

Trajетória de um тópico sobre gestão criativa do design: estratégias de como transformar ideias em negócios

*Trajectory of a topic on creative design management: strategy to
transform ideas in business*

TEIXEIRA, Carlos Marcelo Campos; Me.; Universidade Presbiteriana Mackenzie

carlos.teixeira@mackenzie.br

VIZIOLI, Renato; Dr.; Universidade Presbiteriana Mackenzie

renato.vizioli@gmail.com

Este artigo apresenta a análise da trajetória de um *tópico especial*, relacionado a criatividade, concebido para alunos dos cursos de arquitetura e urbanismo e design da Universidade Presbiteriana Mackenzie, com o intuito de estimulá-los a saírem da zona de conforto, provocando um rompimento dos paradigmas tradicionais de desenvolvimento, quando da abordagem de problemas complexos ou abertos. Neste тópico, foram apresentadas ferramentas criativas e métodos de investigação, baseados no instrumental do design estratégico, e conceitos da aprendizagem reflexiva, que durante a referida análise, potencializaram a capacidade cognitiva dos participantes, auxiliando-os a externalizar desejos e aspirações, levando-os a colocar em prática, de forma estratégica seu projeto de vida. Os participantes podem ter uma maior compreensão de como organizar suas ideias, e reduzir a chamada *síndrome do papel em branco*¹, a clássica dificuldade de externalizar as primeiras ideias, e transformá-las em resultados tangíveis como projetos, trabalhos de conclusão do curso e futuros negócios.

Palavras-chave: Gestão do Design; Design Estratégico; Criatividade.

This article presents the analysis of the trajectory of a “special topic” related to creativity conceived for students of architecture and urbanism and design courses at Universidade Presbiteriana Mackenzie, to encourage them to leave their comfort zone, causing a break with traditional paradigms of development when approaching complex or open problems. In this topic, creative tools and research methods based on strategic design tools and the reflexive learning concept was applied to this analysis was presented, and enhancing the participants' cognitive capacity, helping them to express desires and aspirations, leading them to strategically put their life project into practice. Participants can have a greater understanding of how to organize their ideas, and reduce the so-called “blank paper syndrome”, the classic difficulty of externalizing the first ideas, and transforming them into tangible results such as projects, course conclusion works and future business.

Keywords: Design Management; Strategic Design; Creativity.

¹ “...Sur le vide papier que la blancheur défend...” (Mallarmé, 2008).

1 Introdução

Em tempos de constantes mudanças de comportamento, é preciso estar atento e disposto a adaptar-se a ininterruptas evoluções. O profissional criativo é constantemente demandado, e dele, são cobradas soluções imediatas, munidas de grande ineditismo e qualidade, inúmeras vezes a uma remuneração, não condizente com o esforço requerido e com prazos cada vez menores, cumprindo assim uma determinação inatingível de uma sociedade baseada na produtividade, desempenho e alta performance, conforme definida pelo filósofo sul-coreano HAN (2017), em seu livro *Sociedade do Cansaço*.

Após anos convivendo com pessoas criativas, estudantes e profissionais, cujas principais dores acabam convergindo para a mesma pergunta: “como iniciar um projeto?”, ou mesmo, “como transferir as primeiras ideias para o papel?” decidiu-se criar um *tópico especial*, na faculdade de arquitetura e urbanismo e design da Universidade Presbiteriana Mackenzie, denominado “Gestão criativa: como transformar ideias em negócios”, desenhado para alunos da graduação que necessitam de um estímulo para sair da zona de conforto e romper com os paradigmas tradicionais da gestão de projetos.

Projeto pode ser entendido como uma definição mais ampla do que simplesmente “desenho”, mas sob a ótica de processo, que segundo Munari (2000), é:

Como um conjunto de operações necessárias, dispostas em ordem lógica, que nos levam de forma confiável e segura à solução de um problema. (MUNARI, 2000, p. 10).

Assim como uma série de teóricos da área, devido à ampla experiência prática no desenvolvimento de produtos, serviços e ambientes, não se consegue desvincular o termo “projeto” do conceito de design, definição expressa claramente por Lobach (2000):

Daí podemos deduzir que o design é uma ideia, um projeto ou um plano para a solução de um problema determinado. O design consistiria então na corporificação desta ideia para, com a ajuda dos meios correspondentes, permitir sua transmissão aos outros (LOBACH, 2000, p. 16).

Dessa forma, através da apresentação de ferramentas criativas e métodos de investigação, baseado em conceitos do design estratégico, os participantes, alunos do *tópico especial*, podem ter uma maior vivência e compreensão de como nascem as ideias e quais os reais estímulos trabalhados nos mais importantes estúdios de design do mundo.

Sob a ótica do pensamento criativo, pretendeu-se potencializar as capacidades cognitivas e emocionais, denominados *soft skills*² dos participantes, estimulando-os a tornar tangíveis suas ideias, e assim, dar visibilidade a seus sonhos e desejos, conduzindo-os a definirem, ao final do *tópico especial*, a formatação estratégico-prática de seu projeto.

Para a avaliação dos resultados obtidos, propõe-se uma breve análise a partir dos conceitos da aprendizagem reflexiva, baseada nas teorias de Donald A. Schön (1984, 1987), a partir de depoimentos dos alunos quanto ao próprio desempenho em atividades práticas nas disciplinas de projeto diante do conteúdo que lhes foi apresentado.

² Conjunto de habilidades comportamentais, que não estão relacionadas aos conhecimentos técnicos de um indivíduo.

2 Sobre o *tópico especial* e o grupo participante

Até recentemente, *tópico especial* era a nomenclatura utilizada na Universidade Presbiteriana Mackenzie, para designar atividades de curta duração (até 12 horas) oferecidos fora do horário das aulas dos cursos de graduação, com o objetivo de ampliar e diversificar o conhecimento dos alunos e cujos créditos se somam ao histórico deles, como atividades de extensão. Desde meados de 2021, esta nomenclatura foi alterada para *projeto integrador*, seguindo o padrão da universidade. No entanto, este relato diz respeito ao período de 4 edições que precedem essa alteração, nos anos de 2020 e de 2021.

Não há avaliação por notas, mas sim por participação (presença superior a 75% e efetiva participação ao longo dos encontros). As 4 edições do referido *tópico especial* até o momento, foram realizadas na modalidade de *Ensino à distância síncrono*³ (um dos primeiros oferecidos nesse formato, em função da pandemia do Covid-19), o que, se por um lado trouxe desafios para a interação, por outro, possibilitou uma participação mais distribuída e efetiva de alunos de vários semestres e horários (matutino, vespertino e noturno), tendo sido realizado uma vez por semana no horário do almoço (12h às 13h15). Apesar de, historicamente, haver um grau de desistência alto nesses *tópicos especiais* (não são cursos pagos e sua reprovação não implica em ter que cursá-los novamente), obteve-se uma aprovação de cerca de 60% (69 aprovados em 119 inscritos).

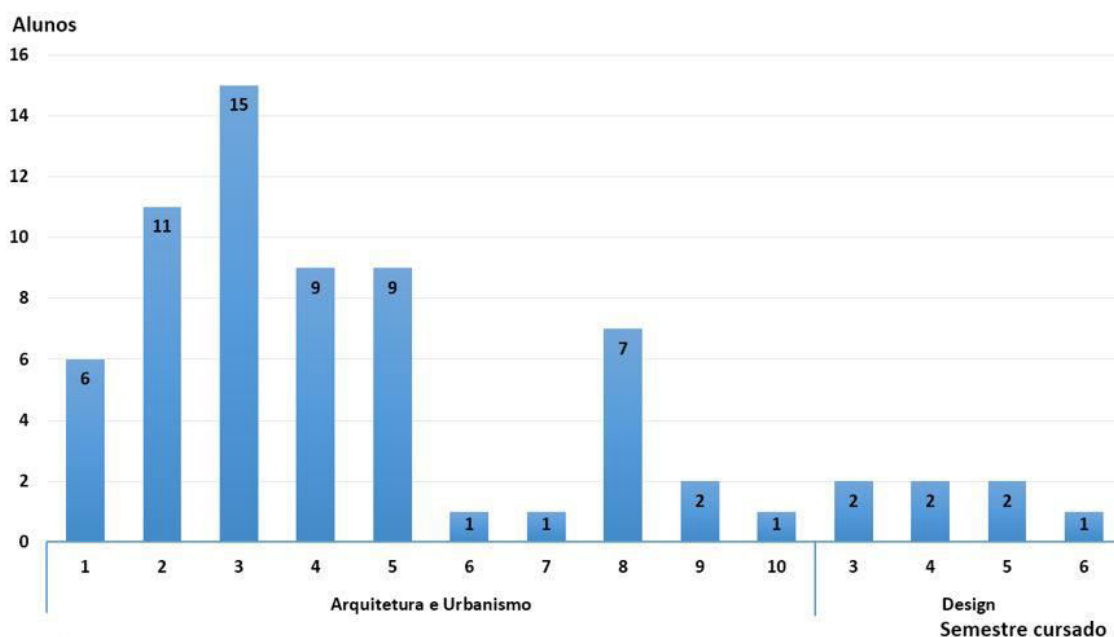
A distribuição por semestre no qual o aluno está matriculado, mostrada no gráfico 1 (apenas para os alunos que foram aprovados) mostra que o interesse se distribui de modo diferente para alunos do curso de arquitetura e urbanismo e para alunos do curso de design: no curso de arquitetura e urbanismo, o maior interesse se dá nos semestres iniciais, enquanto que no curso de design, ele ocorre de modo mais distribuído, resultado, provavelmente do fato de haver um conteúdo maior sobre metodologia de projeto no curso de design, desde o primeiro semestre, enquanto que no curso de arquitetura e urbanismo, os conteúdos sobre metodologia de projeto ou estímulos à criatividade ocorrem de modo mais tácito, ao longo de todo o curso. No relato dos alunos dos semestres iniciais, enfrentar a questão de propor um edifício por exemplo, parece um grande desafio a ser superado, para os recém-saídos do ensino médio.

Uma análise bastante superficial, pode mostrar que o terceiro semestre de arquitetura, é o que tem mais interessados, o que coincide com a crescente dificuldade dos projetos que os alunos enfrentam a partir, principalmente, do referido semestre. O oitavo semestre, também apresenta um número expressivo de inscritos, talvez pelo fato de que, no semestre seguinte, os alunos enfrentam o TFG - Trabalho final de graduação, de natureza mais ambígua, trazendo alguns temores e desafios.

Houve casos de inscritos dos cursos de engenharia e de publicidade e propaganda, que, todavia, não prosseguiram até o final. Nas últimas duas edições (ano de 2021), notou-se um aumento do número de inscritos dos dois primeiros semestres do curso de arquitetura e urbanismo, fato que poderia ser resultante da maior insegurança ao iniciar um curso que demanda respostas criativas no modo “a distância”.

³ Ensino à distância síncrono – são aulas interativas, transmitidas ao vivo, através de ferramentas digitais de videoconferência como Zoom, Teams, Google Meeting, em um horário previamente agendado pelo instrutor.

Gráfico 1 – Perfil dos participantes aprovados no tópico ao longo de 2 anos



Fonte: dos autores (2022)

3 Proposta metodológica do tópico

A concepção do *tópico especial*, se deu, voltada para as necessidades percebidas e as dificuldades de enfrentar problemas mais complexos, os *wicked problems*⁴, descritos por Buchanan (1992), onde não se parte de especificações de projeto, programas de um edifício ou de *briefings*⁵.

Segundo Schön (1987), a prática profissional pode ser comparada a duas referências geológicas: um terreno alto, com ampla visão, plano e simples, cujos problemas são gerenciáveis e as soluções são baseadas em uma prática bastante consolidada; e, um pântano, no qual os problemas aparentam uma complexidade e confusão de difícil compreensão e resolução. Estudantes, futuramente profissionais, relutam em deixar a *zona de conforto* configurada no terreno alto e descer ao pântano, porém, é este movimento que se traduz no crescimento, no desafio e na recompensa.

Algumas profissões caracterizam-se por uma atuação predominantemente técnica, derivada de um conhecimento sistematizado, porém, em áreas criativas, como na atividade de designers e arquitetos, o contato com o desconhecido é mais frequente. Não se trata de afirmar que na vida profissional o designer ou arquiteto e urbanista, irão sempre se defrontar com desafios que sequer foram definidos, mas sim de uma abordagem que permite que se amplie o campo de visão sobre qualquer tipo de problema, vislumbrando as melhores soluções, uma gestão de projeto mais bem conduzida, além da observação de conceitos mais holísticos como a valorização do ser humano de uma forma igualitária, a sustentabilidade sob prismas sociais, ambientais e econômicos e a segurança de que por maior que possa parecer

⁴ Desafios projetuais com muitos fatores interdependentes, que os fazem parecer casos impossíveis de resolver.

⁵ Termo de origem inglesa amplamente utilizado entre os profissionais criativos atuantes nas áreas do design, marketing e publicidade e significa: demanda, solicitação ou instruções de uma tarefa.

um problema, sempre há formas de resolvê-lo satisfatoriamente. Um profissional praticante (SCHÖN, 1987), que se baseia em conhecimentos estruturados, define o problema através de um processo ontológico, procurando referências em situações similares, particionando o problema e utilizando a técnica e a experiência que tem ao seu dispor. Um dos objetivos, portanto, do *tópico especial* ora descrito, é mesclar essa visão cartesiana à prática reflexiva, reduzindo a percepção do desconhecido.

Ao longo dos semestres, foram propostos temas que partiram da situação do enfrentamento da pandemia do Covid-19 até um enfoque na questão da nutrição humana, pautada no ciclo de produção e consumo. O tema, na verdade, é um pano de fundo que suporta a aplicação das dinâmicas propostas. Os alunos têm a liberdade de escolher um tema conforme seu interesse, ainda que essa escolha também seja sempre um grande desafio.

Para romper com este ciclo de dificuldades, o início do curso contempla um momento de autoconhecimento e de conhecimento mútuo: utilizando técnicas de etiquetas coloridas sobre um quadro branco, (traduzidas no modo de ensino a distância para o uso de ferramentas como o Jamboard⁶ e o Miro⁷), são colocadas questões como: “Quais as minhas aflições ou dores?”, “Quais as minhas visões?” e “Quais os meus sonhos?”, ou mais sinteticamente: “Quem é você na fila do pão?”.

Ao fazerem isto em conjunto, alunas e alunos percebem que seus medos, esperanças e sonhos não são exclusivos, mas muitas vezes compartilhados com todo o grupo. Isso permite que cada um, individualmente, reflita como seguir seu próprio caminho, porém amparado por um senso de pertencimento e de cumplicidade. O profissional que lida com criação não precisa ser um gênio – no sentido da excentricidade ou exclusividade – mas deve estar em perfeita sintonia e ter uma percepção apurada do que acontece no contexto com o qual ele deve interagir: “the designer must know the audience for whom the product is intended” (NORMAN, 2004, p. 39), nas palavras de Donald Norman, que paradoxalmente sugere que o design precisa ser visceral. Este é o desafio de quem atua com criação.

Quando se lida com melhorias, inovações ou criação, surgem o que Schön chama de “zonas indeterminadas de prática”, nas quais ocorre a incerteza, a singularidade, e, conflitos de valores que fogem dos cânones da racionalidade técnica. A construção do problema, em si, passa a ser um primeiro requisito. Schön (1984) assinala uma “família” de profissões de design que, a partir do texto seminal de Herbert Simon (1996) vem se ampliando e abarcando outras profissões. Especificamente com relação ao aspecto reflexivo da atividade do designer, Donald A. Schön acentua:

Um designer faz coisas. Às vezes ele faz o produto final; mais frequentemente, ele faz uma representação - um plano, programa ou imagem - de um artefato a ser construído por outros. Ele trabalha em situações particulares, usa materiais particulares e emprega um meio e uma linguagem distintos. Normalmente, seu processo de fabricação é complexo. Existem mais variáveis – tipos de movimentos possíveis, normas e inter-relações destes – do que podem ser representadas em um modelo finito. Por causa dessa complexidade, os movimentos do designer tendem, feliz ou infelizmente, a produzir consequências diferentes das pretendidas. Quando isso acontece, o projetista pode levar em conta as mudanças não intencionais que ele fez na situação, formando novas apreciações e entendimentos e fazendo novos

⁶ <https://jamboard.google.com>

⁷ <https://miro.com>

movimentos. Ele molda a situação, de acordo com sua avaliação inicial dela, a situação "retruca" e ele responde ao retrucar da situação. (SCHÖN, 1984, pg. 78 e 79)

Ao longo das seções do *tópico especial*, a reflexão configurou-se um ponto central na atividade prática da criação, e, na análise dos resultados ao final do curso, também a reflexão em torno do desempenho individual foi utilizada, não como forma de avaliação dos alunos, mas como autoavaliação, que será brevemente analisada nos resultados deste trabalho.

3.1 Uma introdução a conceitos básicos sobre metodologia de projeto

Não basta somente conhecer seu público ou o usuário de sua criação ou solução; é preciso saber como abordá-los, é preciso saber em que momentos fazer isto e como fazer as demais atividades relacionadas à resolução do problema ou ao aproveitamento de uma oportunidade.

Decidiu-se então, fazer uma breve apresentação de algumas metodologias de desenvolvimento de produtos (genericamente, metodologias de resolução de problemas ou de como obter melhores soluções). Trata-se de uma área muito vasta e com diversos enfoques: resolução de problemas detectados através de incidentes, resolução através da análise de causas e efeitos, processos de desenvolvimento de produtos clássicos da indústria de manufatura ou de desenvolvimento de sistemas, fases do desenvolvimento de um projeto de uma edificação, modelagem de negócios etc. Como o enfoque do *tópico especial* não é este, foi feito apenas um apanhado histórico das metodologias, baseado em Vizioli (2019), conforme mostrado a seguir.

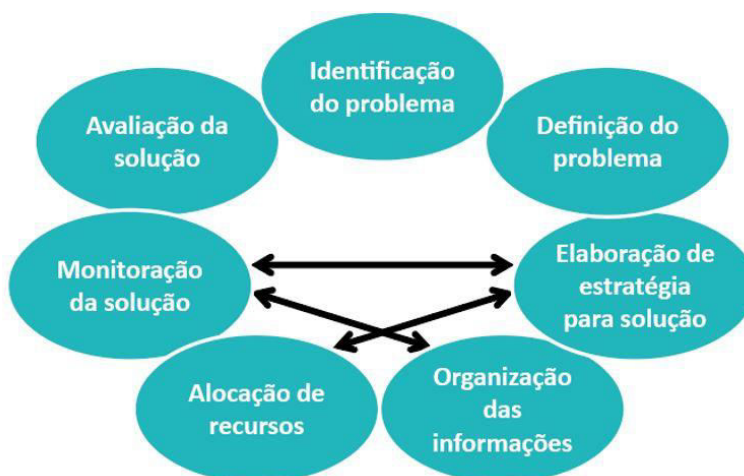
3.1.1 Abordagem problema e solução

Na abordagem da psicologia cognitiva em Sternberg & Sternberg (2012), soluções (muitas vezes expressadas por projetos) sempre estão vinculadas à existência de um problema, e, este problema, muitas vezes sequer é conhecido. Segundo os autores, problemas podem ser categorizados segundo os caminhos para suas soluções: problemas estruturados, também chamados de bem definidos, têm caminhos de solução bastante claros: é o caso dos problemas físicos ou matemáticos, como calcular uma área ou a velocidade de um corpo em movimento. Já um problema mal definido não possui um caminho claro ou único para sua solução, e muitas vezes a solução não é algo definitivo ou preciso, mas sim, a melhor solução possível para um dado momento e/ou contexto.

As emoções humanas interferem na forma como se implementa uma solução no chamado "ciclo de resolução de problemas" (mostrado na figura 1), e tal aspecto precisa ser utilizado de modo a influenciar positivamente na busca das soluções. Práticas de colaboração, técnicas como a gamificação e outras dinâmicas estimulam positivamente o grupo numa busca por melhores soluções.

Algumas perguntas que se faz ao longo do "ciclo de resolução de problemas" (figura 1), incluem: "será que realmente existe um problema?", "qual seria exatamente este problema?", "quais estratégias devem ser usadas ao analisar o problema: quebrá-lo em partes menores, gerenciáveis ou agregar todos os componentes do problema em uma síntese que contempla de maneira mais completa o problema?", e assim sucessivamente, até que se obtenha as respostas que melhor se adequem ao contexto vivenciado.

Figura 1 – O ciclo de resolução de problemas



Fonte: Sternberg & Sternberg (2012)

Outro ponto importante, segundo Sternberg & Sternberg (2012), é que, sendo cíclico, o processo não se encerra, mas se repete numa melhoria contínua, na medida em que a compreensão do problema se torna cada vez mais clara e completa.

3.1.2 Abordagens de convergência interativa

Alinhada com a abordagem cognitiva, a convergência cíclica é feita desde muitos séculos de forma empírica, porém, nos anos pós Segunda Guerra Mundial, em função da busca da retomada econômica, foi alvo de inúmeros estudos e aplicações práticas, como no caso da indústria náutica, onde Evans (1959) propôs a espiral de projetos, na qual um projeto (problema/solução) se divide em competências que podem ser abordadas isoladamente e em sequência cronológica, e, após visitadas todas as competências, ocorre a revisita das mesmas sempre que necessário.

Aplicado ao projeto arquitetônico, por exemplo, significa dizer que há abordagens isoladas como o programa funcional, a topografia, a distribuição espacial, o conforto, a estrutura e materialidade, as instalações hidráulicas e elétricas e outras, que são competências pelas quais se trafega até que todas estejam coesas e coerentes, formando uma única resolução que se traduz no edifício.

Outro Instrumental apresentado e disponibilizado aos alunos do *tópico especial*, está relacionado a conteúdos previamente esboçados por Simon (1996) em seu livro *The Science of the Artificial*, e amplamente difundidos pelo CEO do escritório americano de design e inovação IDEO, Tim Brown (2018) em sua obra *Design Thinking - uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*⁸.

Esse conceito, que se trata de uma abordagem criativa e colaborativa centrada no ser humano, foi adotado para desenvolver projetos focados em inovação, sejam eles disruptivos⁹ ou

⁸ *Design Thinking* é uma abordagem criativa, para resolução de problemas, baseada no pensamento do designer, sendo amplamente adotada, em processos de inovação.

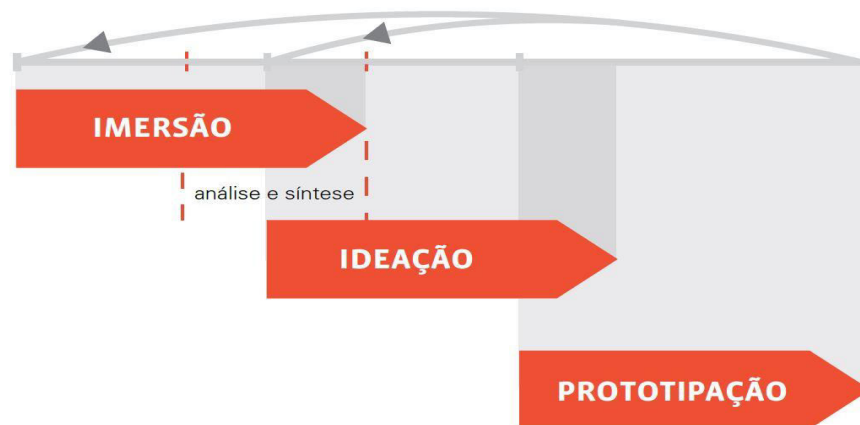
⁹ Inovação disruptiva é um termo que descreve a inovação que provoca ruptura com os padrões estabelecidos.

incrementais¹⁰, e definitivamente promoveu o design, a um patamar de "Ciência dos Fatos e Dados", descartando qualquer hipótese de manifestação individualizada sem embasamentos, os ditos "achismos".

O mesmo, se sustenta a partir da fusão dinâmica de pontos chave como observação intensa da jornada do usuário, registro e compartilhamento de informações identificadas na pesquisa *desk* ou colhidas na investigação em campo, a experimentação ágil de ideias e soluções, que foram batizadas de *ideação*¹¹, tudo isso processado através do entendimento dos desejos e necessidades reais do outro, por intermédio do exercício da escuta empática, sempre por uma ótica, multi ou transdisciplinar como se observa na figura 2 e conforme expõe Silva (2012):

Cabe observar, portanto, que as etapas do Design Thinking aqui abordadas, apesar de serem apresentadas linearmente, possuem uma natureza bastante versátil e não linear. Ou seja, tais fases podem ser moldadas e configuradas de modo que se adequem à natureza do projeto e do problema em questão. É possível, por exemplo, começar um projeto pela fase de imersão e realizar ciclos e Prototipação enquanto se estuda o contexto, ou ao longo de todo o projeto. Sessões de Ideação não precisam ser realizadas em um momento estanque do processo, mas podem permeá-lo do início ao fim. (SILVA, 2012, p. 18).

Figura 2 – Esquema representativo das fases da abordagem do *Design Thinking*



Fonte: Silva (2012)

Em suma, a partir da coleta e obtenção de dados, analisa-se todo o material, mapeando os possíveis cenários para identificação de oportunidades, e, em seguida, inicia-se uma fase de testes das ideias prototipadas e o ciclo se configura de forma dinâmica, sendo retroalimentado até sua fase de implementação do produto, ambiente ou serviço.

3.2 Desmistificação do “ato criativo”

Outro paradigma, com o qual se deve lidar, é o de que a criação deve ser como um ato divino, algo nunca pensado ou imaginado, para que seja realmente disruptiva. Através do

¹⁰ Inovação incremental é o termo criado pelo economista Joseph Schumpeter em 1939 que caracteriza uma inovação a partir de melhorias pré-existentes.

¹¹ Fase do processo de *design thinking* onde as ideias são apresentadas e registradas livremente, sem nenhum tipo de crivo ou juízo.

documentário *Everything is a remix*¹² de Kirby Ferguson (versão de 2015) discutido em uma das sessões do *tópico especial*, são colocadas as questões da cópia, transformação e combinação como princípios de elaboração de soluções que partem de um conjunto de conhecimentos prévios, conforme exemplificado na figura 3, conceito também explorado por Ching (2015) ao analisar aspectos formais na arquitetura.

Figura 3 – Explorações formais podem se dar a partir de formas conhecidas



Fonte: baseado em Ferguson (2022)

Ressalta-se assim, a necessidade de se obter e acumular um repertório prático e teórico, sobre o qual se elabora variações que muitas vezes são adequadas na solução de problemas de natureza não tão complexa. O que se discute, são os limites da utilização do repertório e quando isto se transforma em plágio. Para não incorrer neste tipo de armadilha, torna-se fundamental entender o contexto de cada problema, um conjunto de percepções sobre local, usuário, particularidades socioculturais etc., que tornam virtualmente impossíveis soluções copiadas (no sentido de plágio), porém configura-se como fonte de inspiração.

4 A dinâmica do curso e exemplos de resultados

São oferecidas de 25 a 30 vagas por edição, preenchidas de forma imediata. O *tópico especial* recebeu, conforme apresentado na introdução, estudantes de diferentes faixas etárias, variados desejos e aspirações, matriculados em diferentes etapas dos cursos de arquitetura e urbanismo, design e publicidade e engenharia, empenhados em encontrar respostas aos mesmos questionamentos: “Como iniciar um projeto?”, “Como organizar minhas ideias para colocá-las rapidamente em prática?”

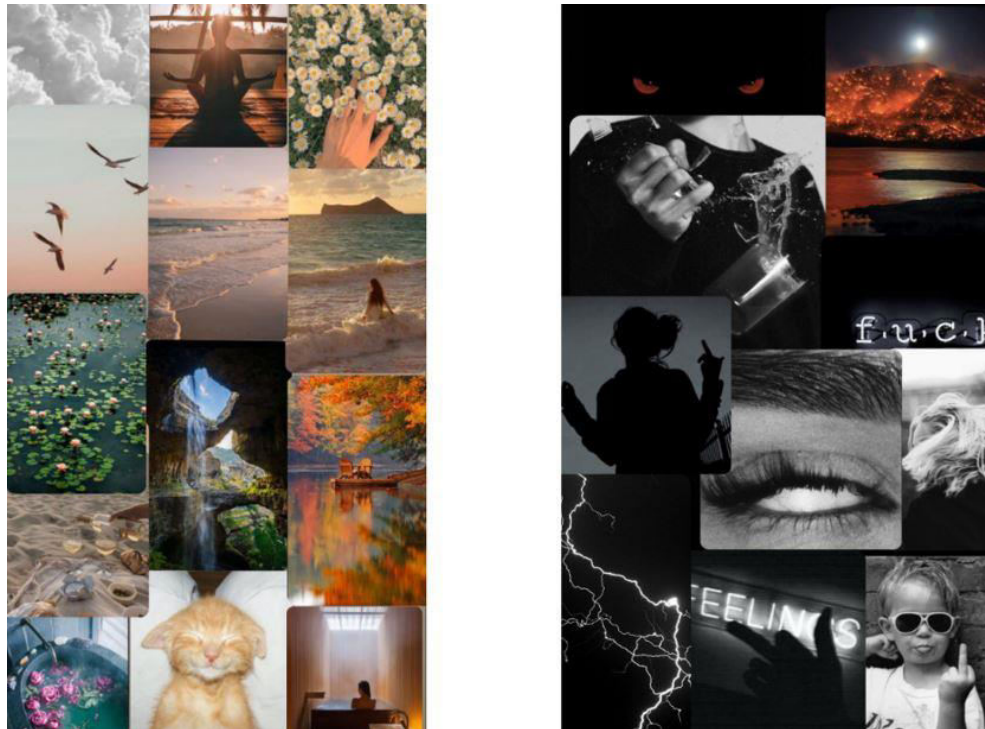
Uma vez compostas as turmas, foram organizadas as atividades em 8 encontros de 1h15 por semana, de forma síncrona através de dispositivos digitais de comunicação e interação à distância, e desenvolvidas uma série de dinâmicas que estimulam os participantes a, de uma forma gradativa, saírem de suas zonas de conforto, e de forma individual ou em grupo, analisarem suas dores, dúvidas e desejos para assim eleger o tema a ser desenvolvido durante o *tópico especial*.

Após uma breve apresentação dos conteúdos a serem percorridos no *tópico especial* e dessa forma, haver um alinhamento de expectativas, os professores iniciaram as atividades com uma

¹² <https://youtu.be/nJPERZDfyWc>

apresentação de suas trajetórias profissionais, estimulando os participantes a fazerem o mesmo, no formato de *pitch* de até 2 minutos. Os alunos se sentiram bem confortáveis e dessa forma se expressaram com uma linguagem iconográfica despojada, (figura 4) criando um *mood board* ou painéis semânticos¹³ pessoais, para responder de forma bastante direta, a seguinte questão chave: “Quem é você, e quais suas dores na Fila do pão?”

Figura 4: Painel Semântico pessoal para questões como: o que eu aparento?



Fonte: Montagem realizada por Alessandra Castilho Hora Alves (2020)

Todos os envolvidos compartilham suas histórias, conquistas e dores, expondo suas reais expectativas acerca do *tópico especial*, como ilustrado na figura 5.

¹³ *Mood Board* ou Painel Semântico é uma técnica, amplamente utilizada pelos designers, de organizar um quadro com referências visuais onde se quer identificar formas, cores, padrões, texturas e assim poder descobrir os hábitos e comportamentos de um determinado público-alvo.

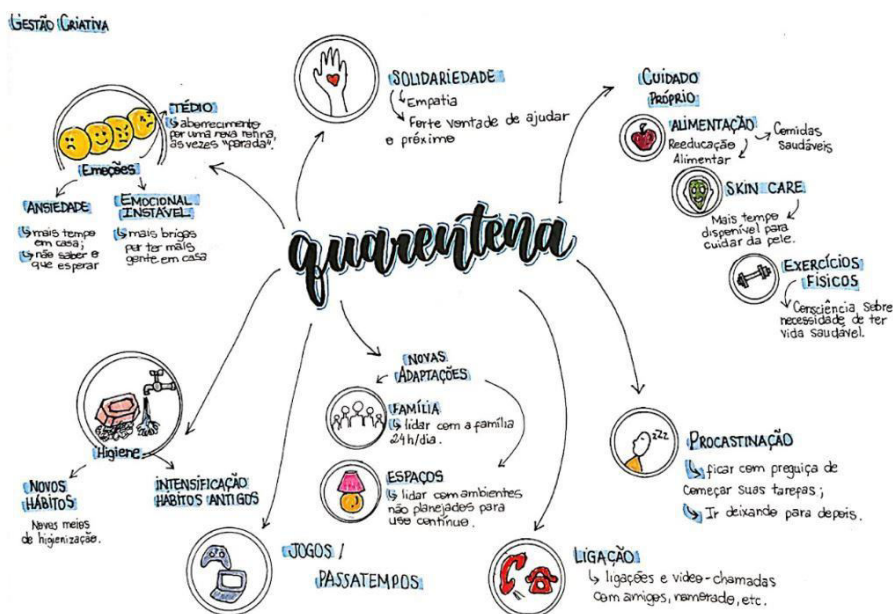
Figura 5: Dinâmica realizada com a utilização do Jamboard na qual cada aluno expõe suas aflições



Fonte: dinâmica realizada no Jamboard (2021)

Apresentou-se também como forma de organização e registro de ideias o processo de desenvolvimento de um *mind map* ou mapa mental¹⁴ (figura 6), estimulando os participantes a liberarem informações, registrá-las, como um exercício de gerenciamento, a vista de todas as informações.

Figura 6: Mapa mental explorando possibilidades decorrentes do período da pandemia do Covid-19



Fonte: elaborado pela aluna Juliana Alinovi Machado (2020)

Baseado em um estudo sobre a influência da descrição do *briefing*, ou de como é colocado o problema (VIZIOLI e KAMINSKI, 2017), foi solicitado aos alunos que fizessem 3 desenhos, o

¹⁴ Técnica de organização e memorização de pensamentos lógicos e ideias que foi difundida pelo psicólogo inglês Tony Buzan.

primeiro, que representasse algo da natureza (em 2 minutos), o segundo, que fosse desenhado algo a partir de um nome “fantasia”, de algo que não existe (em 3 minutos), e, o terceiro, que fosse seguido um procedimento (de composições geométricas) com medidas e posições relativas. Nas figuras 7, 8 e 9 são mostrados alguns dos resultados que, na sequência, foram analisados por todo o grupo.

Figura 7: Exemplos de representações quando o tema proposto é “natureza”



Fonte: desenhos feitos por alunos (2022)

Figura 8: Exemplos de representações quando o tema proposto é um nome “abstrato”

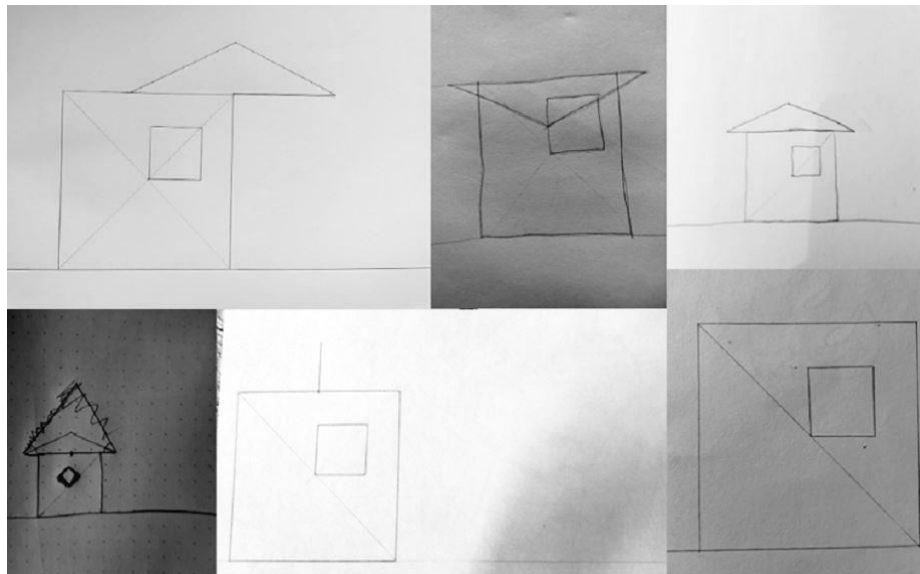


Fonte: desenhos feitos por alunos (2022)

O propósito desta dinâmica, foi demonstrar que, ao se trabalhar com temas muito estereotipados (como a natureza), busca-se soluções triviais e muitas vezes pré-concebidas. A

recorrência do surgimento da árvore ou de partes dela como solução evidencia esta tendência. No segundo desenho, motivado pela proposta de um nome de algo que não existe (no caso da figura 8, uma “catatumba”), frequentemente surgem desenhos que remetam à sonoridade da palavra (tumba, objeto de origem indígena ou algo exótico), e, finalmente, no terceiro desenho (figura 9), apesar de o procedimento ser bastante detalhado e preciso, não é informado o objetivo (“desenhe uma casa”) e isso torna a tarefa bastante abstrata. Note-se que, dos desenhos mostrados na figura 9, apenas um está correto (canto superior direito).

Figura 9: Exemplos de representações quando os alunos seguem um procedimento



Fonte: desenhos feitos por alunos (2022)

Amparado pelo conceito de Peters (2005) de que o design em ação proporciona experiências memoráveis, e que só se consegue alcançar esse objetivo de superação de expectativas através de uma pesquisa estratégica aprofundada, que antecipa e mitiga todos os riscos de uma tangibilização superficial de ideias, geradas por intermédio de uma aplicação rasa do processo clássico de design, após a identificação do tema para o desafio projetual, apresentou-se aos participantes, um roteiro de investigação criativa, baseado no conceito de duplo diamante¹⁵, ilustrado na figura 10.

Esse processo, que infelizmente, tem o fator tempo como *vilão*, visa refinar de forma qualitativa, a fase inicial de conceituação de um projeto, iniciando-se com uma solicitação (*briefing*), passando por uma fase de coleta de dados (pesquisa), seguindo mais adiante pela análise de todo material pesquisado, entrando em um processo de brainstorming¹⁶, *explosão* e sequencialmente na *implosão* de ideias, e culminando na forma clássica de se projetar (*briefing*, elaboração das proposições gráficas, execução de *mockups*, escolha e finalização do conceito).

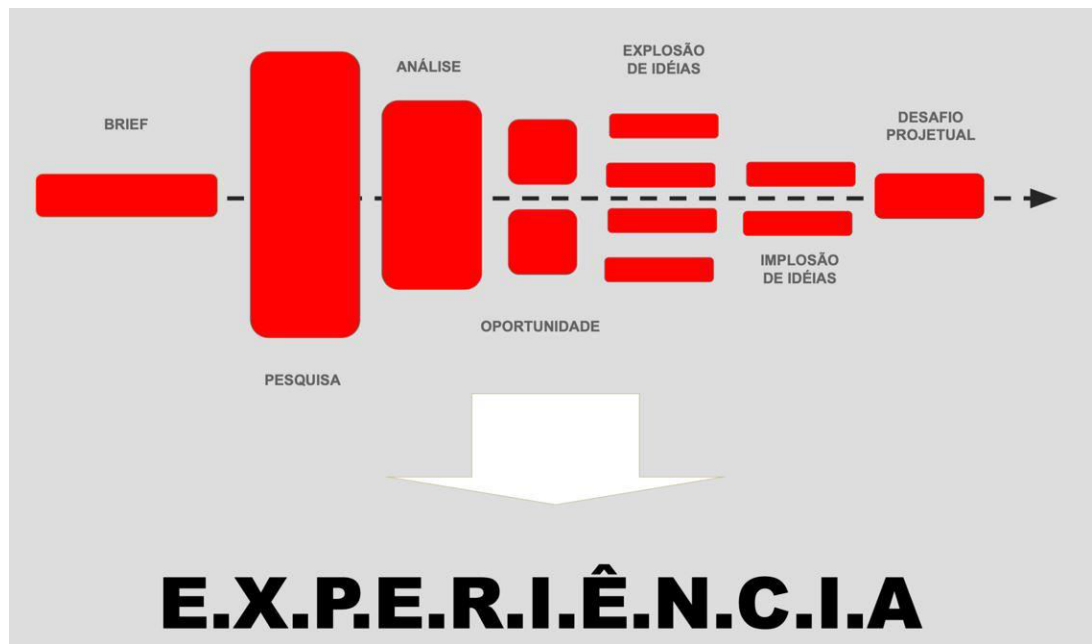
Esse percurso experiencial, leva os participantes a uma noção completa do desenvolvimento de um projeto, comprovando que, quanto mais aprofundado for o nível de investigação inicial

¹⁵ Diagrama formado por quatro triângulos conectados para retratar as quatro fases do processo para levar à inovação.

¹⁶ Técnica de estimulação criativa de geração e compartilhamento de ideias, criada em 1942, por Alex Faickney Osborn.

a respeito do tema proposto, melhor será o direcionamento quanto a materialização dessas ideias, pois o nível de maturidade das soluções é atingido a partir de uma demanda real, investigada previamente.

Figura 10 – Roteiro de investigação criativa.



Fonte: ilustração dos autores baseada em conceitos do *design thinking* (BROWN, 2018)

É fato que o ser humano é *bombardeado* por estímulos captados pelos cinco sentidos. Porém, é através da visão que o cérebro prioriza as informações e nos mantém entretidos e focados em determinados assuntos. Dessa forma os profissionais da área de criação buscam recursos visuais para poder romper com os modelos tradicionais de organização de ideias e formulação de temáticas que estão além da imediata compreensão.

Segundo Campos e Gomes (2007), a *taxonomia* é uma ferramenta amplamente utilizada no âmbito da ciência da informação, como sendo um meio de classificação sistemática de organização intelectual. Já, Vassão (2021) a considera como:

...um conjunto coeso e sistemático de conhecimento de modo direcionado e priorizado. É a experiência intencional de organizar o mundo, propor e implementar ações de modo econômico e consequente [...] ela permite que a gente organize nossa concepção de mundo, e também transforme essa concepção de um modo relativamente rápido e, mesmo assim, sempre profundo (VASSÃO, 2021, on-line).

Outro recurso concreto que estabelece relações de fluxo e controle é a utilização de diagramas, que segundo Vassão (2010),

Permitem, ainda, a identificação de processos repetitivos, relações de dependência e modos recorrentes de organizar-se sistemas - tanto sistemas de informação, de representação ou simbólicos, como também sistemas de controle, movimento e projeto. Observando-se e analisando-se os diagramas, é possível reconhecer alguns grandes

grupos de *patterns*¹⁷: existem formas recorrentes de organização e conexão, e muitas vezes essa repetição não está prontamente acessível enquanto não se visualiza, ou se reorganiza, o sistema em questão como um diagrama (VASSÃO, 2010, p. 50).

Um autor que também trabalhou a questão do registro de informações, com o intuito de desmistificar temas complexos e orientar executivos e empresários no processo de gestão a vista, foi Covey (2007), que, com um sistema gráfico baseado em perguntas e respostas, batizado de “localizador de recursos inexplorados”, deu suporte a quem necessitava superar obstáculos e atingir suas metas, identificando um desafio a cumprir (ao centro) e a pensar em possíveis soluções a partir de quatro categorias de recursos: pessoas, conhecimento, tecnologia/ferramentas e orçamento (localizadas nas extremidades), conforme ilustrado na figura 11.

Figura 11 – Localizador de recursos inexplorados.

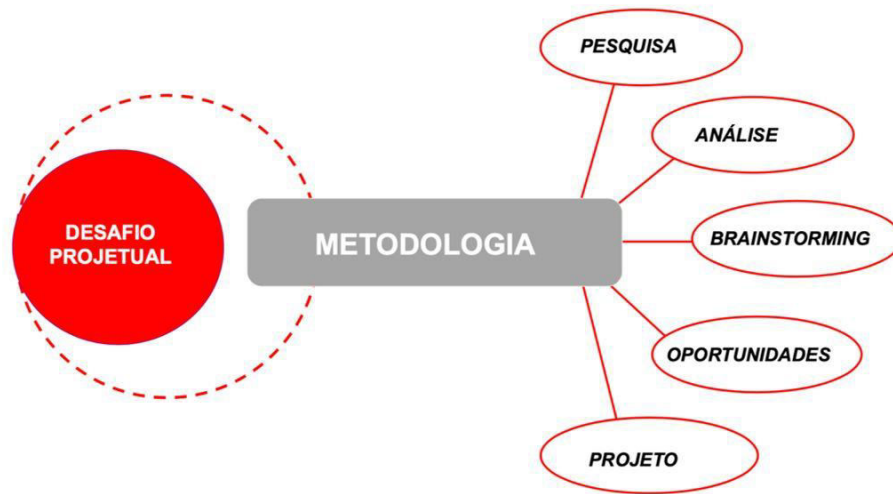


Fonte: Covey (2007)

Percebendo a dificuldade dos alunos, em encontrar meios efetivos de registro do processo e gestão clara da informação, colhida durante a fase de desenvolvimento do projeto, resolveu-se criar um roteiro *mixando* os princípios da taxonomia, do mapa mental e do localizador de recursos inexplorados, resultando em um diagrama visual que possibilita ao usuário, inserir informações em formato de texto e imagens de forma rápida e dinâmica, suscitando um maior interesse no gerenciamento das informações e um melhor entendimento do processo, a partir de um modelo *enxuto*, acessível e mais *amigável* de gestão da informação investigada, podendo ser personalizável conforme mostra a figura 12.

¹⁷ Termo em inglês que significa padrões.

Figura 12 – Tópicos a serem adaptado à realidade ou necessidade investigativa de cada usuário.



Fonte: Desenvolvido pelos autores, baseado em Covey (2007)

Recebidas as ferramentas e entendido o *modus operandi* do tópico especial, os participantes identificaram os problemas através do mapeamento das informações colhidas ao longo das pesquisas, conseguiram analisar o material e vislumbrar os possíveis *gaps* (do inglês: espaço, vão) de oportunidade, e, a partir dessa ferramenta de gestão a vista, de forma individual ou em grupo, chegaram às proposições conceituais, embasadas nas necessidades identificadas, criando ou simplesmente atendendo as demandas possíveis de novos produtos ou serviços.

A forma de apresentação das propostas variou nas diversas edições, podendo ser um mapa mental, um infográfico, um *canvas* de modelo de negócio ou outras formas que pudessem de algum modo comunicar as ideias mostradas em aula e discutidas em grupo. Na figura 13, por exemplo, é ilustrada uma proposta que se baseou num macro tema *alimentação*, e, em sucessivas análises, processos de divergência e convergência, chegou-se a um projeto de horta urbana em uma estrutura vertical, como uma árvore.

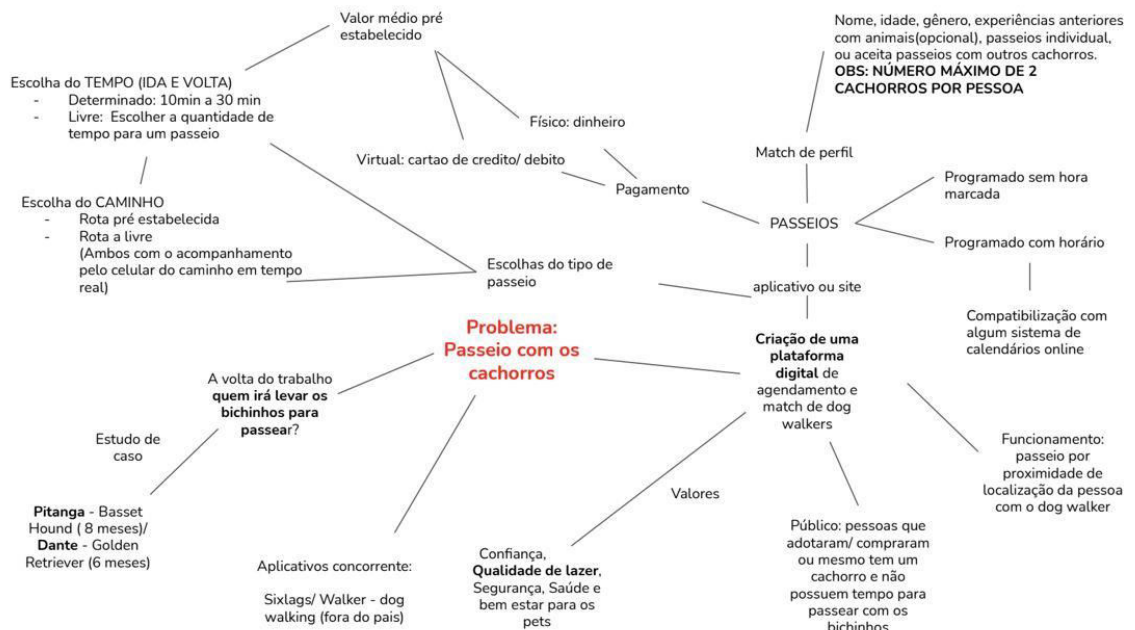
Figura 13 – Infográfico de uma proposta de horta urbana.



Fonte: Ilustrações desenvolvidas por Beatriz S. & Barbara Batista (2021)

Já o exemplo visto na figura 14, propõe um modelo de negócio que cria uma plataforma digital para a contratação de um serviço de *passeadores de cachorros* em grandes centros urbanos. Muitos dos detalhes da mecânica do negócio já são explicitados claramente neste nível.

Figura 14 – Mapa mental de um modelo de negócio de passeadores de cachorros.

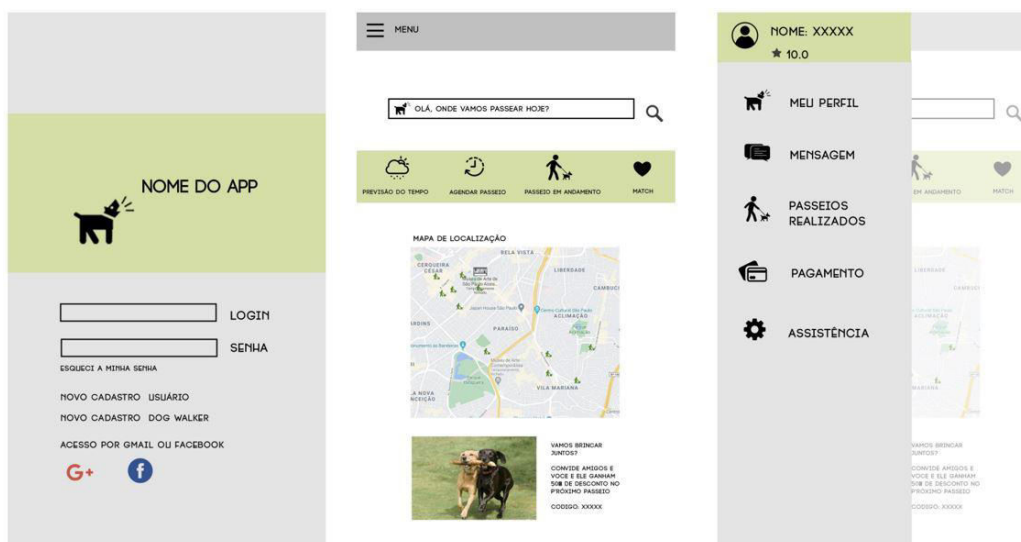


Fonte: ilustração desenvolvida por Ingrid Sarkis, Karine M.Furusawa e Thais R. S. Pereira (2020)

Mesmo assim, no caso do grupo citado (figura 15), ainda foi elaborado um esboço de desenho de telas de um aplicativo para ser utilizado na contratação do serviço de passeio com os cachorros. Esta preocupação do grupo em avançar até a interface de interação com o usuário,

denota a capacidade de operacionalizar uma ideia que nasceu de um conceito abrangente e abstrato.

Figura 15: Desenhos de tela de um App para a contratação de serviço de passeio de cachorros.



Fonte: ilustração desenvolvida por Ingrid Sarkis, Karine M.Furusawa e Thais R. S. Pereira (2020)

Assim como os trabalhos aqui ilustrados, diversos outros mostraram um desenvolvimento que envolveu criatividade, gestão e uma postura estratégica, demonstrando um domínio de qualidades empreendedoras, e, lidando, de forma confortável, com o que antes se caracterizava como a citada síndrome do papel em branco.

5 Breve análise dos resultados

Conforme proposto por Schön (1984), fez-se, na finalização da quarta edição do tópico especial, uma introdução reflexiva de autoavaliação dos alunos, através de um questionário com respostas abertas, no qual foram relatadas as experiências individuais com relação à disciplina de projeto (de arquitetura ou de design) que a aluna ou o aluno estavam finalizando no semestre, e, levando em consideração a aplicação das ferramentas, técnicas e abordagens que foram trabalhadas no tópico especial.

O objetivo da reflexão era que cada indivíduo percebesse como suas ações práticas e sua postura diante dos desafios propostos na disciplina de projeto foram alterados a partir da experiência vivenciada ao longo do tópico especial.

Neste trabalho, não será explorada a análise estatística resultante do questionário, que foi feito como um piloto, porém, algumas respostas foram significativas para que pudesse ser elaborado um plano de melhoria do *tópico especial*, mas também para validar o roteiro aplicado.

A tabela 1 mostra algumas das respostas à última pergunta feita: “Nesta questão, pedimos que acrescente algum comentário sobre seu processo criativo e como acha que pode torná-lo melhor?”

Tabela 1 – Comentários sobre como melhorar o processo criativo.

Acho que consegui abrir minha mente para o que vou enfrentar no futuro, então consegui ficar mais preparada
Eu geralmente tenho dificuldade de iniciar e colocar no papel minhas ideias, tenho um certo receio do que vai sair da minha cabeça para o físico e de que não consiga fazer exatamente como pensei que ficaria, mas depois que eu começo a fazer, aos poucos, vou tendo mais coragem de continuar e as ideias vão saindo. Costumo fazer várias possibilidades de soluções e no final escolho a que mais me agrada. Talvez eu possa torná-lo melhor com mais pesquisas e leituras, variando mais minhas bases de informação e ter mais confiança na hora de desenvolver alguma ideia.
É importante que o processo criativo se inicie de forma muito livre, mas organizada. Assim, as ideias vêm com facilidade e não se perdem no meio do caminho. Depois, com pesquisa de referências e orientação dos professores/ clientes as ideias devem ser canalizadas e testadas.
Acho que sempre dá para melhorar, principalmente porque estou na faculdade ainda. Ainda me perco nos prazos e me cobro muito. As vezes travo devido essa cobrança excessiva. Então acho que se eu entender melhor quanto tempo em média eu demoro para cada tarefa, eu conseguiria me planejar melhor e ficar menos ansiosa.
Acredito que neste semestre em específico a parte de criação ficou voltada para o design gráfico. As peças feitas já tinham um padrão a ser seguido. Portanto, meu processo criativo não precisou ser tão elaborado/ explorado.
Eu acho que as vezes falta informações para o aluno (opções do que se pode/não se pode usar em tal situação) e por isso acabamos optando pelo que conhecemos, que as vezes, nem é o mais vantajoso. quando descobrimos os outros, já temos tantas coisas preparadas, que vira difícil de mudar. então minha sugestão é apresentar todas as opções que temos antes de começarmos o processo criativo, para que já tenhamos em mente e não se torne um problema mais para frente!
Acredito que me ajuda bastante ver outros exemplos e soluções. Acho que sou meio lenta até conseguir formar uma solução boa; o que me atrapalha às vezes por termos um tempo consideravelmente curto em algumas atividades.
Em alguns momentos fico presa nos primeiros passos, como referências e estudo do local e procrastino para começar a desenhar, acho que eu poderia começar a desenhar antes
Creio que as ideias que foram apresentadas na metodologia da gestão criativa, foram super úteis em todo o processo. Agregou muito em meu processo criativo e não teria nada a acrescentar
Sem questões para acrescentar
Acho que o processo criativo depende muito da conexão do grupo e que cada um faça a sua parte para que o projeto seja coerente. Além disso, é importante a busca de boas referências e estabelecer um estilo consistente para a estética do jogo.
Continuar a descobrir e explorar as questões e ferramentas introduzidas ao longo do curso, para além do campo acadêmico

Fonte: autores (2022)

Outras questões, algumas mais específicas, foram respondidas e pretende-se criar um processo contínuo de avaliação, inclusive através de depoimentos em vídeo ou presenciais, a partir do momento em que o *tópico especial* seja oferecido nesta modalidade. As respostas obtidas até o momento, mostram uma preocupação dos alunos em trazer as ferramentas apresentadas para a realidade acadêmica e, futuramente, profissional, buscando melhorar a forma como lidam com a atividade criativa em um cenário ambíguo.

6 Considerações finais

A concepção deste *tópico especial* teve como guia, abordar assuntos que preencham lacunas no processo da gestão criativa. Através da aplicação de conceitos e ferramentas simples, porém, nem sempre tratadas ao longo de disciplinas da grade curricular, especialmente nos primeiros semestres do curso, quando os alunos, muitas vezes inseguros diante da perspectiva de entregas que envolvam a busca e a criação de soluções, acabam tendo dificuldades e desempenhos modestos.

Com a percepção de, que, por mais complexo que seja um problema, é possível lidar com ele, seja particionando, seja utilizando técnicas de cópia, modificação e transformação, com melhorias ou soluções incrementais, seja adicionando fatores catalisadores no processo criativo, como a *co-criação*, a fuga do óbvio, a introdução de parâmetros que tragam diversificação, seja através da visão holística como no mapa mental, seja na abordagem de duplo diamante - divergente e convergente - ou do “mapa dos recursos inexplorados”.

Acima de tudo, o que se percebeu ao longo das 4 edições do tópico (e da vigente), é que a capacidade criativa e de resolução de problemas existe em todos - mais ou menos aflorada - e

precisa ser trabalhada, explorada, através da prática, da reflexão, do exercício diário, da dedicação, mas também com ferramental que potencializa o processo.

Como ganhos ao final do referido *tópico especial*, identificou-se mais do que ótimos trabalhos, com grandes ideias (lembrando que o curso não é avaliativo), mas a constatação de que pela manifestação dos alunos e alunas através de recorrentes depoimentos de confiança e convicção de suas capacidades criativas e implementadoras, o processo apresentado e debatido durante os encontros foi assimilado por todos os participantes, e que sua validade se dará ao longo de todo o percurso na graduação e na atividade profissional.

Outro resultado positivo notado, que valida o *modus operandi* do curso frente às iniciativas determinadas pela Universidade, foi que essa atividade após uma votação entre 90 projetos propostos internamente pelo departamento, tornou-se um dos projetos piloto, representando a FAU+D - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e Design, na área de liderança e competências empreendedoras, e assim compondo o comitê MackSTLR de Educação Transformadora.

Esse programa que abarca todo o portfólio de cursos oferecido pela UPM, é um grande avanço, rumo a atualização e modernização de conceitos relacionados a educação, com foco exclusivo em competências de análise de desempenho comportamental dos estudantes, os *soft skills*, além do acompanhamento e suporte técnico realizado pela UPM - Universidade Presbiteriana Mackenzie ao longo de seus 152 anos de história.

7 Referências

BAXTER, Mike. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2003.

BROWN, Tim. **Design thinking - uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. São Paulo: Alta Books, 2018.

BUCHANAN, Richard; **Wicked problems in design thinking**, Design Issues, Vol. 8, No. 2 (Spring, 1992), pp. 5-21

BUZAN, Tony. **Dominando a técnica dos mapas mentais: guia completo de aprendizado e o uso da mais poderosa ferramenta de desenvolvimento da mente humana** 1ª. ed. São Paulo: Cultrix, 2019.

CAMPOS, Maria Luiza de Almeida Campos; GOMES, Hagar Espanha. **Taxonomia e classificação: a categorização como princípio**. Bahia: VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. 2007.

CHING, Francis D. K. **Arquitectura, forma, espacio y orden**, Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL, 2015.

COVEY, Franklin. **Programa de aperfeiçoamento da liderança da Embraer - liderando na organização - gerenciando a si mesmo e liderando pessoas**. São Paulo: Franklin Covey Educação Corporativa, 2007.

EVANS, J.H. **Basic design concepts**. Journal of the American Society for Naval Engineers, Vol. 71, No. 4, 671-678, 1959.

FERGUSON, Kirby. **Everything is a remix**, vídeo disponível em: <https://youtu.be/nJPERZDfyWc>, acessado em: fevereiro de 2022.

- HAN, Byung-Chul; **Sociedade do cansaço**, 2nd ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2017.
- LOBACH, Bernd. **Design Industrial**. Rio de Janeiro: Edgard Blücher, 2000.
- MALLARMÉ, Stéphane. **Material de lectura – serie poesía moderna – 27**, Departamento de Humanidades, Dirección General de Difusión Cultural UNAM, México, 2008.
- MUNARI, Bruno. **Das coisas nascem coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- NORMAN, Donald. **Emotional design: why we love (or hate) everyday things**, New York, Basic Books, 2004.
- PETERS, Tom. **Essentials Design - innovate, differentiate, communicate**, New York: Dorling Kindersley Ltd, 2005.
- SCHÖN, Donald A. **Educating the reflective practitioner - toward a new design for teaching and learning in the professions**, London: Jossey-Bass Publishers, 1987.
- SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner - how professionals think in action**, Basic Books, 1984.
- SILVA, Maurício José Vianna. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro, MJV Press, 2012.
- SIMON, Herbert Alexander. **The sciences of the artificial**, Mit Press; 3rd ed, 1996.
- STERNBERG, Robert J.; STERNBERG, Karin. **Cognitive psychology**, Belmont, Wadsworth, 2012.
- VASSÃO, Caio Adorno. **Metadesign: ferramentas, estratégias e ética para a complexidade**, São Paulo, Blücher, 2010.
- VASSÃO, Caio Adorno. **Metadesign e Meta-aprendizagem: da estética ao cosmo**, disponível em: <https://caiovassao.medium.com/metadesign-e-meta-aprendizagem-da-estética-ao-cosmo-1f35b7b9a92b>. Acessado em março de 2022.
- VIZIOLI, Renato. **Integração da engenharia do valor e do "design thinking" no processo de desenvolvimento de produtos**. 2019. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica de Projeto de Fabricação) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.
- VIZIOLI, Renato; KAMINSKI, Paulo C. **Problem definition as a stimulus to the creative process: analysis of a classroom exercise**, Journal of Technology and Science Education, Vol. 7, No. 3, pp. 274 - 290, 2017.