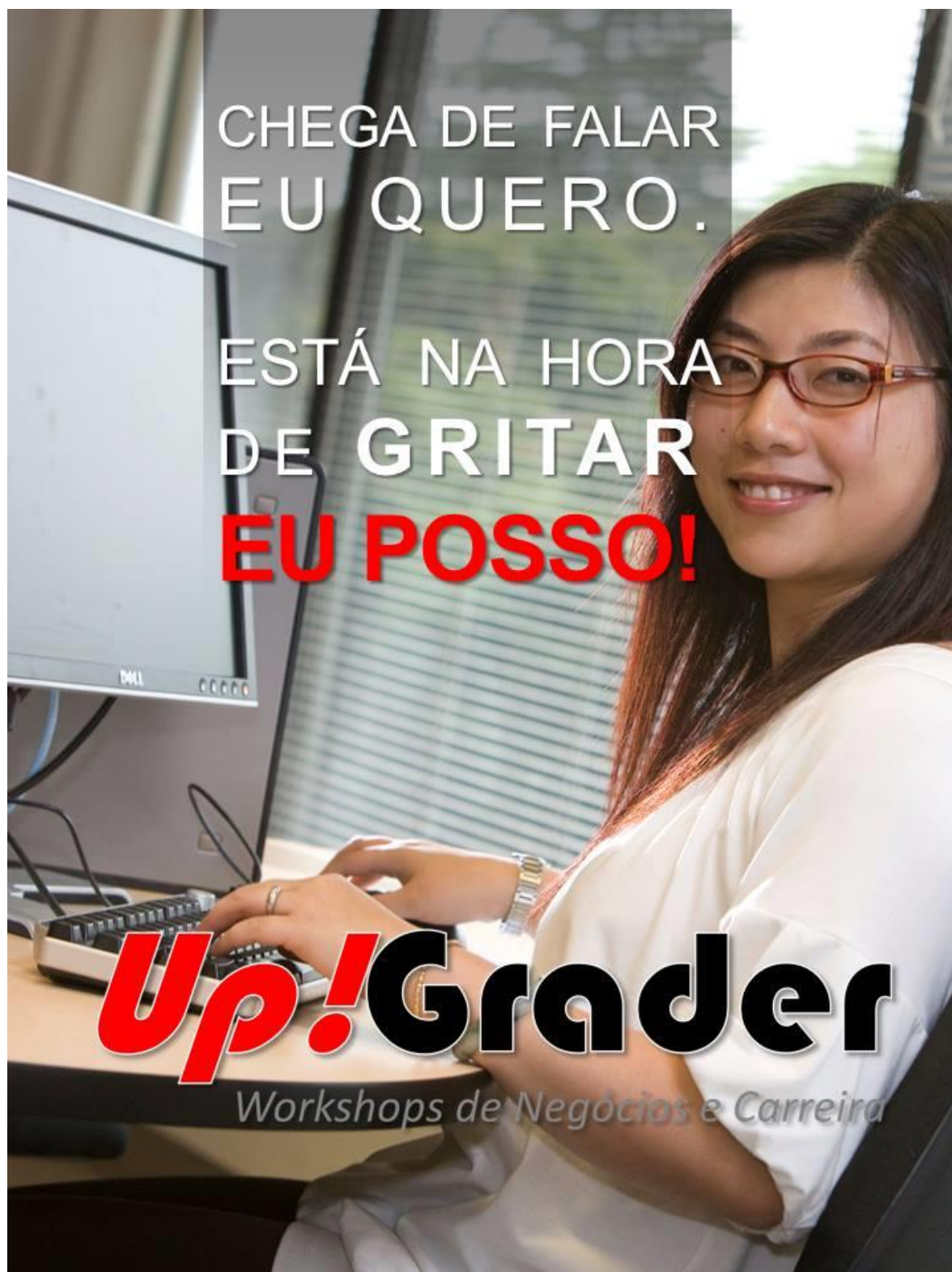
Figura 48 - Folder do Workshop de Carreiras e Negócios



Fonte: Autora

Outro folder também foi desenvolvido com o intuito de chamar a atenção dos participantes, entretanto esse folder utilizou uma frase que estimula os jovens universitários a seguir a carreira. Esse folder pode ser visto na Figura 49.

Figura 49 - Folder do Workshop de Carreiras e Negócios



Fonte: Autora

O principal objetivo desse tipo de folder é chamar a atenção dos jovens universitários. Não deve haver a preocupação em conseguir passar o conteúdo do programa, trata-se apenas de um folder de divulgação da marca Up!Grader, um folder com o intuito de fazer com que os universitários conheçam o Up!Grader e o Workshop de Carreiras e Negócios.

Resultados obtidos:

Com figuras atrativas, os dois folders auxiliaram na divulgação pois estimularam os ex-participantes a divulgá-los via Facebook. Sendo assim, apesar e não conter todas as informações sobre o Workshop, os folders despertam o interesse das pessoas, o que as estimula a procurar mais informações sobre o Up!Grader.

Os dois folders criados obtiveram grande sucesso, e devido ao sucesso outro folder acabou sendo criado para complementar a divulgação em um evento realizado na Unicamp. Esse folder pode ser visto na Figura 50.

Figura 50 - Folder utilizado em evento na UNICAMP



Quer saber mais sobre os diferentes tipos de carreira?

Quarta-feira
às 15:00 no EMC⁸

Confira as diferenças e
tire suas dúvidas entre:

- INDÚSTRIA
- CONSULTORIA
- ACADEMIA
- MERCADO FINANCEIRO
- TER SEU PRÓPRIO NEGÓCIO

Local: Auditório 1 do Centro de Convenções da Unicamp
Próximo à Biblioteca Centra, Unicamp - Campinas – SP

Data: 02 de outubro de 2013 às 15:00

Entrada Franca

Fonte: Autora

- **Ideia 6: Divulgar depoimentos de ex-participantes contando como o Workshop os auxiliou na busca pelas carreiras**

Foram divulgados depoimentos de ex-participantes nos quais é possível encontrar as experiências deles ao participar do Workshop de Carreiras e Negócios. A divulgação foi realizada via Facebook, e um exemplo de depoimento pode ser encontrado na Figura 51.

Figura 51 - Depoimento de ex-participante



Fonte: Autora

A divulgação de depoimentos é importante, pois é uma forma de conseguir passar o valor do programa para os jovens universitários. Ao ver como o Up!Grader ajudou esses participantes as pessoas conseguem imaginar o que esperar do programa.

Resultados obidos:

A divulgação de depoimentos de ex-participantes mostrou-se como uma boa opção para mostrar a importância do Workshop de Carreiras e Negócios para a complementação da preparação para a carreira das pessoas. Os depoimentos divulgados conseguiram despertar a atenção de alguns universitários, que estavam planejando suas carreiras e procuraram o Up!Grader.

É importante ressaltar que esse modelo de divulgação foi tão efetivo que aconteceu um movimento contrário do que a ONG estava acostumada: faculdades como Insper e

Universidade Federal de Itajubá procuraram o Up!Grader para poder realizar o Workshop nas respectivas faculdades. Isso ocorreu porque as faculdades viram a divulgação do Workshop de Carreiras e Negócios no Facebook.

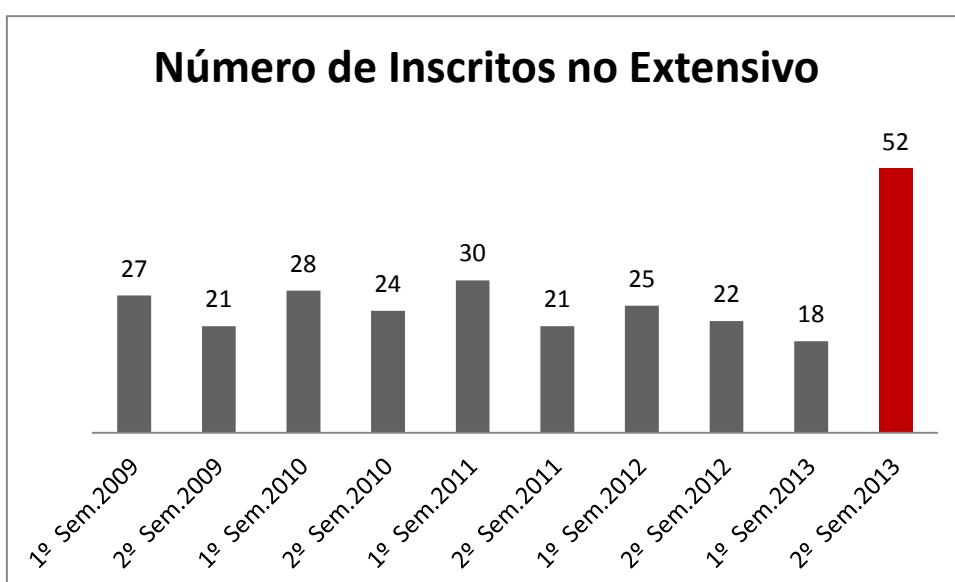
Além disso, o perfil do Up!Grader também é utilizado para outras finalidades além da divulgação do Workshop de Carreiras e Negócios como a divulgação de artigos. Na divulgação de artigos, artigos interessantes relacionados a carreira são compartilhados através do perfil Up!Grader no Facebook. Esses artigos são importantes pois auxiliam os jovens universitários e ao mesmo tempo divulgam o Up!Grader.

7. RESULTADOS GERAIS

Os protótipos foram então testados na divulgação do Workshop de Carreiras e Negócios do segundo semestre de 2013 e os resultados foram muito positivos.

Em uma situação na qual a existência do Workshop de Carreiras e Negócios estava ameaçada devido a baixa adesão dos participantes, o novo modelo de divulgação conseguiu atingir recorde de inscrições, com o total de 52 inscritos. A evolução de inscritos pode ser observada no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Histórico de Inscritos no Workshop



Fonte: Autora

Desse modo pode-se afirmar que o novo método de divulgação conseguiu cumprir plenamente seu objetivo principal com relação ao aumento do número de inscritos.

Essa foi uma contribuição muito importante para a ONG, pois desse modo será possível fazer com que ela cresça e consiga auxiliar um número maior de jovens universitários. Após a realização do trabalho a preocupação com relação à existência do Workshop de Carreiras e Negócios deixou de ocorrer, e os esforços dos membros da organização puderam ser direcionados para outras atividades de melhoria.

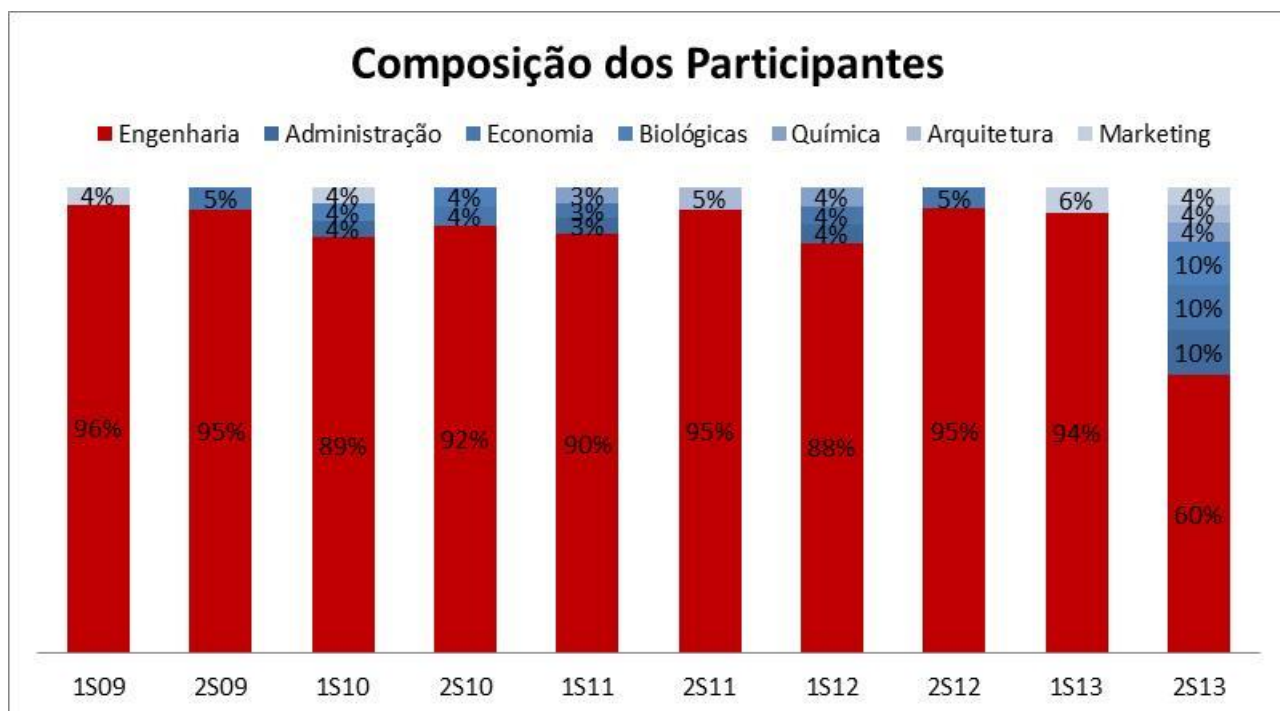
A proposta foi muito bem recebida pelos membros da organização, os quais viram a importância de utilizar os meios de comunicação de massa para a divulgação do Workshop de Carreiras e Negócios. O presente trabalho também trouxe grande satisfação para a autora, pois

percebeu-se que os aprendizados proporcionados pelo curso de Engenharia de Produção puderam ser colocados em prática para auxiliar uma ONG da qual ela acredita na causa e faz parte da organização. A visão sistêmica desenvolvida ao longo de curso além de métodos praticados no curso como metodologias de entrevistas foram de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho.

Devido ao grande sucesso obtido pelo modelo de divulgação, esse modelo foi utilizado para eventos realizados em faculdades fora da cidade de São Paulo como Unicamp, Unifesp e UNESP. Através desse modelo de divulgação o número de inscrições também aumentou expressivamente nos eventos realizados fora da cidade de São Paulo, de forma que esse modelo de divulgação foi adotado como modelo principal de divulgação. Foi designada uma equipe responsável pela divulgação dos eventos, tanto dentro da cidade de São Paulo como fora, e essa equipe utiliza o modelo de divulgação proposto no presente trabalho.

Além da melhoria com relação ao aumento do número de inscritos, outras melhorias também foram realizadas. Foi observado que houve uma mudança na composição dos participantes, anteriormente composta por mais de 80% de estudantes de Engenharia, como pode ser observado no Gráfico 3. Em um cenário no qual quase todos os participantes eram estudantes de engenharia, foi possível observar uma composição mais heterogênea nesse Workshop de Carreiras e Negócios. Ainda há uma predominância de participantes estudantes de engenharia, entretanto essa porcentagem diminuiu com relação aos anos anteriores. Esse é um assunto o qual apresentou mudanças significativas entretanto o qual ainda deve ser trabalhado para garantir diversidade entre os participantes.

Gráfico 3 - Composição Histórica dos Participantes

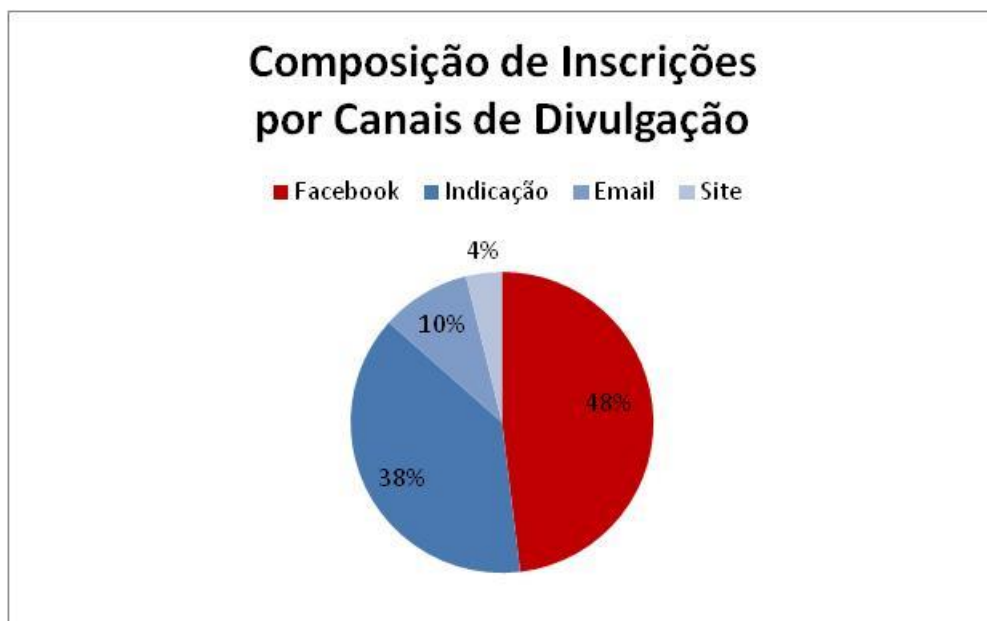


Fonte: Autora

Como foi dito anteriormente, foram realizadas duas frentes de atuação: uma via Facebook e outra via email.

Com relação à divulgação via e-mail o presente trabalho encontrou problemas para conseguir divulgar o e-mail com o vídeo e o folder mais explicativo devido ao acesso restrito à lista de e-mails dos jovens universitários. Não há uma lista de e-mails a qual foi possível ter acesso para realizar a divulgação, e isso limita a divulgação para grupos de e-mails de membros da organização apenas. Isso dificulta o processo de atingir participantes que estejam fora da rede de contatos de ex-participantes. A divulgação via email foi importante para o aumento do número de inscrição porque houve inscritos via email, entretanto esse número é pequeno quando comparado ao número de inscritos via Facebook. A composição da contribuição de cada meio de divulgação para o total de inscritos pode ser visto no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Composição de Inscrições por Canais de Divulgação



Fonte: Autora

Como pode ser observado, a divulgação através de indicação ainda é expressiva, entretanto a maior porcentagem de inscritos é devido à divulgação via Facebook. Vale ressaltar que esse número poderia ter sido maior, pois as inscrições foram encerradas quando o total de 52 inscritos foi atingido.

Apesar do número de inscritos ainda ser significativo para as inscrições, vale ressaltar que é importante ter inscrições via indicação, pois os inscritos via indicação geralmente iniciam o programa com um maior entendimento sobre o valor do programa.

Além do e-mail, a outra frente de atuação do presente trabalho é a divulgação via Facebook. Essa frente de divulgação obteve resultados muito importantes, pois não houve restrição com relação a acesso aos jovens universitários. Para a análise do Facebook serão analisados também os protótipos propostos pelo presente trabalho:

O presente trabalho foi de extrema importância para o modelo de divulgação do Workshop de Carreiras e Negócios, pois ele garantiu a existência do programa, a qual estava sendo ameaçada dada a baixa adesão dos participantes. Entretanto para que o número de inscritos continue alto, é importante realizar algumas atividades que perpetuem o modelo de divulgação. As atividades que devem ser realizadas são:

- Inscrição do perfil do Up!Grader em mais grupos
- Coleta de mais depoimentos de ex-participantes
- Elaboração de mais folders explicativos
- Elaboração de mais folders que chamem a atenção dos universitários
- Divulgação do material elaborado em grupos do Facebook quando houver eventos do Up!Grader

Além disso, notou-se através da avaliação dos resultados da divulgação via Facebook que é importante ter um vídeo o qual represente o valor do Workshop de Carreiras e Negócios e ao mesmo tempo mostre que o programa é composto por atividades dinâmicas que vão além de palestras motivacionais. Sendo assim, é importante elaborar um vídeo que retrate não apenas o depoimento dos ex-participantes como também as atividades dinâmicas que são realizadas no Workshop.

Para a realização do vídeo há a sugestão de criação de um vídeo com ex-participantes que contam sobre a importância do Up!Grader para a carreira deles. O vídeo será composto de pedaços do depoimento de cada ex-participante, de modo que ao final todos os pedaços formem uma explicação de que atividades compõem o Workshop e qual a importância delas para a carreira de cada um. Ao citar uma atividade, aparecerá no vídeo filmagens sobre a atividade em questão. Acredita-se que com esse vídeo seja possível transmitir o valor do programa e, além disso, as pessoas não tenham a ideia de que o Workshop é composto apenas por palestras motivacionais.

8. CONCLUSÕES

Como foi dito anteriormente, a Engenharia de Produção se destaca pela visão holística e focada em processos, enquanto o *Design* se destaca pela visão focada em entender as necessidades dos usuários. Os dois cursos de graduação apresentam características muito importantes, entretanto se essas características não forem combinadas, pode haver falhas no desenvolvimento dos projetos.

É muito importante ter uma visão focada nas necessidades dos consumidores, entretanto também é importante ter uma visão holística e focada em processos, pois desse modo há uma melhoria dos processos, uma redução de custos, o processo se torna mais ágil, dentre outros benefícios. Conseguir utilizar tanto a visão proposta pela Engenharia de Produção quanto a visão proposta pelo *Design* é essencial para garantir o sucesso do projeto, pois assim será possível ter um projeto que desenvolve o que o cliente quer por meio de um processo mais adequado.

O *Design Thinking* consegue então utilizar tanto a visão proposta pela Engenharia de Produção como a visão proposta pelo *Design*. Isso ocorre pois o *Design Thinking* consegue não apenas entender as necessidades do consumidor, como também desenvolver uma metodologia estruturada a qual utiliza processos adequados para o entendimento do consumidor e para a elaboração e desenvolvimento de todo o projeto.

Sendo assim, conseguir aprender e aplicar o conceito de *Design Thinking* foi muito importante para a autora da Engenharia de Produção. Acostumada com uma visão totalmente focada em processos, incorporar a visão focada nas necessidades do consumidor foi um grande desafio o qual trouxe muitos benefícios para a aluna de Engenharia de Produção.

Após o presente trabalho a autora se sente apta não apenas a analisar um projeto sob o ponto de vista de processos, como também sob o ponto de vista da aderência do projeto às necessidades dos consumidores. Isso torna a autora uma profissional mais completa e, além disso, desenvolve ainda mais a sua visão holística adquirida no curso de graduação.

O presente trabalho proporcionou um grande aprendizado para a presente autora, pois nesse trabalho a autora adquiriu a visão focada nas necessidades do consumidor através da aplicação de diversas ferramentas as quais foi decisão da própria autora selecionar quais eram as mais adequadas para o projeto.

A autora acredita que selecionou as ferramentas certas para a aplicação do *Design Thinking*, logo caso fosse necessário realizar o projeto novamente, a autora utilizaria as mesmas ferramentas para esse trabalho, pois houve grande satisfação com relação ao resultado do projeto.

Um ponto que a autora teria feito diferente seria dar mais foco à divulgação via e-mail. Essa divulgação ficou limitada pois não foi possível ter acesso aos e-mails, logo caso esse projeto fosse realizado novamente a autora teria dado uma atenção especial a esse ponto para encontrar alternativas.

Esse projeto foi de grande responsabilidade para a autora, pois era responsabilidade do presente trabalho aprimorar a divulgação do Up!Grader, ponto muito importante para garantir a sustentabilidade da ONG.

Sendo assim, a autora sente grande satisfação com relação ao Trabalho de Formatura pois ele proporcionou grande aprendizado para a autora e devido a ele o Up!Grader possui uma divulgação adequada para seu crescimento. É muito gratificante para a autora saber que a mesma adquiriu um vasto conhecimento sobre um importante assunto e, ao mesmo tempo, conseguiu aplicar esse conhecimento a um projeto que trouxe grandes resultados.

O presente projeto tratou um tema diferente dos demais temas já tratados dentro do departamento de Engenharia de Produção. Sendo assim, buscou-se retratar a relação desse tema com a Engenharia de Produção, além da importância do mesmo para o departamento.

Também foi realizada a aplicação prática do *Design Thinking* com a utilização de ferramentas de três metodologias. Uma contribuição importante a ser realizada em futuros trabalhos é identificar a relação entre cada ferramenta proposta pelas três metodologias, além das diferenças que existem entre elas.

Outro ponto importante a ser detalhado nos futuros trabalhos: cada ferramenta possui uma aplicação específica, logo é importante detalhar também para quais situações cada ferramenta deve ser aplicada.

Por último, um trabalho futuro que seria de grande contribuição para o departamento é realizar um estudo com aplicação prática de um projeto que estuda a relação entre o *Design Thinking* e o Processo de Desenvolvimento de Produto.

A autora espera ter contribuído com o curso de Engenharia de Produção. O curso de graduação foi de extrema relevância para o desenvolvimento da autora, logo a autora busca contribuir com o departamento através do Trabalho de Formatura. Sendo assim, como a autora desenvolveu um tema novo para o departamento a mesma acredita ser importante sugerir próximos passos os quais ela considera relevante.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, B., Cha, M., Mislove, A., & Gummadi, K. P. Characterizing social cascades in flickr. In WOSP'08 (pp. 13–18), 2008.

BROWN, T. *Design Thinking*. Harvard Business Review. June, 2008.

BUCHANAN, Richard. Wicked problems in Design Thinking. *Design Issues*, Vol. 8 (pp. 5-21), 1992

BUZAN T. *Saber pensar*. 4a ed. Comemorativa 21 anos. Lisboa: Presença; 1995.

CAFFERKY, Michael. *Venda de boca a boca: deixe seus clientes fazerem a propaganda*. São Paulo : Nobel, 1999.

CHENG, X., DALE, C., & LIU, J. Understanding the characteristics of internet short videosharing: Youtube as a case study, 2007

CONKLIN, J. *Dialogue mapping: An approach for wicked problems*. Chichester: John Wiley and Sons, 2006.

GRAHAM, Jeffrey. What does viral marketing really mean? [10-11-1999]. Disponível na Internet: <http://www.clickz.com/mkt/emkt_strat/article.php/817461>.

IDEO. *Human Centered Design – Kit de Ferramentas*. 2ª Edição. 2011

IDEO. *Design Thinking for Educators*. 2ª Edição. 2012

KANO, N.; SERACU, N.; TAKAHASHI, F.; TSUJI, S. *Attractive Quality and Must-be Quality*. Journal of Japanese Society for Quality Control, v. 14, 1984.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

LESKOVEC, J., BACKSTROM, L., & KLEINBERG, J. (2009). Meme-tracking and the dynamics of the newscycle. In KDD'09.

NORMAN, D. A. *The Design of Everyday Things*. MIT Press. 2002.

RITTEL, H. W.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169, 1973.

ROGERS, Everett. Diffusion of innovations. New York: Free Press, 1995.

ROSEN, Emanuel. The anatomy of buzz: how to create word of mouth. New York : Doubleday, 2000.

ROZENFELD, H. et al. Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo, Saraiva. Capítulo 1, Páginas 3 – 36, 2006.

SCHIFFMAN, Leon, KANUK, Leslie. Consumer behavior. New Jersey : Prentice Hall, 1995.

STERNE, Jim, PRIORE, Anthony. E-mail marketing. New York : John Wiley & Sons, 2000.

TRIPP, Carolyn, CARLSON, Les. The effects of multiple product endorsements by celebrities on consumers' attitudes and intentions. Journal of Consumer Research, v. 20, p. 535-547, Mar. 1994.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I.K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. *Design Thinking – Inovação em Negócios*. MJV Press. 2011

ANEXO I

Os tópicos levantados referentes ao que se sabe sobre o assunto foram:

- ❖ Facebook pode ser um bom **meio de comunicação**
- ❖ Divulgação pelo Facebook tem grandes chances de ficar **restrito ao networking** dos participantes
- ❖ Divulgação boca-a-boca é o meio de divulgação mais **limitado ao círculo de amigos** dos participantes
- ❖ Divulgação boca-a-boca é o meio de divulgação **mais fácil de transmitir o valor do programa** porque os participantes podem explicar aos amigos como o Workshop funciona
- ❖ Maioria dos participantes só procura o Up!Grader **quando estão procurando emprego** ou quando querem mudar de emprego
- ❖ Maior parte dos processos seletivos ocorre no segundo semestre
- ❖ Alguns **professores próximos aos alunos** podem auxiliar o programa
- ❖ Parceria com **empresas juniores** pode auxiliar no processo de **renovação de participantes**
- ❖ Um bom meio de garantir que a parceria com a empresa júnior funcione no ano seguinte é **fechar acordo no ano atual** para o ano seguinte
- ❖ Por meio da parceria com as empresas juniores é possível **realizar palestras** nas quais as pessoas possam ter uma ideia melhor de como funciona o Workshop
- ❖ Para as parcerias darem certo é importante o Up!Grader ter um **portfólio de produtos** para apresentar nas palestras
- ❖ Um bom meio de fazer a parceria dar certo é ter alguém da empresa júnior que tenha gostado do programa e tenha disposição para **promover a parceria** dentro da empresa júnior
- ❖ Empresas juniores têm um forte canal de comunicação: FEJESP
- ❖ Um **vídeo rápido** de aproximadamente dois minutos, **criativo** de modo que cause impacto e muito **bem feito** auxiliaria na divulgação do valor do Workshop
- ❖ Um bom meio de divulgação também pode ser **distribuir panfletos** em locais estratégicos da universidade
- ❖ **Cartazes em lugares estratégicos** também podem auxiliar na divulgação do projeto

- ❖ Um **site bem estruturado** pode ser um aliado na divulgação também
- ❖ Identificar **pessoas com bom networking** e convencê-las a participar do programa é importante porque pode fazer com que ela tenha poder de influência sobre mais pessoas para que elas participem do programa

Os tópicos levantados sobre o que não se sabe sobre o assunto foram:

- ❖ Como garantir a **diversificação** da turma? (Evitar uma turma formada apenas por engenheiros politécnicos, por exemplo)
- ❖ Turma homogênea é consequência apenas do **método atual de realização de inscrições** apenas por indicação?
- ❖ Em quais **eventos** das empresas juniores o Up!Grader pode ajudar?
- ❖ Como estimular os participantes a realizarem a **divulgação boca-a-boca** para os próximos Workshops?
- ❖ Como fazer com que os universitários vejam a importância de se **preparar com antecedência** para os processos seletivos?
- ❖ **Sábado de manhã** é o horário mais adequado aos participantes?
- ❖ Como os participantes lidam com as **festas de sextas** e o Workshop aos sábados?
- ❖ Como fazer divulgação via **facebook**?
- ❖ Qual o melhor meio de abordar as **empresas juniores**?
- ❖ Que **produtos** desenvolver para realizar parceria com as empresas juniores?
- ❖ Como realizar um **vídeo** rápido, criativo e bem feito?
- ❖ Em que lugares os **panfletos** poderiam ser entregues?
- ❖ Em que lugares os **cartazes** podem ser colocados?

ANEXO II

Os tópicos que foram levantados sobre o que se sabe do assunto foram:

- ❖ A **divulgação boca-a-boca** depende diretamente do interlocutor, entretanto algumas pessoas sofrem dificuldade para passar o valor do Workshop
- ❖ A divulgação boca-a-boca está bastante **limitada ao networking** dos participantes
- ❖ Na divulgação boca-a-boca é importante **focar nas pessoas certas** para fazer a divulgação, uma pessoa que tenha poder de influência
- ❖ **Marketing de guerrilha** pode ser utilizado para mostrar um pouco do Workshop.
- ❖ **Exemplos** de Marketing de Guerrilha seriam: realizar uma dinâmica rápida na Universidade, convidando as pessoas a participar, colocar telão com apresentação do Up!Grader ou até mesmo com o vídeo.
- ❖ Participar de **eventos de outras entidades** auxilia bastante no processo de inscrição para o Workshop porque as pessoas conseguem entender melhor o valor do programa
- ❖ **Parcerias com empresa júnior** pode ser um bom meio de divulgação.
- ❖ Para tornar a parceria efetiva é importante ter um **membro da empresa júnior** realmente interessado em promover a parceria
- ❖ Um incentivo à parceria com empresa júnior é a **isenção de algumas inscrições** para a empresa júnior
- ❖ Para fazer com que a parceria tenha resultados positivos é preciso ter **esforço contínuo** para manter a parceria com as próximas gestões
- ❖ É preciso formar uma **parceria sólida** com a empresa júnior
- ❖ Para que a parceria tenha efeitos positivos na divulgação a empresa júnior tem que ter bastante **acesso e credibilidade** dentro da faculdade que ela atua
- ❖ Já houve a possibilidade de espaço em eventos para o Up!Grader, entretanto a ONG não tinha o **produto adequado** para a situação
- ❖ Mostrar **casos de sucesso** e fazer com que essas pessoas digam como o Workshop foi importante para elas é um bom meio de motivar as pessoas a participar do programa
- ❖ O Workshop é importante tanto para quem já tem um emprego como para quem nunca estagiou, portanto realizar a **divulgação de maneira separada** pode ser interessante
- ❖ Realizar a divulgação de maneira **diferente para cada faculdade** também pode ser importante pois cada faculdade tem necessidades diferentes

- ❖ O Workshop é bastante **voltado para a Poli** e grande parte dos participantes é de origem oriental, o que pode **intimidar** algumas pessoas
- ❖ Fazer **marketing ativo** pode ser uma solução entretanto tem grandes chances de gerar um impacto negativo nas pessoas
- ❖ Realização de vídeos pode auxiliar bastante na divulgação pela **facilidade de divulgação e de transmissão de valor**
- ❖ Um bom meio de divulgação dos vídeo é através do **Facebook**
- ❖ Atualmente há **percepções iniciais diferentes do valor do programa**, alguns esperam palestras motivacionais enquanto outros esperam treinar uma série de casos para entrevistas
- ❖ É importante **melhorar o website** para explicar aos participantes o que eles terão no Workshop

Já os tópicos sobre o que não se sabe sobre o assunto foram:

- ❖ O **horário** dos workshops afeta a adesão ao programa?
- ❖ O fato do Workshop ser realizado no **sábado** também pode afetar a adesão?
- ❖ Seria melhor realizar o Workshop durante o sábado inteiro, entretanto durante um **número menor de sábados**?
- ❖ Qual a importância do **local** para a participação no programa?
- ❖ Pessoas do **segundo e do terceiro ano** já estão a procura de emprego? Em qual ano as pessoas estariam mais interessadas em participar do programa?
- ❖ Qual **mídia** as pessoas mais acessam?
- ❖ Qual a **mídia mais efetiva** para a divulgação?
- ❖ Que outras **atividades extracurriculares** os participantes realizam? Em quais horários?
- ❖ O **valor cobrado** para a participação do programa é o ideal?
- ❖ Qual a porcentagem de pessoas que **nunca participaram de um processo seletivo**?
- ❖ Qual **expectativa** a pessoa tem de um curso de negócios?
- ❖ A **presença de muitos orientais** intimida a participação?
- ❖ A **presença de patrocinadores** importantes auxiliaria na divulgação?
- ❖ Quanto a pessoa se **incomoda com marketing ativo**?
- ❖ Qual a **disposição** da pessoa em dedicar o tempo em um curso novo que não tem tanta tradição mas foi indicação de uma pessoa? Essa disposição aumentaria se a

pessoa já conhecesse a instituição (através de palestras ou marketing de guerrilha por exemplo)?

- ❖ A possibilidade de **aumentar o networking** tem relevância para as pessoas ao escolher o curso?
- ❖ As pessoas se **preocupam com a carreira** antes de começarem a procurar emprego?
- ❖ Qual seria o **melhor horário** para a realização de marketing de guerrilha?
- ❖ Qual o **melhor meio** de fazer marketing de guerrilha?