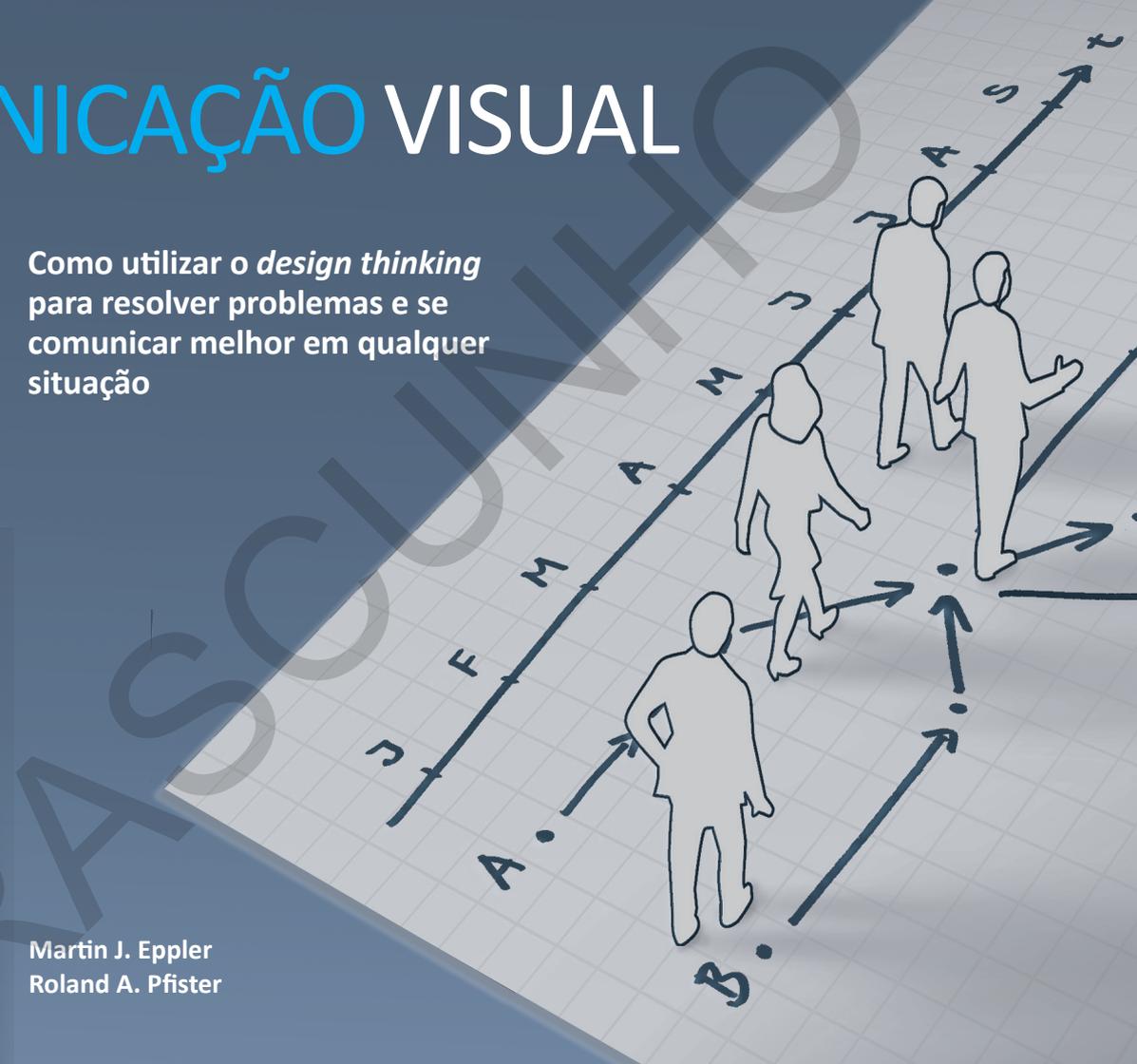


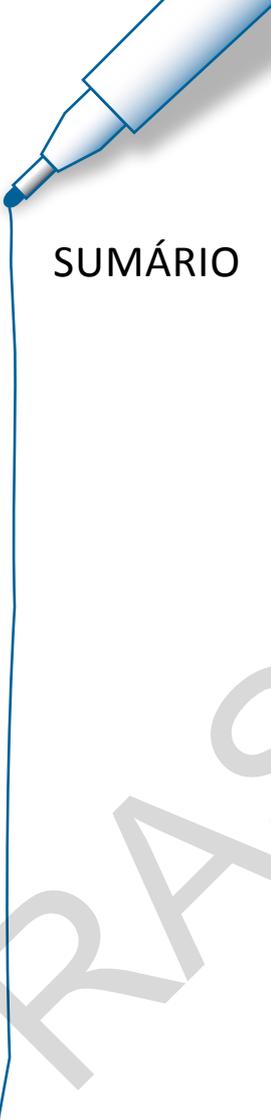
COMUNICAÇÃO VISUAL

INDISPENSÁVEL PARA
GERENTES, GESTORES
E EMPREENDEDORES

Como utilizar o *design thinking*
para resolver problemas e se
comunicar melhor em qualquer
situação

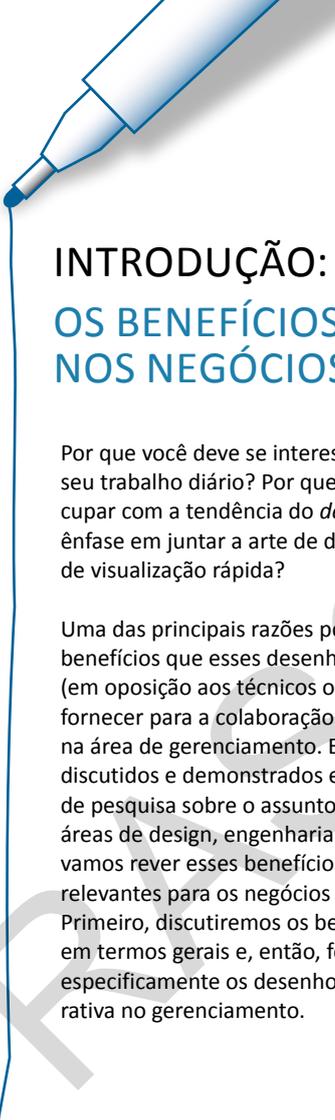
Martin J. Eppler
Roland A. Pfister





SUMÁRIO

Prefácio	6
1. INTRODUÇÃO: OS BENEFÍCIOS DOS DESENHOS NOS NEGÓCIOS	7
2. ESTUDO DE CASO: UM EXEMPLO INICIAL DE DESENHO NOS NEGÓCIOS	12
3. INSTRUÇÕES: REGRAS SIMPLES PARA DESENHAR	18
4. VISÃO GERAL: QUANDO USAR CADA TIPO DE DESENHO	24
5. CAIXA DE FERRAMENTAS: MODELOS DE DESENHO ÚTEIS	29
6. PERSPECTIVA: COMO DESENVOLVER SEUS PRÓPRIOS MODELOS DE DESENHO	100
7. EXEMPLOS: UMA GALERIA DE DESENHOS DE NEGÓCIOS	110
8. EXERCÍCIOS: COMECE A USAR SUAS HABILIDADES DE DESENHO	120
Bibliografia	124
Sobre os autores	126



1.

INTRODUÇÃO: OS BENEFÍCIOS DOS DESENHOS NOS NEGÓCIOS

*“A mente não
pensa sem uma
imagem.”*

Aristóteles

Por que você deve se interessar por desenhos em seu trabalho diário? Por que você deve se preocupar com a tendência do *design thinking* e sua ênfase em juntar a arte de desenhar com métodos de visualização rápida?

Uma das principais razões poderia ser os vários benefícios que esses desenhos analíticos à mão (em oposição aos técnicos ou artísticos) podem fornecer para a colaboração e tomada de decisão na área de gerenciamento. Esses benefícios foram discutidos e demonstrados em vários projetos de pesquisa sobre o assunto, principalmente nas áreas de design, engenharia e psicologia. A seguir, vamos rever esses benefícios e mostrar como são relevantes para os negócios e a gestão de negócios. Primeiro, discutiremos os benefícios dos desenhos em termos gerais e, então, focalizaremos mais especificamente os desenhos como prática colaborativa no gerenciamento.

Desenhos em termos gerais, de acordo com o guru de design Bill Buxton, podem ser considerados uma ferramenta de análise que permite que a mente capte coisas que estão em constante mudança e as refine iterativamente. Essa ferramenta de análise tem sido utilizada por várias mentes brilhantes para desenvolver ideias e gerar aprendizado. Leonardo da Vinci, por exemplo, fazia muitos desenhos. Em seu diário, ele observa que os desenhos muitas vezes permitem descobrir coisas que não sabia que conhecia ou detectar novos padrões emergentes que levam a novas ideias. Charles Darwin utilizou desenhos conceituais para desenvolver sua teoria da evolução (como documentado em seu caderno de desenhos e diários). Sigmund Freud fazia desenhos para refinar suas teorias sobre psicanálise e psicopatologia. O filósofo Ludwig Wittgenstein utilizava desenhos para refinar, ilustrar ou esclarecer seus pensamentos. Então, se da Vinci, Darwin, Freud e Wittgenstein utilizavam essa



técnica para aprimorar suas habilidades criativas e conceituais, por que você também não usa essa poderosa ferramenta de análise?

Barbara Tversky, psicóloga de Stanford e especialista em técnicas de comunicação visual, também vê os desenhos como ferramentas de análise, porém, não apenas para indivíduos, mas também para grupos de trabalho. Em seus inúmeros artigos sobre o tema, ela enfatiza a velocidade que a técnica de desenhos oferece, seu caráter provisório em contraponto a um caráter definitivo, para permitir uma “expressão do vago”, e sua simplicidade como benefícios fundamentais.

Em contextos de colaboração, ela e os colegas Heiser e Silverman destacam os seguintes benefícios da técnica do desenho para a comunicação visual:

- Estabelecer um foco comum entre os participantes de uma reunião.
- Promover interatividade e envolvimento.
- Estimular uma colaboração eficiente e agradável.
- Favorecer a criação de significados compartilhados.
- Levar a uma melhor escuta e melhor lembrança das questões discutidas.

Em seus estudos, Tversky e colegas fornecem evidências experimentais e observacionais para esses benefícios. Da mesma forma, McGown e Green salientam as seguintes vantagens colaborativas dos desenhos à mão: eles são rápidos e simples de entender, fáceis de (re)fazer, têm um efeito imediato, podem desencadear uma resposta de alta qualidade e são altamente expressivos e apenas limitados pela imaginação de quem desenhou.

Em um contexto muito diferente (mas igualmente ilustrativo), a psicanálise, Mayer focaliza o uso de desenhos como catalisadores do diálogo e do processo de análise entre psicoterapeutas e pacientes. A comunicação visual por meio de esboços de desenhos, nesse contexto, torna-se um ponto de acesso primário e não filtrado aos sentimentos e pensamentos de um paciente e permite que, juntos, o terapeuta e o paciente explorem temas ou questões importantes (também ao longo do tempo, usando desenhos mais antigos em sessões subsequentes).

Nesse contexto, os desenhos tornam-se um facilitador do processo de reflexão, dando ao paciente e ao analista acesso a esperanças, medos ou experiências anteriormente não identificados. De acordo com Mayer, desenhos conceituais desenhados à mão em geral fornecem as seguintes vantagens:

- Envolvem as pessoas e as mantêm focadas e concentradas.
- Ajudam a abstrair ou a generalizar a partir de um fenômeno ou situação concreta.
- Sinalizam o trabalho em progresso e as perspectivas subjetivas, atraindo, conseqüentemente, modificações ou extensões.
- Convidam o autor do desenho a explorar uma mudança de perspectiva e ver as coisas de forma diferente.
- Ajudam a articular noções ou crenças anteriormente implícitas.
- Tornam-se uma documentação instantânea para referência e análise futuras.

Os psicólogos cognitivos Tversky e Suwa também descobriram que o uso de esboços de desenhos melhora radicalmente as comunicações:

Os desenhos funcionam como um referencial fácil a palavras e gestos; assim, expressões diretivas (indicadoras) como “aqui” e “lá” e “esta parte” e “dessa forma” tornam simultaneamente a comunicação mais fácil e mais precisa.

É exatamente isso o que acontece quando gerentes usam a comunicação visual por meio de desenhos: ao elaborar um esboço, apontando, adicionando símbolos ou conectando elementos, eles tornam visíveis as implicações de seus *insights* e ajudam os colegas a enxergar e a compreender as conseqüências de suas ações ou opiniões.



Mas os desenhos ajudam a alcançar muito mais do que apenas um foco comum. À medida que os participantes de uma reunião trocam ideias e fazem comentários sobre os desenhos e lembretes uns aos outros, os processos de interpretação começam a convergir, esclarecer pressupostos básicos, estimular diferentes perspectivas e extrapolar tendências para o futuro. Por meio de seu modo divertido, colaborativo e informal, desenhos de esboços contribuem para um diálogo verdadeiramente aberto, caracterizado pela suspensão de crenças e pressupostos de uma pessoa e pelo envolvimento ativo com os pontos de vista dos outros.

Os desenhos, portanto, são:

Cativantes:

Quando você começa a desenhar, é o momento em que se tem toda a atenção das pessoas.

Automáticos:

Desenhos simples são automaticamente entendidos, até mesmo por um público diversificado.

Revisáveis:

Os desenhos permitem modificações e, assim, apoiam o trabalho criativo em grupo e os ciclos rápidos de melhoria.

Memoráveis:

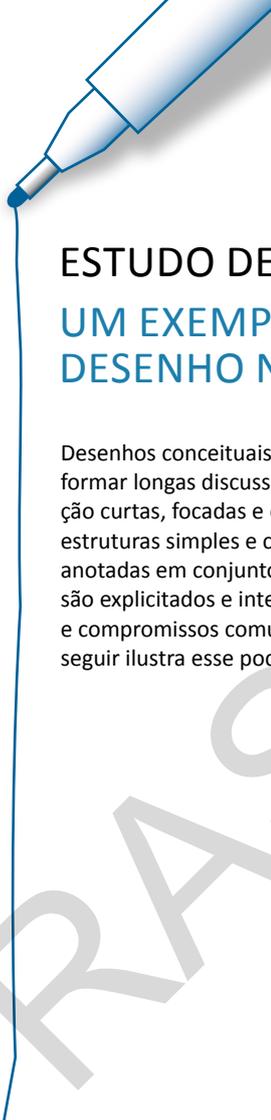
Desenhos criam experiências memoráveis — são lembrados com maior facilidade do que listas itemizadas.

Energizantes:

Desenhar ativa o potencial criativo e analítico das pessoas e as mantém focadas e envolvidas.

Naturais:

Todo mundo sabe fazer ilustrações simples, sendo capazes de participar na confecção de um desenho ou ampliá-lo.



2.

ESTUDO DE CASO: UM EXEMPLO INICIAL DE DESENHO NOS NEGÓCIOS

“Nada é tão contagiante quanto um exemplo.”

François de La Rochefoucauld

Desenhos conceituais assistemáticos podem transformar longas discussões em sessões de colaboração curtas, focadas e esclarecedoras. Por meio de estruturas simples e claras que são esboçadas e anotadas em conjunto, diferentes pontos de vista são explicitados e integrados, levando a conclusões e compromissos comuns. O pequeno exemplo a seguir ilustra esse poder do desenho.

Imagine a seguinte situação:

Você é líder de um projeto e sua equipe tem uma reunião hoje para discutir a situação atual desse projeto.

De que maneira um desenho mudaria a forma de conduzir a reunião? Vamos analisar uma reunião de projeto realista baseada em desenhos e você verá as diferenças que a visualização em tempo real pode fazer para a qualidade da comunicação e colaboração.

No início da reunião você, como líder de equipe da reunião e da equipe, desenha a agenda da reunião em uma folha grande de *flip chart* para esclarecer os objetivos da reunião e as etapas necessárias para alcançá-los.

Um colega de equipe adiciona outro item à agenda na posição apropriada (ver figura 1) e explica por que isso também deve ser discutido na reunião. Sabendo que a reunião deva durar apenas uma hora, você divide o tempo para que as principais questões de cada tema sejam discutidas.

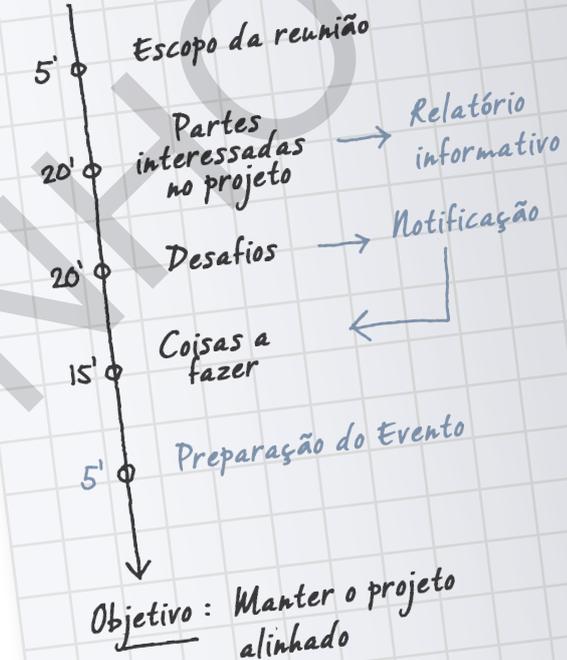
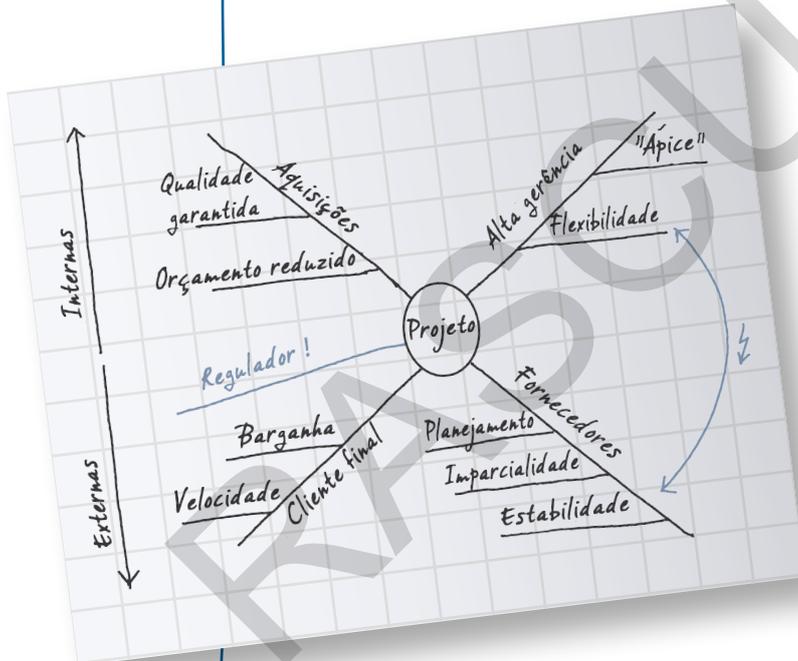


Figura 1: O desenho do controle da agenda da reunião para esclarecer o propósito e processo da reunião.

Depois de esclarecer o propósito e o escopo da reunião, você começa com um único item, digamos uma análise da situação atual do projeto. Assim, você decide desenhar um *Mapa das Partes Interessadas* com os colegas de equipe.

Todos estão na frente de uma folha grande de papel pardo e cada participante adiciona uma ou duas importantes partes interessadas no projeto ao modelo de desenho e faz comentários sobre o nível atual de satisfação e envolvimento no projeto. No final da discussão, alguém percebe que está faltando uma importante parte interessada do projeto e a equipe discute as implicações dessa ausência (levando a algumas novas tarefas capturadas no *Desenho da Agenda*).

Figura 2: As partes interessadas do projeto e seus respectivos objetivos em relação ao projeto



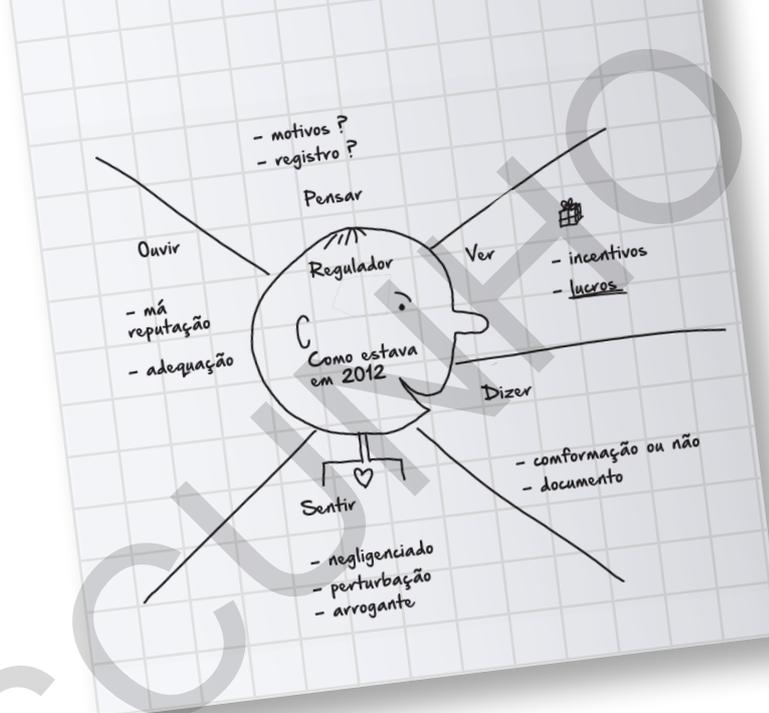
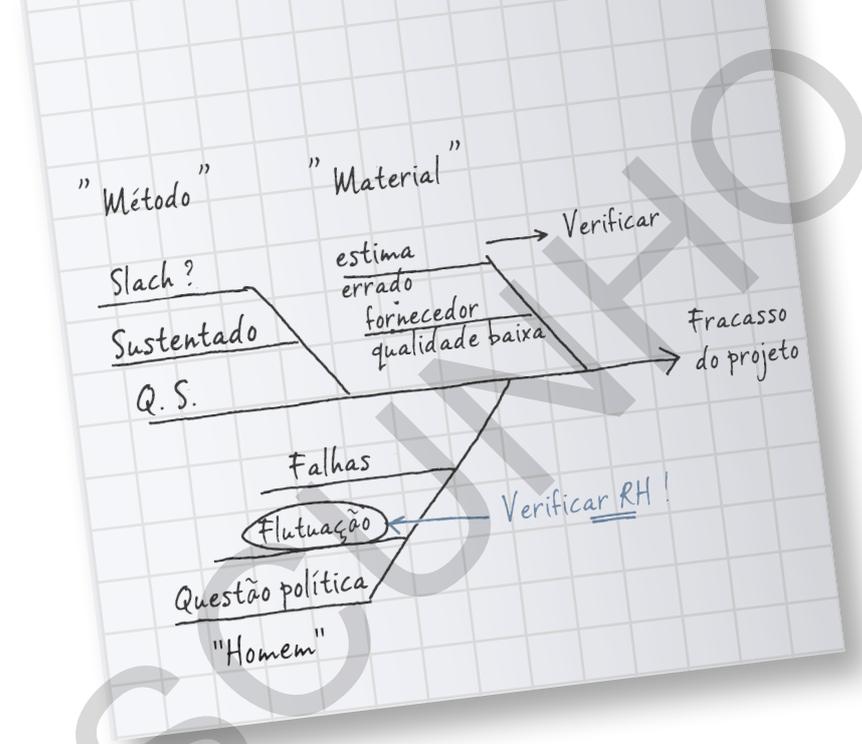


Figura 3: Um Mapa de Empatia de uma parte interessada anteriormente esquecida

Para entender melhor essa parte interessada esquecida, você desenha – em um dos lados do *flip chart* – o chamado *Mapa de Empatia* da nova parte interessada para compartilhar o conhecimento sobre ela com os membros da equipe. A partir daí, surge outra tarefa, que deve ser inserida na agenda.



Agora que discuti o *status quo* geral do projeto, você quer focar os desafios atuais. Para discutir isso, você usa um desenho simples do modelo *espinha de peixe* como um dispositivo de facilitação e coleta interativa dos pontos de vista dos membros da equipe sobre os desafios e os riscos enfrentados pelo projeto. Você então destaca essas preocupações em vermelho que merecem mais atenção e discussão (e os pontos de ação correspondentes).

Figura 4: A compilação interativa dos desafios e riscos e pontos de ação decorrentes

3.

INSTRUÇÕES: REGRAS SIMPLES PARA DESENHAR

“Você deve tornar as coisas o mais simples possível, mas não mais simples.”

Albert Einstein

Como vimos no primeiro capítulo deste livro, fazer desenhos é simples, mas exige esforço. Para maximizar os benefícios dos desenhos à mão, eis algumas regras simples para melhorar a eficácia de seus desenhos. A seguir apresentamos cinco regras simples e descrevemos três desafios típicos ao utilizar a comunicação visual (e também como superá-los).

Ao esboçar como uma prática de colaboração, siga estas cinco regras simples (que formam a palavra CLEAR, “claro” em inglês) para garantir que suas ilustrações sejam claras para todos:

Elabore um desenho

Conciso:

Mantenha o desenho simples e focado.

Lógico:

Certifique-se de que seu desenho tem uma estrutura óbvia, lógica e facilmente acessível.

Explícito:

Diga o que você pretende mostrar no desenho e por que desenhá-lo, atribuindo a ele um contexto explícito.

Ambiguity-free (sem ambiguidade)

Rotule símbolos ambíguos como setas ou caixas.

Revisável:

Ajude os outros a estender ou modificar os desenhos, convidando-os para fazer a revisão ou alguma modificação neles.

Para alcançar essas características, você pode contar com os modelos de desenho fornecidos neste livro. Essas ferramentas vão ajudá-lo a capturar os elementos essenciais de uma conversa, dando uma forma clara e acessível que pode ser revista e ampliada. Ao utilizar os modelos, mantenha essa fórmula clara na mente e siga estes cinco passos simples (lembre-se do acrônimo CLEAR):

1. Mantenha-o conciso

Só visualize os elementos mais críticos e forneça elementos adicionais por meio de comentários verbais. Reduza confusões para manter as pessoas focadas no quadro maior e deixe espaço para seus comentários.

2. Torne-o lógico

Use um formato familiar de desenho que provavelmente seu público já conheça, como uma matriz de dois por dois, um diagrama de Venn ou uma metáfora visual como um *iceberg*, uma árvore ou uma casa.

3. Forneça um contexto explícito

Forneça um contexto para seu desenho mencionando primeiro por que você o utiliza (isto é, sua meta ou seu objetivo), então explique sua estrutura e seu significado e, por fim, articule sua implicação principal ou conclusão.

4. Reduza ambiguidade

Torne o significado de cada símbolo em um desenho claro indicando o que ele designa. Explique, por exemplo, se uma seta desenhada indica uma sequência temporal ou um relacionamento de causa e efeito. Só use ambiguidade visual em sessões de criatividade.

5. Convide as pessoas a fazer revisões

Faça perguntas ao público sobre o desenho, como: Você concorda com essa imagem? Falta algo nesse desenho? O que você adicionaria? O que deve ser representado de forma diferente?



Ao elaborar ilustrações conceituais, utilize as “variáveis retiniais” ou dimensões gráficas. As seis dimensões a seguir são como o ABC dos desenhos e você pode usá-las para enfatizar seus pontos principais, distinguir elementos da imagem ou indicar mudanças ao longo do tempo.

TAMANHO

Atribua um tamanho maior para destacar os elementos importantes de seu desenho ou para indicar diferenças no escopo, importância, qualidade ou volume de vendas.

Posição

Em uma página, não posicione os elementos de modo arbitrário. Use esse recurso para comparar e contrastar os elementos. Em geral, elementos que ficam na região central das páginas têm maior importância do que os que ficam perto das margens. Itens que ficam perto uns dos outros têm uma relação mais próxima. Em desenhos que indicam tempo em geral a sequência é da esquerda para a direita. Assim, eventos posicionados à esquerda ocorrem antes dos da direita.

Forma

Formas e contornos afilados ou angulosos chamam a atenção e sinalizam riscos ou novos elementos, enquanto formas arredondadas representam elementos que são normais e funcionam suavemente. Se você utilizar a mesma forma ou ícone para diferentes elementos no desenho, automaticamente haverá a percepção de que existe uma relação entre eles.

Cor

Use um código de cores para distinguir grupos ou destacar elementos-chave de sua ilustração. Por exemplo, a cor vermelha sinaliza riscos, desvantagens ou perigos, enquanto o verde pode ser usado para representar oportunidades ou benefícios.

Uma direção ascendente do texto ou dos símbolos indica que as coisas estão melhorando ou evoluindo, enquanto uma direção descendente significa que as coisas estão piorando.

... Animação

É importante como você desenvolve ou anima seu desenho diante do público. Comece com a estrutura geral e então adicione detalhes a ela. No final, enfatize verbal e visualmente os elementos-chave da sua ilustração com uma caneta de cor diferente ou fazendo um círculo em torno deles, por exemplo.



Em se tratando de ferramentas, desenhar é muito fácil. Tudo o que você precisa é de uma caneta ou um lápis e uma folha de papel e para começar a desenhar. Para reuniões em grupo, é interessante que haja grandes paredes cobertas com papel pardo ou um *flip chart* (ou um quadro branco interativo ou uma tela sensível ao toque). Se você criar desenhos para 15 ou mais pessoas, é interessante usar um tablet ou uma mesa digitalizadora para chamar a atenção de todos. Para criar um documento com os desenhos, basta fotografar ou digitalizar a página ao término da reunião ou workshop. Depois, é só fazer a edição do desenho usando softwares como o en.lets-focus.com ou outros.

Contudo, mesmo as melhores ferramentas não garantem uma apresentação eficiente dos desenhos. Ao traçá-los, é preciso evitar três armadilhas comuns, descritas a seguir. Essas armadilhas representam as manias de gerentes e outros profissionais ao desenhar que, à primeira vista, parecem ser atraentes, mas na verdade são contraproducentes para uma apresentação eficiente das ilustrações.

Armadilha 1: Foco na estética, no lugar da objetividade

Descrição

Dar muita atenção à aparência e ao estilo gráfico de um desenho pode levar a várias desvantagens. Além de tornar o processo mais lento e mais complicado, também reduz o desejo alheio de fazer sugestões ou revisões, ou modificar o desenho final – a ilustração passará a impressão de ser perfeita, inibindo o toque ou a modificação. Contudo, a comunicação visual envolve revisar e manter o fluxo do trabalho. Preocupações estéticas podem atrapalhar isso.

Solução

Use um estilo de desenho simples e direto, evitando aplicar decorações e efeitos visuais extravagantes como sombreamento, perspectivas 3D ou excesso de cores.