

## MTP

Valorizar o tempo das  
pessoas para aproveitar  
mais e melhor a vida!

451

Design & Narrativas criativas  
nos Processos de Prototipagem

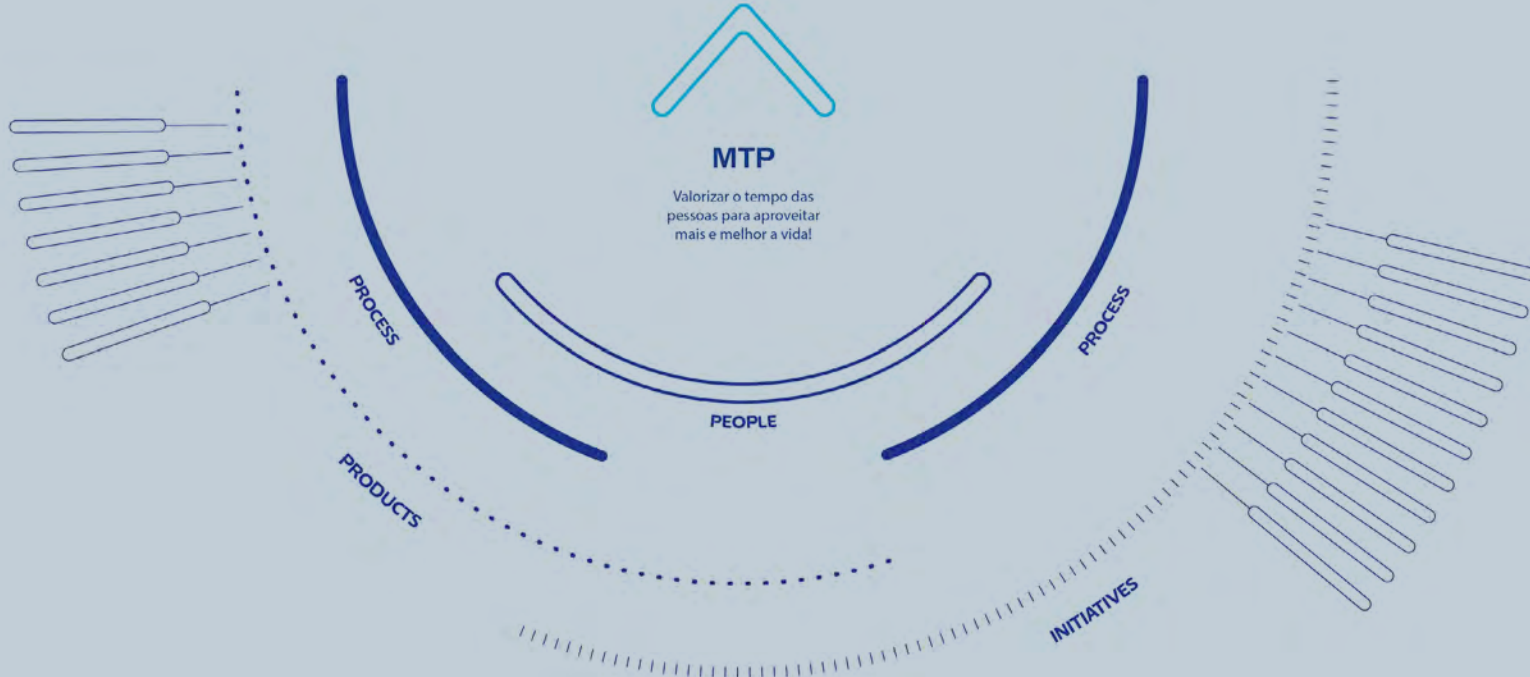
**UM ARTEFATO HABILITANTE  
PARA CONCEPÇÃO DE  
PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS  
ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO  
DE PROTÓTIPOS**

## **SOBRE O AUTOR**

**Aron Krause Litvin** | [aron@estudionomade.com.br](mailto:aron@estudionomade.com.br)

Mestre em Design Estratégico (Unisinos) e Pós-Graduado em Ciências do Consumo (ESPM). Atua como professor de Pós Graduação em Design Estratégico na Unisinos. Diretor na APDesignRS (Associação dos Profissionais de Design). É um dos coordenadores e idealizadores do primeiro laboratório cidadão de inovação social para a cidade de Porto Alegre (TransLab). Sócio-Diretor na Estúdio Nômade, consultoria de projetos de inovação orientados pelo design. Palestrante no TEDxPorto Alegre 2016 com o *talk* "O que a colaboração pode fazer por nós".

**Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/0176782732169768>



# UM ARTEFATO HABILITANTE PARA CONCEPÇÃO DE PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO DE PROTÓTIPOS

*A qualifying artifact for conception of organizational purposes through the elaboration of prototypes*

Aron Krause Litvin

## Resumo

A presente pesquisa apresenta um estudo em relação ao processo de projeto de construção de uma Plataforma de Propósito organizacional. As empresas brasileiras Ticket Log e Repom, foram o contexto de aplicação da pesquisa orientada pelo design estratégico. O Propósito representa a razão de existir de uma organização, e deve transmitir uma mensagem aspi-racional, capaz de mobilizar uma trans-formação grandiosa. Uma Plataforma de Propósito representa um conjunto de orientações, que tornam essa mensagem factível no cotidiano da organização. A prototipação que envolveu essa pesquisa, revela diferentes tipos de protótipos que viabilizaram o desenvolvimento do projeto. A relevância desse estudo, está em fornecer um entendimento, de como é possível desdobrar um assunto tão abstrato em algo tangível e aplicável em diversos contextos organizacionais. Sendo assim, a Plataforma de Propósito apresentada, pode ser compreendida enquanto uma plataforma de metaprojeção que habilita a transformação de contextos organizacionais.

**Palavras-chave:** protótipos; propósito; design estratégico; metaprojeto.

## Abstract

*This article presents a study in relation to the design process of construction of an Organizational Purpose Platform. The brazilian companies Ticket Log and Repom, were the application context of the research, guided by the strategic design. Purpose represents the reason for existing of an organization, and it must convey an aspirational message, capable of mobilizing a grand transformation. A Purpose Platform represents a set of guidelines that make this message feasible in the daily life of the organization. The prototyping that involved this research, reveals different types of prototypes that enabled the development of the project. The relevance of this study, lies in providing an understanding of how it is possible to deploy such an abstract subject, into something tangible and applicable in various organizational contexts. Thus, the presented Platform of Purpose can be understood as a metadesign platform that enables the transformation of organizational contexts.*

**KeyWords:** prototypes; purpose; strategic design; metadesign.

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por um sentido naquilo que as organizações fazem em suas atividades de negócio representa uma grande inquietação que vem ganhando cada vez mais destaque. A necessidade constante de inovação determina um estado de existência no mercado e o entendimento do Propósito das organizações é o que mobiliza qualquer movimento estratégico. Por Propósito, entende-se uma mensagem aspiracional que a organização carrega para sua transformação. As reflexões de Sinek (2017) apontam que as organizações que inspiram e estabelecem uma relação de verdade e lealdade com as pessoas, conseguem ter uma clareza do *porque* existem. Isso acaba representando algo a mais daquilo que simplesmente vendem enquanto produto ou serviço. Ao encontro desse ponto, Salim *et al.* (2015) complementa que o *Propósito Massivo Transformador (PMT)* precisa estar conectado com alguma intenção de transformação abrangente. Isto é, a organização deve entender a transformação gerada por suas atividades, sendo elas, necessariamente, de interesse comum da sociedade de forma geral. A dúvida que surge, porém, é como dar conta da elaboração de um projeto para o desenvolvimento de uma Plataforma de Propósito diante a grandeza deste desafio.

A inovação orientada pelo design não é a única resposta, mas o diálogo com uma modificação de mercado (VERGANTI, 2008). Por inovação, o mesmo autor traz a concepção de mudança de significados enquanto uma transformação de sentido para aquilo que se faz. O design estratégico, por sua vez, pode ser acionado para dar conta desse processo de mudança, pela sua proposição de diálogos criativos. Já é notório que as capacidades fundamentais do design estratégico apresentadas por Zurlo (2010), podem ser compreendidas enquanto as ações projetuais do ver, do prever e do fazer ver. Sem dúvida, a projeção para a descoberta de um Propósito dentro de um contexto organizacional, só é possível em função de uma prática recursiva de diálogo criativo, envolvendo diferentes pessoas pertencentes a rede de relações de tal organização. Portanto, o design estratégico como uma abordagem projetual na elaboração de um Propósito organizacional se mostra uma alternativa coerente com os desafios de processo envolvidos.

A construção de um projeto de Propósito organizacional, acontece em função da sobreposição de diálogos entre as pessoas envolvidas no processo. Por ser um assunto que exige uma certa abstração para ser conversado, a modelagem conceitual se faz imprescindível. Em geral, um Propósito é formalizado com a expressão de uma frase que carrega uma mensagem aspiracional e transformadora para o negócio. O jogo de composição de palavras é inevitável, logo, o processo de significação de conceitos é uma prática inerente. Entretanto, o processo de construção de um Propósito pode se valer de diferentes tipos de protótipos além dos esboços que arriscam frases. O uso de protótipos habilita a abertura de construção do significado de um Propósito. Segundo Scaletsky e Michura (2018), o protótipo não é usado para responder de forma definitiva uma pergunta de projeto, mas para abrir novos questionamentos. Essa utilidade dos protótipos confere exatamente ao tipo de processualidade envolvida na elaboração de um Propósito organizacional.

Quando Manzini (2015) apresenta a importância das diferentes ferramentas visuais para que o processo dialógico se torne tangível, o autor também entende a perspectiva da experiência habilitante. Na medida em que as pessoas interagem orientadas por protótipos, a conversa evolui para níveis de entendimento cada vez mais equalizados entre todos. O exercício da prototipação é uma prática de projeto

de design e retoma a dimensão processual da experiência que envolve as pessoas. Para Franzato (2016), o processo de geração de conceitos de projeto estabelece uma dinâmica dialógica por meio de um relacionamento de colaboração e concorrência. No percurso de projeto de uma Plataforma de Propósito, muitos conceitos são deixados para trás, porque concorrem entre si para uma seleção. Entretanto, é justamente nessa experiência de escolha que acontece a construção colaborativa de sentido.

Existem muitas maneiras como as organizações lidam com essa construção do seus Propósitos. O Propósito emerge das pessoas que fazem parte do contexto da organização, segundo as condições de suporte para o diálogo (ferramentas de projeto) que são configuradas. Uma vez que o Propósito é definido em uma mensagem verbal, cabe o entendimento imediato de como desdobrar essa intenção transformadora em aspectos práticos do cotidiano da organização. É aqui que se inscreve a relevância da Plataforma que habilita todos os movimentos de mudança desejáveis para a organização, a partir do seu Propósito. A prototipação, portanto, favorece o entendimento da mensagem verbal do Propósito, bem como a representação visual da Plataforma que impulsiona e tangibiliza os rumos de transformação da organização. Sem dúvida, esse é um processo que considera um trajeto metaprojetual que analisa, seleciona, associa, separa e hierarquiza os dados coletados (SCALETSKY *et al*, 2016 in SCALETSKY 2016).

Assim sendo, o objeto de estudo desta pesquisa é o processo de projeto de construção da Plataforma de Propósito através do uso de diferentes tipos de protótipos para as empresas Ticket Log e Repom. Ambas atuam, respectivamente, com serviços voltados para gestão de frotas leves e pesadas. São as maiores do Brasil dentro do seu segmento de atuação e, juntas, representam a Divisão de Frota e Soluções de Mobilidade da Edenred Brasil. O projeto contou com a participação da consultoria de design estratégico Nômade Inc., que conduziu o processo de design durante nove meses ao longo do ano de 2018. A seguir, retoma-se o trabalho desenvolvido, apontando principalmente o uso de protótipos que oportunizaram a construção da Plataforma de Propósito dessas empresas. O percurso de construção envolveu diretamente diálogos individuais com o CEO, principais diretores e gerentes das empresas (25 colaboradores) e um momento de workshop imersivo com esse mesmo grupo e outros convidados em posição de alta liderança nas organizações. Além disso, aconteceram 65 momentos de diálogos individuais e em grupo, envolvendo diferentes níveis hierárquicos de colaboradores das empresas, alguns encontros com fornecedores, clientes, entidades de interesse e parceiros de negócio das empresas. Em todos esses momentos, os envolvidos foram mobilizados a dialogar criativamente utilizando-se de protótipos.

A contribuição primordial dessa pesquisa é a sua capacidade de formalização de uma Plataforma de Propósito. Por ser um assunto que carece de reflexão e aprofundamento metodológico, considera-se um marco significativo de discussão que deve servir para tantos outros contextos organizacionais interessados em mobilizar o entendimento de seus Propósitos. Além disso, posiciona o design estratégico como uma abordagem coerente para o desenvolvimento de uma Plataforma de Propósito e oportuniza a existência de outra percepção de consciência, visto que se trata de um assunto tão sensível e urgente no ecossistema de negócios existente.

## 2. O SIGNIFICADO DO PROPÓSITO E PROTÓTIPO

Um Propósito no âmbito das organizações significa assumir um desejo de transformação. Mudanças que irão reformular práticas de atuação em todos os níveis e as múltiplas relações que envolvem a atividade de uma organização. Portanto, é algo

absolutamente desafiador que provoca uma inquietação constante para a organização evoluir. Para uma organização ter um Propósito é necessário questionar o motivo da sua existência e compreender o que é bem mais profundo do que suas ofertas de produto ou serviço. É a compreensão da sua relevância para aquilo que transborda dos seus interesses privados. Ao mesmo tempo é o questionamento da sua obsolescência frente ao que faz e disponibiliza. O interesse por essas questões pode até ser crescente entre as organizações, no entanto são raras aquelas que preservam uma coerência entre o discurso e a prática. Além disso, o medo iminente da mudança reforça a manutenção do estado das coisas dentro das organizações.

Segundo Salim *et al.* (2015), o conceito do *Propósito Massivo Transformador (PMT)* é o resultado de uma equação que combina imaginação com ambição. É massivo, porque a mensagem aspiracional de uma organização precisa envolver o maior número de pessoas possível. É transformador, porque é ousado e enfrenta um movimento de mudança sistêmica. É propósito, porque compreende a razão de existir da organização. Um dos aspectos mais importantes que o autor posiciona é a motivação de como encontrar um Propósito. Certamente não deve estar ancorada em uma oportunidade exclusiva de negócio, por exemplo, o aumento de faturamento. A intenção de transformação precisa enxergar qual é o maior problema que a organização assume para resolver. O ponto de partida para essa resposta são as percepções individuais das pessoas que fazem a organização existir. O Propósito não é uma declaração de missão, mas uma mudança cultural que move o ponto focal de uma equipe da política interna para o impacto externo (SALIM, 2015).

Ao encontro dessas reflexões, Arantes (2012) traz o conceito das empresas válidas. Apesar de não evidenciar explicitamente o conceito do Propósito, é possível retomar contribuições que ajudam a moldar o significado. Para o autor, as empresas são agentes de desenvolvimento social e precisam compreender claramente as suas responsabilidades sociais mais amplas. As empresas válidas são organizações permanentes, baseadas no interesse coletivo e criadas para atender às necessidades da sociedade de forma contínua (ARANTES, 2012). Uma postura ativa em relação à evolução social é demandada das organizações e isso garante que os seus resultados financeiros sejam admiráveis.

A processualidade de um projeto que desenvolve um Propósito, pode se valer de ferramentas pré formatadas que contribuem para a sua prototipação. As ferramentas pré formatadas operam um tipo de prototipagem que sugere uma linha de condução para a criação. Isto é, não são folhas totalmente em branco e apresentam um *framework* para ser trabalhado. O uso da ferramenta chamada Círculo de Ouro apresentada por Sinek (2017), habilita de certo modo a construção de um Propósito. São três diferentes camadas de reflexão para explorar um Propósito (ver Figura 01). A camada mais nuclear (*why*) ativa o motivo de existência da organização. Para o autor, essa camada acontece tanto em um nível macro da organização, quanto em um nível pessoal para cada pessoa. A camada mais de fora do círculo (*what*) sugere uma ativação racional do cérebro para identificar o que a organização efetivamente faz. A camada que está no meio do círculo (*how*) define a forma que a organização disponibiliza seus produtos ou serviços. Sendo assim, o Círculo de Ouro pode ser utilizado para uma sistematização da construção de um Propósito organizacional.

Os protótipos apresentam diferentes funções que favorecem o desenvolvimento dos projetos de design. Para Stappers e Flach (2014), os protótipos provocam uma conversa focada justamente pela existência daquilo que materializa as ideias e as torna gráficas e visualmente compartilháveis. Além disso, os autores abordam que os protótipos se valem para testar hipóteses. São recursos dinâmicos de criação que

conduzem à construção da solução do projeto. Tais recursos podem ser percebidos através de diferentes formas e características. Podem ser físicos ou digitais, rabiscos em uma folha ou desenhos mais elaborados do tipo infográficos ou visualidades digitais, mock ups ou até mesmo maquetes. A diversidade de formatos dos protótipos no contexto de projetos de design, é o que confere o seu valor de utilização. O autor Tironi (2018) articula entendimentos que ampliam a função dos protótipos enquanto geradores de apropriação. Em um projeto de construção do Propósito organizacional, é exigida dos participantes uma atitude projetual voltada para entrega de reflexões críticas sobre o assunto. Esse é um processo lento com evoluções graduais. Um Propósito para ser vivenciado na prática, requer o envolvimento das pessoas da organização. Sendo assim, se os protótipos fornecem condições de apropriação para as pessoas, fica evidente que a sua utilização se faz imprescindível.

Uma outra abordagem de entendimento sobre os protótipos, pode ser reconhecida através da sua função de provocar diferentes pontos de vista sobre o mesmo assunto. Os autores Boer *et al.* (2013) trazem o termo *provótipos* para contribuir com essa discussão. O que se entende por isso é a oportunidade de visualizar discrepâncias de sentido sobre um mesmo assunto. Os protótipos a partir dessa conceituação, são capazes de encorajar uma experiência concreta de projeção e convidam as pessoas para uma interação participativa. Os *provótipos* conseguem superar barreiras de entendimento em relação ao Propósito, que podem ser difíceis para as pessoas expressarem sem o uso desse recurso. A provocação que se busca é o confronto das visões sobre o assunto, as nuances de percepção ou as contradições que aparecem sobre o mesmo ponto. Os protótipos, portanto, podem assumir uma função de conciliadores de entendimento.



Figura 1. Ferramenta Círculo de Ouro utilizada no processo de construção da Plataforma de Propósito. Fonte: Nômade Inc.



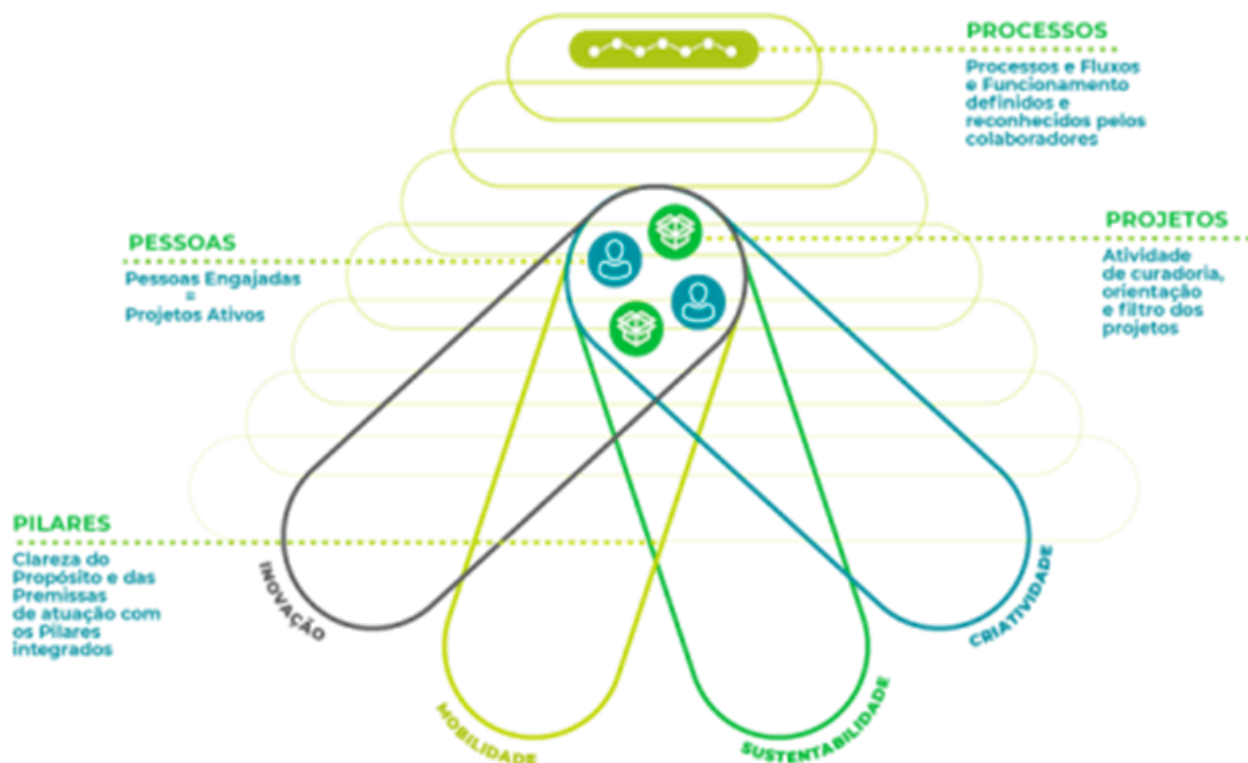


Figura 2. Primeiro protótipo da Plataforma de Propósito Ticket Log e Repom. Fonte: Nômade Inc.

### 3. O PERCURSO DO PROJETO

O processo de construção da Plataforma de Propósito das organizações Ticket Log e Repom utilizou de um primeiro protótipo visual (ver Figura 02) para abrir entendimentos. A dúvida partilhada pela diretora de marketing da organização foi o gatilho de todo o processo. Foi questionado, o quanto os pilares criados davam conta de uma razão de existir das organizações. Naquele período, existiam quatro conceitos que sustentavam o *porque* da organização existir: sustentabilidade, inovação, mobilidade e criatividade. Todos conceitos bastante abrangentes e carentes de uma construção de sentido para as pessoas que faziam parte das organizações. Desse modo, o distanciamento do problema do projeto é traduzido por meio da utilização do protótipo visual.

Nesse primeiro esboço já é possível reconhecer uma tentativa de compreender a relação entre os quatro diferentes conceitos, bem como a exposição de alguns elementos relevantes para a sustentação do Propósito. O uso da expressão Projetos e Pessoas articulando uma dinâmica entre os quatro pilares de conceitos, favorece uma interpretação do que será necessário desenvolver enquanto conteúdos de in-teresse para uma sustentação prática do Propósito das organizações. Por Projetos, entende-se que são todas as oportunidades de inovação em produtos e serviços para sustentar o Propósito. Além disso, a expressão visual do que está representado enquanto Processos, conduz a uma interpretação de que existirão diferentes ações e atividades necessárias para também ampararem o Propósito. Ainda que houvesse muitas dúvidas a serem atendidas no decorrer da processualidade do projeto, a atividade de metaprojeto é oportuna para o "desenvolvimento de processos empresariais orientados a repensar radicalmente a atuação de uma organização, a definir as suas estratégias futuras e a inová-las" (FRANZATO E CELASCHI, 2012).





Os diálogos criativos individuais que envolveram as lideranças das organizações, levou à construção de significado para os quatro conceitos disparadores do processo de projeto. Foram elaboradas diferentes nuvens de palavras enquanto ferramenta de prototipação. Na medida em que as pessoas foram apresentando suas interpretações em relação aos conceitos, quanto maior o tamanho da fonte da palavra, representa que mais pessoas fizeram associações iguais de significado. O uso de cores para representar diferenças de percepções positivas ou negativas também foi um recurso utilizado para compilar todas as contribuições. Portanto, a exposição desses painéis semânticos para o grupo de pessoas envolvidas na sua construção, gerou uma apropriação crítica de sentido. As pessoas conseguiram ver o que significava cada um dos conceitos envolvidos, a partir do ponto de vista coletivo.

Figura 3. Nuvens Semânticas dos pilares para os conceitos disparadores do processo de projeto Fonte: Nômade Inc.

No entanto, agregou-se uma nova camada de percepção, a partir da capacidade do fazer ver do design estratégico. Enquanto uma atividade do percurso de projeto, para cada um dos conceitos foram apresentadas novas associações elaboradas pela Nômade. Tais contribuições, vieram através da formalização de perguntas escritas ou de novas associações de palavras, que até então não tinham sido expostas pelos colaboradores. Trouxeram uma nova provocação que não estava sendo vista. Para o conceito de sustentabilidade, questionou-se como pensar as questões do mundo e sobre o estado do mundo atual. Outra questão chave foi quais seriam os efeitos indesejados na mobilidade, gerados pela atividade da Ticket Log e da Repom. Para os conceitos de inovação e criatividade, foi apresentada a questão de como esperar um resultado financeiro imediato de tudo aquilo que a organização fizer de forma inédita. Da mesma forma, a pergunta como esperar que a criatividade seja algo pragmático. São todas questões que favorecem uma abertura para reflexão, a partir de um outro ângulo sobre os conceitos. Apontam contradições e convidam para que sejam respondidas ao longo do fluxo do projeto.

Foi dessa composição dialógica que emerge a consciência em compreender, de forma mais específica, o Propósito das organizações. Essa vontade surge claramente manifestada pelas pessoas envolvidas até então. Não eram mais os quatro conceitos que representavam o foco de construção de sentido. Eles serviram enquanto pontes de significação para o Propósito. Sendo assim, no workshop elaborado, desenvolveu-se uma série de protótipos para compreender qual seria a mensagem aspiracional do Propósito. O workshop em design segundo Cautela e Zurlo (2006) é, uma sessão de projeto contínua ou intermitente, orientada à geração de *concepts* (conceitos de projeto) e sustentados por um briefing de projeto. Sendo assim, na preparação para esse momento, decidiu-se trazer enquanto exercício de prototipação a construção de uma maquete. Em função de diferentes estímulos materiais absolutamente atípicos no cotidiano de trabalho dos participantes envolvidos, foi possível acessar níveis de abstração enriquecedores ao processo. Palitos de madeira, massa de modelar, papéis de diferentes texturas e cores, canetas coloridas de diversos tipos, barbante, bonecos de plástico foram alguns dos materiais disponibilizados. A orientação que foi concedida para a criação, trouxe o questionamento de quais seriam os efeitos indesejáveis da atuação das empresas no mercado, bem como o que aconteceria se as organizações deixassem de existir. As pessoas foram separadas em pequenos grupos e puderam trabalhar livremente na utilização de todos materiais disponíveis. Cada maquete criada, representava um entendimento de conceito sobre o Propósito.

Com as maquetes finalizadas, foi possível compreender o que representava o Protótipo para cada grupo. Através de um exercício de observação e significação sobre as maquetes criadas, conduziu-se um exercício de escrita coletiva para expressar a mensagem do Propósito. A escrita coletiva, por ser um tipo de protótipo que orienta a escolha de um conjunto de palavras, as pessoas podiam escrever silenciosamente suas ideias uma sobre as outras. A prototipação se dava através do uso de uma grande folha branca e as pessoas em pé interagindo em silêncio. Até que se formalizasse a melhor frase criada pelo grupo, se exercitava uma construção a partir da sobreposição de ideias e palavras. Como resultado, foram as frases finais que compilaram a opinião de cada pessoa sobre o significado do Propósito das organizações. Através de uma sessão de conversa aberta, onde todos explicando o sentido das maquetes e das frases, evoluiu-se a um outro nível de entendimento sobre o Propósito. Ainda que houvesse mensagens escritas divergentes umas das outras, foi na discussão que se destacam as palavras mais representativas.

Figura 4. Maquetes de representação do Propósito. Fonte: Nômade Inc.



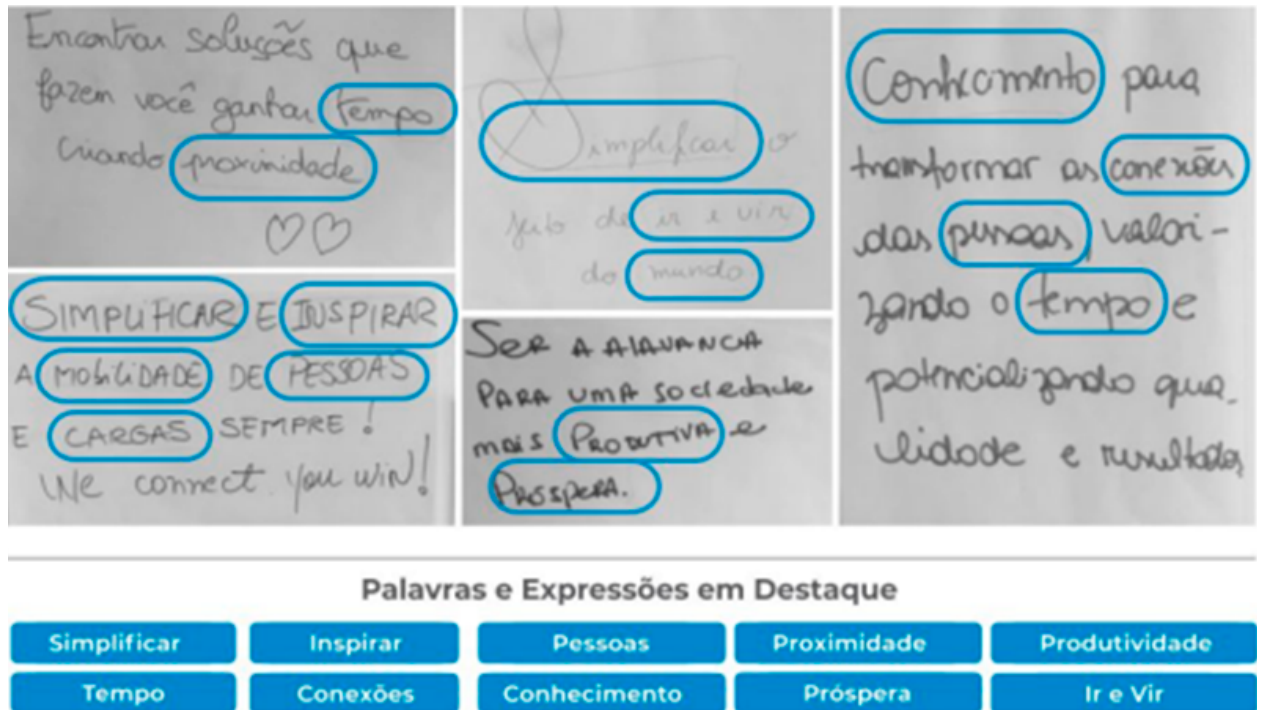


Figura 5. Frases que representam o Propósito. Fonte: Nômade Inc.

A sistematização desses inputs criativos (ver figura 06) oportunizou a geração de várias alternativas de escrita que pudessem melhor representar o Propósito. A consultoria que acompanhava a construção do projeto, assumia a função de compilar e sistematizar as diferentes contribuições. O verbo de ação transformadora para expressar o *why* da ferramenta *Círculo Dourado*, muda radicalmente de sentido de uma versão para outra. Por ser uma ação que deve gerar uma transformação nas organizações, a escolha do melhor verbo que representa essa intenção é determinante. É de Stappers e Flach (2014) a contribuição que aponta os protótipos enquanto direcionadores de possíveis interações futuras. Nesse caso de projeto, quanto mais pessoas foram envolvidas para colaborarem na redação da frase, parecia ganhar mais maturidade de significado. Esse processo aconteceu de forma assíncrona e envolveu diferentes tipos de interação entre os colaboradores das organizações. Não apenas o *why* foi criado dessa maneira, mas também as outras camadas da ferramenta *how* e *what*.

O uso de protótipos nesse projeto, também apresenta uma ferramenta do tipo *framework*, que favorecem o diálogo através de interações conduzidas. Essa ferramenta (ver Figura 7) é configurada para que as pessoas possam receber algum material físico que habilite suas contribuições. Não são folhas em branco, mas também exigem uma apropriação crítica e criativa sobre os assuntos que estão no material. É interessante perceber que existiram casos de pessoas que receberam o material impresso e não deram continuidade de trabalho sobre a ferramenta. Para todos que recebiam a folha, se encorajava que convidasse outras pessoas para discutirem os conteúdos em conjunto. Essa partilha da responsabilidade de mobilizar tantas novas reflexões, acontece por meio da utilização desses protótipos pré-formatados. Em um contexto de empresa que existem centenas de pessoas envolvidas que poderiam participar da construção, esse tipo de ferramenta trouxe novos olhares e contribuições sobre o problema de projeto que estava em curso.

## Primeiro esboço de PMT

Após o workshop com as lideranças



### WHY

Valorizar e qualificar o tempo de deslocamento de pessoas e cargas, em **todo lugar, sempre!**

### HOW

Oferecendo **conhecimento e informação** que **simplifica e inspira** os rumos da **mobilidade**.

### WHAT

**Soluções** que atendem necessidades de mobilidade melhoram a **produtividade**, **otimizam** o tempo e **valorizam a vida**, contribuindo com a **prosperidade**.

## Segundo esboço de PMT

Após devolutivas dos colaboradores



### WHY

**Simplificar** a mobilidade, valorizando o tempo das pessoas, em todo lugar, sempre!

### HOW

Oferecendo **conhecimento e informação**, uma **inteligência** que inspira para a prosperidade.

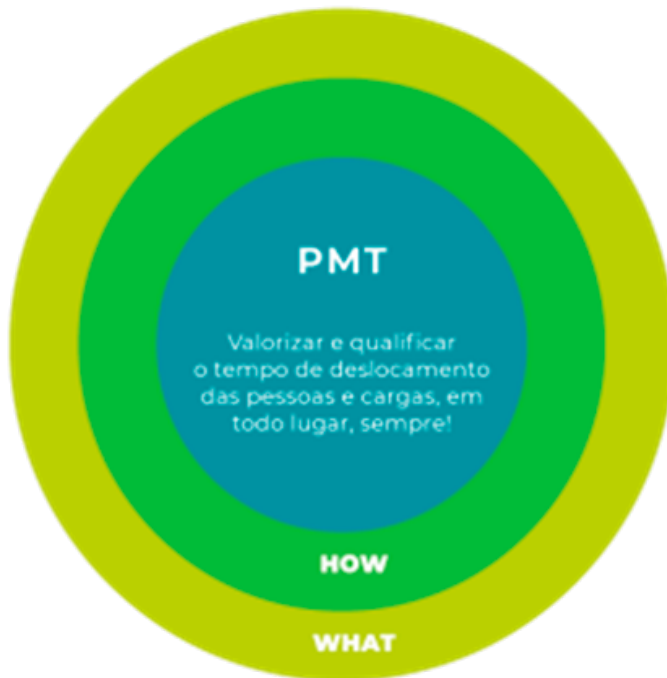
### WHAT

Soluções que melhoram a **produtividade**, **otimizam o tempo** e **valorizam a vida**.

Figura 6. Sistematização e compilação das alternativas da mensagem do Propósito .

Fonte: Nômade Inc.

## PMT Fleet Mobility



### HOW

Oferecendo **conhecimento e informação** que **simplifica e inspira** os rumos da **mobilidade**.

### WHAT

**Soluções** que atendem necessidades de mobilidade melhoram a **produtividade, otimizam** o tempo e **valorizam a vida**, contribuindo com a **prosperidade**.

Quais são as primeiras associações ao ler este PMT?

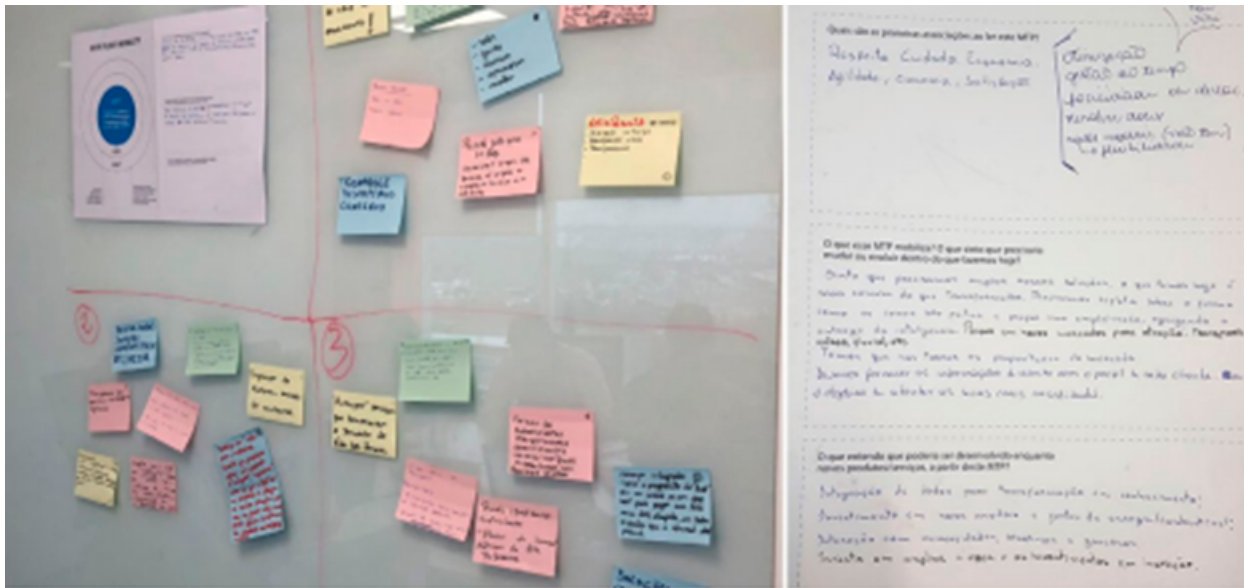
O que esse PMT mobiliza? O que sinto que precisaria mudar ou evoluir dentro do que fazemos hoje?

O que entendo que poderia ser desenvolvido enquanto novos produtos/serviços, a partir deste PMT?

Os efeitos de sentido que tais ferramentas oportunizaram, gerou a criação de diferentes protótipos em formato de escrita. Não apenas a ferramenta pré-formatada preenchida, mas outros formatos de experimentar a escrita. Todos os protótipos trouxeram ideias que ajudaram a afirmar o significado de algumas palavras que já estavam sendo reconhecidas como essenciais na definição do Propósito, bem como críticas que fizeram contornar o processo decisório. Nesse momento do projeto, o uso de protótipos mais direcionados para a expressão escrita pareceu funcional e simbólico, simultaneamente. Serviu para que as pessoas registrassem suas interpretações de maneira clara e direta. Também foi possível extrair manifestações reflexivas, que evidenciaram o campo de construção subjetiva das pessoas em relação ao assunto.

Figura 7. Protótipos pré-formatado. Fonte: Nômade Inc.





## Emails de devolutiva

Q2. O que esse MTP mobiliza? O que sinto que precisaria mudar ou evoluir dentro do que fazemos hoje?

- Ser opções / Completude de oferta
- Em relação ao "how", sabemos que os projetos estão sendo desviados neste caminho, mas precisamos melhorar muito o nosso investimento em tecnologia para conseguir nos emergir como uma empresa que oferece conhecimento e informação. Estamos um passo atrás.
- Não estamos preparados neste momento para mais ofertas. Não temos sistema que integre nem as soluções internas que já temos (desenvolvimento e manutenção), por exemplo.

Q3. O que entendo que poderia ser desenvolvido enquanto novas produções/serviços, a partir desta MTP?

- A equipe acredita que o MTP permite a ampliação de ofertas. No momento a que **precisa** é o aumento de oferta no **Logística** (meios de transporte).

Quê pessoal.  
Tudo bem?

Segue abaixo a minha contribuição:

- Primeiras associações ao ler este MTP: Preserva a qualidade de vida das pessoas independente de quem ele é ou o que ele faz profissionalmente. Dena o desejo de simplificar o dia a dia das pessoas para que saiam mais rápidas e produtivas, com o objetivo de que estas ganhem mais tempo para aproveitar a vida com o que mais importa.

Quais são as primeiras associações ao ler este MTP?

- Muitas primeiras associações são de que o tempo é valioso justamente por ser algo que não podemos recuperar, por isso é importante pensarmos sempre em formas de obter ganho de tempo em tudo que realizamos.
- Descoberto de tempo é desperdício de vida para as pessoas, seja na mobilidade de modo geral como em deslocamento de cargas.
- Precisamos buscar soluções de otimização de tempo entendendo as necessidades de todos os envolvidos no processo, usuários, clientes, fornecedores, intermediários, não empresas de cartão e serviços).

O que esse MTP mobiliza? O que sinto que precisaria mudar ou evoluir dentro do que fazemos hoje?

- Sinto que o MTP instiga a buscarmos soluções que estejam alinhadas as transformações e, por consequência, as novas necessidades do mercado e das pessoas. Vejo que nos falta entender as necessidades e de fato desenvolver novas soluções.

Figura 8. Efeitos da ferramenta pré formatada.  
Fonte: Nômade Inc.

## 4. A VISUALIDADE DA PLATAFORMA DE PROPÓSITO

O Propósito enquanto uma mensagem aspiracional requer uma sustentação de ordem prática. Para tal finalidade, a consultoria que acompanhava o projeto sugere quatro diferentes camadas de sustentação: Pessoas, Projetos, Processos e Iniciativas. As Pessoas significam um conjunto de comportamentos que precisam ser desenvolvidos com os colaboradores das duas organizações. Os Projetos significam as oportunidades de produtos e serviços que entregam o Propósito para o mercado e tornam tangível a intenção transformadora da empresa. Os Processos significam as práticas de gestão ou as ações necessárias que precisam ser realizadas de forma cotidiana dentro das organizações. As Iniciativas significam as ações de relacionamento e experiência para público interno e externo que reforçam o Propósito. Frente a esses conceitos de sustentação do Propósito, foi necessária a criação de uma visualidade que orientasse a interpretação de tantos conteúdos relacionados a um tema. A seguir, retoma-se a elaboração do processo e suas evoluções de sentido.



Figura 9. Esboço digital da Plataforma de Propósito. Fonte: Nômade Inc.

Ao encontro dos estudos de Goldschmidt e Smolkov (2004), os desenhos e as representações visuais são fortes recursos cognitivos para resolução de problemas de design. Na medida em que a visualidade no formato de uma Plataforma de Propósito, habilita um processo difuso de aprendizagem, novamente o uso de protótipos se faz essencial para construção de sentido. O processo de prototipação que decorre a partir da Figura 02, representa não apenas a evolução visual atingida, mas, principalmente, o processo de apropriação sobre o conceito do Propósito e a sua mensagem gerada diante de tantas interações registradas. Fica evidente que os conceitos iniciais que deram início a investigação do Propósito não aparecem mais, bem como novos conceitos são incorporados. A Figura 10 busca um entendimento em função das quatro esferas (camadas) conectadas pela mensagem do Propósito no centro. Os designers que participaram desse esboço digital, tinham a intenção inicial de representar algum tipo de engrenagem, um funcionamento integrado entre as quatro camadas.





Figura 10. Esboço Integrado da Plataforma de Propósito. Fonte: Nômade Inc.

Essa representação visual é apresentada para algumas pessoas que integram as organizações e inicia-se um ciclo de diálogos que fomentam uma livre interpretação. Depois de coletar diferentes feedbacks sobre o esboço digital, fica claro o quanto que as camadas não estão interconectadas e parecem isoladas uma das outras. A diferença de tamanho entre os círculos remete a uma certa hierarquia na informação dos conteúdos. A razão inicial que justifica essa escolha de representação visual estava ancorada na diferença de importância entre uma camada e outra. Nesse caso, a camada Processos estava representando o que era de mais relevante, seguida das outras três de igual peso. Essa escolha não repercutia a realidade vivenciada pelas organizações e acabou gerando um estranhamento negativo na sua interpretação. A Figura 10 é uma alternativa de resposta, no entanto, também não atinge um efeito esclarecedor sobre a relação entre as camadas e suas interações em relação ao Propósito. Essa conclusão também é resultado dos ciclos de feedback realizados entre os designers da consultoria e os representantes das organizações.

Sendo assim, se faz necessária a criação de uma representação visual que estivesse em sintonia com o contexto das organizações. Encontra-se a metáfora da bússola para ser traduzida em uma visualidade final para representar a Plataforma de Propósito. Uma bússola permite encontrar ou determinar direções. Ela consiste num ponteiro magnetizado livre para se alinhar de maneira precisa com o campo magnético da Terra. O Propósito das organizações representa o campo magnético que orienta livremente todos os conteúdos que nela serão expostos. Além da bússola estar bem inserida no universo da mobilidade, o que afirma uma linguagem simbólica de identificação com as organizações envolvidas, ela também pode ser reconhecida enquanto um elemento que habilita uma mudança de rumos.



Essa representação visual da Figura 11, carrega uma sensação de movimento na imagem. Uma desenho desse tipo que permanecesse estático, perderia a sua constante sensibilidade de movimentação. Na apresentação desta pesquisa, apresenta-se apenas uma imagem estática, porém a sua aplicação real se dá através do uso de uma técnica de animação. A camada Pessoas está mais próxima da mensagem escrita do *why* do Propósito, porque entende-se que todo processo de transformação requer e depende do desenvolvimento das pessoas que trabalham nas organizações. São as pessoas que promovem qualquer transformação desejada. A representação gráfica com traços em formato de círculos espaçados, busca transmitir uma relação de abertura e de troca com as demais camadas. A camada Processos, desenhada através de linhas sólidas, entra em uma relação de proximidade direta com Pessoas e Produtos e reforça um sentido de concretização. Também apresenta um espaçamento para garantir a mesma relação de troca com as demais camadas. As camadas Produtos e Iniciativas expressam aquilo que expande o Propósito, por essa razão estão mais afastadas da mensagem escrita e suas linhas vazadas sugerem algo que seja permeável.

Figura 11: Visualidade final da Plataforma de Propósito. Fonte: Nômade Inc.

## 5. DISCUSSÃO E ENCAMINHAMENTOS: DA ABSTRAÇÃO PARA O TANGÍVEL

O processo de projeto através do uso de protótipos, conduziu o envolvimento das pessoas para construção da mensagem do Propósito e da visualidade da Plataforma de Propósito. O contexto desse envolvimento estava orientado à transformação do negócio das organizações. Como toda e qualquer mudança, sempre apresenta sinais de resistência para efetivamente ser implementada.

A prototipação permitiu que a mudança fosse construída entre as próprias pessoas que fazem parte das organizações. Isso gerou um processo de aceitação à mudança ao longo do percurso do projeto. O envolvimento das pessoas na elaboração dos protótipos em colaboração com os designers da consultoria, resulta em uma apropriação do sentido em relação a Plataforma de Propósito. Não apenas a mensagem do Propósito e a visualidade da Plataforma, mas principalmente a abertura de proposição que as pessoas tiveram, em relação aos conteúdos específicos sobre as quatro camadas Pessoas, Processos, Produtos e Iniciativas.

O diálogo sobre o assunto Propósito exige uma construção de sentido que é bastante abstrata. Nesse contexto organizacional prevalece as estruturas de diálogo que são mais concretas e objetivas. A cultura das organizações Ticket Log e Repom já é fortemente orientadas para um campo mais pragmático das relações. Ora, a construção de um Propósito naturalmente exigiu um tipo de diálogo que não é o usual entre as pessoas das organizações. Os protótipos cumpriram uma função de facilitadores para construção de um assunto abstrato para algo concreto. A combinação de ferramentas mais lúdicas, como as maquetes, com ferramentas mais concretas, como os protótipos de construção das frases, forneceu um equilíbrio necessário para a evolução do projeto. A importância de atribuição de sentido, através de frases claras e objetivas, para o resultado de um protótipo lúdico, parece essencial ao processo do projeto. Isso representa uma ancoragem de sentido para um protótipo que gera muita abertura de diálogo. O fenômeno da construção da maquete oportuniza muitas trocas e uma elaboração de sentido muito potente para quem está participando desse momento específico. Entretanto, para que a mensagem do Propósito seja efetivamente construída por tantas outras pessoas que não participaram desse momento inicial, requer uma formalização de sentido que habilita para uma experiência de participação futura.

Os protótipos pré formatados que foram utilizados, revelaram um tipo de provocação determinante ao processo de projeto. Eles habilitaram não apenas uma apropriação crítica de sentido sobre o Propósito, mas também inúmeros diálogos difusos sobre o assunto dentro das organizações. Trouxeram um pretexto de conversação entre as pessoas sem a presença dos designers da consultoria. Foi nesse momento que houve a partilha de críticas construtivas, que reorientaram a elaboração da mensagem do Propósito. Esse tipo de *framework* exige uma preparação elaborada feita por designers. A estrutura do layout da ferramenta e seu conteúdo, representam a contribuição essencial para uma participação difusa das pessoas. A criação de protótipos enquanto *frameworks*, também indicam que essa atuação dos designers favorece o desenvolvimento do projeto e incentivam uma perda favorável de controle sobre o projeto.

Na medida em que se ampliava o grupo, para além das pessoas envolvidas inicialmente no workshop, foi importante o compartilhamento dos registros sobre o processo. Esse é um aspecto que demarca a maneira como essas pessoas foram envolvidas na prototipação. Esses registros estavam formalizados através de arquivos digitais que traziam o histórico do que tinha sido elaborado até o momento. Ou seja, a movimentação do conhecimento coletivo construído é operada pelos designers da consultoria, enquanto uma prática de metaprojeto. Isso revela uma oferta de contexto, que habilita à prototipação de tantas novas pessoas sem estarem acompanhando a construção do projeto desde o seu início. Nesse processo, identifica-se a manutenção da sensação da dúvida e da incerteza, que acompanhou as pessoas em relação ao entendimento da mensagem do Propósito, enquanto um aspecto mobilizador à prototipagem.

A visualidade da Plataforma de Propósito gerou uma importante representação para a mensagem do Propósito. Além das quatro camadas apresentarem orientações de conteúdo bastante diretas para a transformação das organizações, o desenho digital reforça uma apropriação do desafio da mudança que estará em curso nas organizações. Os diálogos entre os designers com as pessoas das organizações, que decorrem dos protótipos da visualidade, oportunizaram que houvesse uma clareza sobre a implementação prática do Propósito. Nesse sentido, o desenho digital que foi ganhando aprimoramento, serviu como elaboração dos efeitos práticos do Propósito. Para cada detalhe representado no desenho, existe uma trilha dialógica que foi estabelecida. Essa visualidade determina um ponto de convergência entre todas as pessoas em relação ao entendimento do Propósito. Retoma-se que o desenho final é interativo, portanto os conteúdos vinculados para cada uma das camadas, tendem a ser renovados com o passar do tempo. Nesse sentido, o desenho final pode gerar um outro ciclo de prototipação, na medida em que as pessoas forem apresentando novos conteúdos para as camadas. O acompanhamento por parte dos designers desse processo de significação deve acontecer e oportunizar evoluções sobre a visualidade.

A presente pesquisa apresenta um jeito de compreender uma Plataforma de Propósito passível de replicação. A precariedade das condições pelas quais são submetidas as práticas do fazer negócios requer novas influências. Sem dúvida, o desenvolvimento de um Propósito organizacional é um caminho bastante promissor para isso. Entretanto, promessas aspiracionais exigem uma tradução prática. Novos estudos podem dar conta, de como acompanhar a modificação de sentido das pessoas em relação a uma Plataforma de Propósito anunciada. O desafio que pode representar esse aprofundamento, é o processo de prototipação que será exigido.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao time da Nômade Inc que esteve ativamente envolvido na construção desse projeto: Daniel Caminha, Aline Cereja, Ana Maria Copetti, Ismael Bertamoni e Larissa Lazzari.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Nélio. **Empresas válidas: como elas alcançam resultados positivos ao servirem a sociedade**. São Paulo: Évora, 2012.

BOER, Laurens; DONAVAN, Jared; BUUR, Jacob. **Challenging industry conceptions with provotypes**. Revista CoDesign, vol. 9, n. 2, p. 73-89, 2013.

CAUTELA, C.; ZURLO, F. Relazioni produttive. Milão: Aracne, 2006.

FRANZATO, Carlo. **Design estratégico em ação**. In: SCALETSKY, Celso Carnos (Org.). **Geração de Conceitos de Projeto**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2016. p. 67.

FRANZATO, C.; CELASCHI, F. **Processo de metaprojeto para o desenvolvimento estratégico e a inovação das organizações**. In: X P&D Design - Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2012, São Luís. Anais do X Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Luís: EDUFMA, 2012. p. 1-14. Disponível em: [http://www.academia.edu/2510981/Processo\\_de\\_metaprojeto\\_para\\_o\\_desenvolvimento\\_estrategico\\_e\\_a\\_inovacao\\_das\\_organizacoes](http://www.academia.edu/2510981/Processo_de_metaprojeto_para_o_desenvolvimento_estrategico_e_a_inovacao_das_organizacoes)

GOLDSCHMIDT, Gabriela; SMOLKOV, Maria. Design problems are not of a kind: Differences in the effectiveness of visual stimuli in design problem solving. *In*: GERO, John S; TVERSKY, Barbara; KNIGHT, Terry (org.). **Visual and Spatial Reasoning in Design III**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2004. p. 199-219.

ISMAIL Salim, MALONE, Michel S., GEEST, Yuri Van. **Organizações Exponenciais. Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**. Edição digital. HSM do Brasil, 2015.

MANZINI, Ezio. **Design when everybody designs**. London: The Mit Press, 2015. SINEK, Simon. **Find Your Why**. New York: Penguin, 2017.

SCALETISKY, Celso Carnos; COSTA, Felipe Campelo Xavier; BITTENCOURT, Paulo. **Design estratégico em ação**. In: \_\_\_\_\_. (org.). **Reflexões sobre o design estratégico**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2016. p. 18.

SCALETISKY, Celso Carnos; Michura, Piotr. **The Prototype Is an Idea Brought Back From the Future**. *In*: Design Culture Symposium, 2018.

STAPPERS, Pieter Jan; FLACH, John M. Foreshadowing the future. **Fake It Make It**, Netherlands, p. 06-07, October. 2014. Disponível em: [https://issuu.com/crispnl/docs/crisp\\_\\_3\\_-\\_fake\\_it\\_make\\_it\\_-\\_issuu](https://issuu.com/crispnl/docs/crisp__3_-_fake_it_make_it_-_issuu). Acesso em: 02.04.2019.

TIRONI, M., **Speculative prototyping, frictions and counter-participation: A civic intervention with homeless individuals**, Design Studies (2018). <http://doi.org/10.1016/j.destud.2018.05.003>

VERGANTI R. **Design, Meanings, and Radical Innovation : A Metamodel and Research Agenda**. The Journal of Product Innovation Management, 2008.

ZURLO, F. **Design Strategico**. In: **XXI Secolo**, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.