



CREATIVE UNIVERSITY
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2016

**MARTA PENA DA COSTA
DE ÁVILA**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA EMPRESA
A EQUIPA.**



**MARTA PENA DA COSTA
DE ÁVILA**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA EMPRESA A EQUIPA

Relatório de Estágio apresentado ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica do Professor Doutor António José de Macedo Coutinho da Cruz Rodrigues, Professor Auxiliar do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, e a coorientação do Mestre João Cunha, Assistente do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário.



CREATIVE UNIVERSITY
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2016

Dedico este trabalho aos meus Pais e aos meus irmãos.



CREATIVE UNIVERSITY
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2016

o júri

PRESIDENTE

VOGAIS

ORIENTADOR

Doutor António José de Macedo Coutinho da Cruz
Rodrigues

Professor Auxiliar do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário

Agradecimentos

Começo por agradecer ao meu orientador Doutor Professor António Cruz Rodrigues que me orientou e me deu a conhecer novas temáticas que me enriqueceram enquanto pessoa.

Ao Professor João Cunha que sempre se mostrou disponível a ajudar de forma clara e bem-disposta.

Aos meus tutores Mário Mandacaru e Cristina Gonçalves por tudo o que me ensinaram até agora, pela compreensão, preocupação, flexibilidade e pela sincera amizade que se criou dentro d'A Equipa.

À Diana por toda a ajuda, apoio e motivação que sempre me deu.

Em momentos piores da nossa vida que não os podemos controlar é bom ter amigos como a Mariana Borges e Marta Correia que sempre acreditaram em mim, motivaram e insistiram para continuar.

Aos meus pais, à minha irmã Mariana, ao meu irmão Diogo, Joana e Pedro pelo amor, carinho e paciência que tiveram comigo neste processo. Obrigada por acreditarem em mim.

palavras-chave

Hábitos; comunicação; design; produtividade; gestão

resumo

O presente relatório pretende descrever a experiência de estágio da estudante Marta Pena da Costa de Ávila na agência criativa A EQUIPA.

A realização do estágio teve como objetivo principal tomar contacto com a realidade profissional a partir da área do *design*, possibilitar a implementação de conhecimentos adquiridos durante o mestrado, ampliando a sua compreensão e desenvolvendo competências em contexto laboral.

Ao longo do documento será apresentada uma revisão literária que introduz as temáticas abordadas durante o relato da experiência profissional. Estas serão abordadas através de uma marca que se divide em desafios de modo a representar as funções realizadas e a respetiva evolução do desempenho.

Para conhecer o melhor possível a marca abordada e os principais *players* do setor onde se insere, foram realizadas atividades relacionadas com *benchmarking*, *research* online e visitas Cliente Mistério. Os diversos trabalhos tiveram como objetivo principal uma reconstrução e gestão da situação atual da marca Widex.



Keywords

Habits; communication; design; productivity; management.

ABSTRACT

This report is about the student Marta Pena da Costa de Ávila internship experience in the creative agency - A EQUIPA.

The main propose of the internship was to be the first real work experience, where the student could learn about design, at the same time, be able to use some of the skills learned in the master.

In this report will be shown a literature review, introducing the themes approached in the internship. In this context, it will be discussed the one brand that fall into challenges to represent the functions performed and the performance's evolution.

In order to meet the brands interests and as a way to learn how the major players in the industry operate, the student, between other roles worked in benchmarking, online research and visit some stores as mistery client. The several works had as main objective the re-construction and management of the actual situation of the Brand Widex..

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	23
1.1 Introdução.....	23
1.2 Estrutura do relatório	23
CAPÍTULO 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	25
2.1 A Força do Hábito.....	25
2.1.1 O que o cérebro pensa. Como criar novos hábitos	28
2.1.2 Quais os hábitos que mais importam.....	29
2.1.3 Quando a força de vontade se torna automática.	31
2.2 As ideias que Mudaram o Mundo.....	33
2.2.1 Redes Líquidas.....	35
2.2.2 A Intuição Lenta	36
2.2.3 Exaptação.....	37
2.3 Em Busca de Um Sentido	38
2.3.1 Experiências num campo de concentração.....	40
2.3.2 Logoterapia simplificada.....	41
2.3.3 Em defesa de otimismo trágico.....	43
2.4. Pensar, Depressa e Devagar: Parte II: Heurísticas e Enviesamentos	44
2.4.1. A lei dos pequenos números.....	45
2.4.2 Âncoras	46
2.4.3. A ciência da disponibilidade.....	47
2.4.4. Disponibilidade, emoção e risco	47
2.4.5. A especialidade de Tom W.....	47
2.4.6. Linda: menos é mais	48
2.4.7. As causas suplantam as estatísticas	49
2.4.8. Regressão à média.....	49
2.4.9. Domesticar as previsões intuitivas.....	50

CAPÍTULO 3: DENSENVOLVIMENTO DOS TEMAS ABORDADOS RELATIVOS À ÁREA DA	
ALUNA	51
3.1 A Força do Hábito	51
3.1.1 O que o cérebro pensa. Como criar novos hábitos.....	51
3.2 As ideias que mudaram o mundo	51
3.2.1 Redes Fluídas	51
3.3 Em Busca de um Sentido	52
3.3.1 Logoterapia Simplificada	52
3.4 Pensar, Devagar e Depressa	52
3.4.1 Heurísticas e enviesamentos: A lei dos pequenos números	53
3.4.2 Heurísticas e enviesamentos: Âncoras.....	53
3.4.3. Heurísticas e enviesamentos: A ciência da disponibilidade	53
3.4.4 Heurísticas e enviesamentos: Disponibilidade, emoção e risco.....	54
3.4.5. Heurísticas e enviesamentos: A especialidade de Tom W	54
3.4.6. Heurísticas e enviesamentos: Linda: menos é mais.....	54
3.4.7. Heurísticas e enviesamentos: Domesticar as previsões intuitivas	54
CAPÍTULO 4: ESTÁGIO	57
4.1 Âmbito.....	57
4.2. Onde.....	57
4.3. Duração	57
4.4. Tutores	57
4.5. Orientação científica	59
4.6 Objetivos gerais	59
4.7 Entidade acolhedora – A Equipa.....	59
CAPÍTULO 5: DENSENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO	62
5.1 Atividades realizadas	62
5.2. Marcas abordadas.....	65
5.3. Trabalho Desenvolvido	65

5.3.1 A Marca	66
5.3.2 Desafio I	67
5.3.2.1 Relacionamento do desafio da marca Widex com a revisão literária	70
5.3.3 Desafio II	72
5.3.4 Desafio III	83
5.3.5 Desafio	84
5.3.6 Desafio V	88
5.3.7 Desafio VI	89
5.3.8 Desafio VII	94
5.3.9 Desafio VIII	99
5.3.10 Desafio IX	104
5.3.11 Desafio IX	105
CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO	109
6.1 Conclusão	109
6.2 Limitações	110
6.3 Benefícios.....	110
CAPÍTULO 7: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
7.1 Obras impressas	111
7.2 Webgrafia	111
7.3 Iconografia	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. O Loop do Hábito	26
Figura 2: Logótipo d’A Equipa.	59
Figura 3. Demonstração da marca abordada	65
Figura 4. Logótipo da marca Widex	66
Figura 5. Esquema da situação atual da Widex.....	73
Figura 6. Cinco tipos de campanha da marca Widex.....	74
Figura 7. Esquema sobre as peças realizadas para o tema da prevenção auditiva	75
Figura 8. Esquema sobre as peças realizadas para o tema da reabilitação auditiva.	76
Figura 9. Esquema sobre as peças realizadas para o tema da prevenção auditiva para músicos.....	77
Figura 10. Esquema sobre as peças realizadas para as campanhas promocionais.	78
Figura 11. Esquema sobre as peças realizadas para as campanhas de produto.	79
Figura 12. Esquema sobre as peças realizadas para as campanhas sazonais.	80
Figura 13. Esquema sobre as peças realizadas para as campanhas locais.	81
Figura 14. Esquema sobre as peças realizadas para as campanhas de eventos.	82
Figura 15: Cores primárias determinadas pelo manual de normas gráficas da marca Widex.....	83
Figura 16. Esquema sobre a situação da marca com as alterações efetuadas.	85
Figura 17. Esquema sobre as alterações efetuadas no tema da prevenção auditiva para músicos.....	86
Figura 18. Esquema sobre as alterações efetuadas nas campanhas promocionais.....	87
Figura 19: Demonstração da montra de Lisboa com as cores reformuladas.....	88
Figura 20. Esquema sobre a comparação da loja da marca Widex com os seus concorrentes.....	91
Figura 21. Elemento de destaque, selos de certificações.	92
Figura 22. Elemento de destaque, cartazes retro iluminados.	92
Figura 23. Elemento de destaque, caixas identificativas.	93
Figura 24. Elemento de destaque, placar colado na parede com a missão de uma marca.....	93
Figura 25. Esquema sobre a assistência técnica na hora: tema discutido em reunião.....	94
Figura 26. Esquema sobre a responsabilidade social da marca: tema discutido em reunião.....	95
Figura 27. Esquema sobre a equipa de audiologistas: tema discutido em reunião.....	95
Figura 28. Esquema sobre a garantia de satisfação total: tema discutido em reunião.....	96
Figura 29. Esquema sobre a conectividade sem fios: tema discutido em reunião.....	96
Figura 30. Esquema sobre a prevenção auditiva: tema discutido em reunião.....	97
Figura 31. Esquema sobre a reabilitação auditiva infantil: tema discutido em reunião.....	97
Figura 32. Esquema sobre o portfólio completo de soluções: tema discutido em reunião.....	98
Figura 33. Esquema sobre os testemunhos dos clientes: tema discutido em reunião.....	98
Figura 34. Selo criado para o tema em questão.....	99
Figura 35. Selo criado para o tema em questão.	99

Figura 36. Placar em acrílico criado para o tema em questão.	100
Figura 37. Selo criado para o tema em questão.	100
Figura 38. Poster 50x70 cm criado para o tema em questão.	101
Figura 39. Esquema criado do espaço infantil criado.	102
Figura 40. Selo criado para o tema em questão.	103
Figura 41. Selo criado para o tema em questão.	103
Figura 42. Selo criado inserido num cartaz 50x70 cm	104
Figura 43. Selo criado inserido num cartaz 50x70 cm.....	105
Figura 44. Novos temas inseridos no esquema principal da Widex.	106

Glossário

Benchmarking: Busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior.

Briefing: Resumo da tarefa que se pretende realizar, contendo objetivos e indicações sucintas. Trata-se de uma ferramenta que deve ser breve e pragmática, pois deve facilitar a compreensão daqueles que se guiarão pelo briefing para chegar à solução do desafio.

Copy: Material escrito que é desenvolvido por um copywriter. Deve ser de simples compreensão e tem como objetivo transmitir uma mensagem específica ao *target* em questão.

Feedback: Indica a reação a algum acontecimento. É uma resposta a qualquer comportamento interativo, característica de sistemas não-lineares, onde se envolvem pelo menos dois agentes, com o uso de informação entre partes dos sistemas, ou uma resposta a um estímulo exterior da qual pode resultar um comportamento.

Player: Entidade que atua em determinado setor, partilhando-o com outros *players*.

Target: Público-alvo para determinada ação. É especificamente identificado

Visão: Modo como a entidade se vê no futuro e onde define objetivos a longo prazo. Encaminha o rumo da empresa segundo um objetivo ambicioso do que pretende atingir e de como pretende ser vista.

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio surge no âmbito do mestrado de Gestão de Design, onde a candidata ao grau de mestre, Marta Pena da Costa de Ávila, realizou um estágio durante o segundo ano do respetivo curso.

O estágio teve como elemento central o processo de design, e foram abordadas cerca de 21 marcas através de diversos desafios. O objetivo do estágio centrou-se na aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano do mestrado, permitindo não só expandir conhecimentos, como desenvolver competências novas, por um lado, e integrar na empresa novos processos de gestão de design.

De forma a expandir os conhecimentos a integrar na empresa durante o estágio, a primeira etapa a realizar centrou-se na recolha de informação através da revisão bibliográfica de temas considerados pertinentes. Estes temas, maioritariamente centrados em áreas paralelas ao projeto, permitiram o desenvolvimento de uma visão mais abrangente sobre os desafios de uma sociedade em constante transição, sendo fundamentais para integrar conhecimento na empresa e no projeto.

O documento encontra-se dividido em três partes principais: uma primeira visa a revisão bibliográfica anteriormente descrita, através da seleção de obras pertinentes para a investigação, cujos temas mais relevantes são posteriormente desenvolvidos e que procura preparar o leitor para uma observação fundamentada da segunda parte, o trabalho desenvolvido, onde o relato da experiência é abordado através de uma das marcas mais trabalhadas durante o estágio. A última fase, reflete sobre o trabalho efetuado, apresentando as conclusões e reflexões finais.

1.2 ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Relativamente à estrutura do relatório, esta é composta por seis capítulos e anexos, excluindo o índice, índice de figuras e glossário. Assim, o primeiro capítulo é a Introdução, onde se reúne informação geral que contextualiza a elaboração do documento e respetiva estrutura.

Segue-se o segundo capítulo que tem como principal objetivo a revisão bibliográfica que sustenta o relatório, contribuindo para uma aprendizagem mais profunda sobre a área, onde são abordadas várias temáticas, como a os hábitos, o surgimento das ideias, *heurísticas*, entre outras.

Note-se que este foi um capítulo que requereu uma particular dedicação na sua elaboração, visto que veio sustentar e complementar o conhecimento adquirido durante o estágio.

No terceiro capítulo é realizado um aprofundamento das temáticas abordadas no capítulo anterior onde estas são relacionadas com a área da aluna.

O quarto capítulo é dedicado ao estágio da aluna e tem como propósito introduzir a entidade onde o estágio foi realizado, os tutores e os objetivos que serviram de referência à estagiária. Por conseguinte, tem que ver com a empresa, onde é esmiuçada a sua missão, visão, conceito, entre outros elementos que a definem.

No caso do quinto capítulo é realizada uma introdução às funções efetuadas no estágio, tal como é identificada a marca que serviu de veículo de desenvolvimento do estágio, seguindo-se o respetivo trabalho elaborado a partir da marca Widex. É importante também salientar que neste capítulo é realizada uma relação entre os temas principais da revisão literária com o desafio proposto pela marca Widex.

O sexto capítulo materializa as conclusões retiradas de todo o processo, envolvendo a revisão literária, que é resumida de um modo particular, e a experiência que foi o estágio e reflexão sobre desenvolvimentos futuros.

Segue-se a bibliografia com as referências utilizadas durante a elaboração do presente documento.

CAPÍTULO 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Como referido anteriormente, de forma a expandir os conhecimentos a integrar na empresa durante o estágio, a primeira etapa a realizar centrou-se na recolha de informação através da revisão bibliográfica de temas considerados pertinentes. Estes temas, maioritariamente centrados em áreas paralelas ao projeto, permitiram o desenvolvimento de uma visão mais abrangente sobre os desafios de uma sociedade em constante transição, sendo fundamentais para integrar conhecimento na empresa e no projeto.

Para cada obra bibliográfica, é apresentado um pequeno resumo do tema abordado, após são apresentadas as ideias mais pertinentes e que foram destacadas.

2.1 A FORÇA DO HÁBITO

Charles Duhigg, jornalista de investigação do News York Times, ao escrever o livro “A Força do Hábito” (2015) acaba por nos levar a uma série de descobertas que explicam porque é que os hábitos existem e como é que estes podem ser alterados.

Sendo uma obra de não-ficção, o autor consegue transformar informação real em narrativa, dando-nos um novo entendimento sobre a natureza humana e o seu potencial de transformação.

Ao lermos este livro, percebemos porque é que as pessoas e as empresas têm dificuldade em mudar, apesar de o tentarem durante anos, enquanto que outros parecem conseguir fazê-lo do dia para a noite.

Este livro está dividido em três partes:

Na primeira parte, fala-se sobre os hábitos individuais e, dentro destes, aprofunda-se o tema de como o hábito funciona em cada um de nós, explicando que o nosso cérebro está constantemente à procura de maneiras de reduzir o seu esforço, daí emergindo novos hábitos. É também explicado como criamos novos hábitos, a partir dos nossos desejos, deixamos para os concretizar e recompensas. Por fim, aborda-se o tema de como é que ocorre uma transformação de hábitos, e como é que fazemos a sua transformação, através da sua substituição por um novo hábito, mantendo sempre a mesma ideia de deixa e recompensa (figura 1).

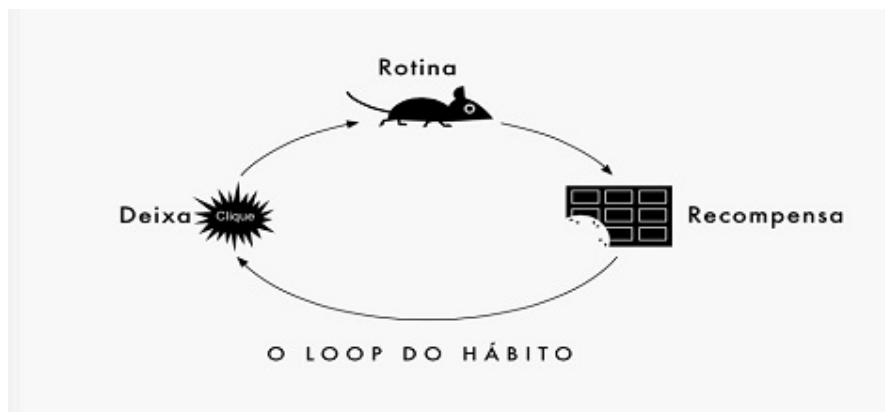


Figura 1. O loop do Hábito
(Fonte: DUHIGG, C. (2013). *A Força do Hábito*. Lisboa: Dom Quixote.)

Na segunda parte do livro, são-nos dados exemplos de hábitos de organizações de sucesso. Adicionalmente, o autor ensina-nos a definir os hábitos que mais importam e que, não estando diretamente relacionados com a produtividade e os lucros das organizações, desencadeiam outras rotinas que acabam por alterá-las.

“(…) não podemos mandar as pessoas mudarem. Não é assim que o cérebro funciona. Por isso decidi que era melhor começar a focar uma coisa de cada vez. Se eu pudesse começar por desmanchar os hábitos relacionados a uma única coisa, isso alastrar-se-ia pela empresa toda.” (DUHIGG, C., 2013, p. 145)

Mostra-nos também quando é que a força de vontade se torna automática, fazendo uma analogia entre a força de vontade e os nossos músculos, sendo esta a chave mais importante para o sucesso individual ao afirmar “A força de vontade não é apenas uma aptidão; é um músculo, como os músculos dos braços ou das pernas, e quanto mais trabalha mais se cansa, e menos força lhe resta para outras coisas.” (DUHIGG,C., 2015, p. 179).

Neste capítulo, é abordada ainda a forma de como os líderes de organizações criam, acidentalmente, hábitos e padrões, por decisões tomadas pelos seus funcionários, mas sem o controlo dos seus líderes.

Também é abordado como as empresas preveem (e manipulam) os hábitos dos consumidores e como estes hábitos podem mudar, por ocorrerem eventos importantes na vida das pessoas.

Na terceira parte do livro, o autor fala-nos nos hábitos, a um nível mais abrangente, ou seja, fala-nos nos hábitos das sociedades e como os movimentos cívicos acontecem, espontaneamente, com dezenas ou até centenas de pessoas capazes de mudar o mundo.

“O boicote de Montgomery tornou-se uma ação comum a toda a sociedade porque o sentimento de dever que cimentava a comunidade negra foi ativado mal os amigos de Rosa Parks começaram a passar a palavra.” (DUHIGG,C., 2013, p. 282)

Os movimentos sociais são o que preenchem as ruas, com pessoas que se estão a manifestar, marchando lado a lado, e que até podem não se conhecer diretamente, ou até podem marchar por razões diferentes, mas uma coisa têm em comum, todos marcham na mesma direção, com o mesmo objetivo. Hábitos sociais são a razão de algumas iniciativas se tornarem movimentos, que mudam mentalidades, enquanto que outras iniciativas não.

Por último, Charles Duhigg questiona se seremos responsáveis pelos nossos hábitos, ou seja, sendo os hábitos um processo de acontecimentos inconscientes, coloca-se então a questão de sermos ou não responsáveis por eles, dando diferentes exemplos de pessoas que foram culpabilizadas pelos seus hábitos e outras não. O autor pergunta “Porque será que determinados hábitos nos parecem muito fáceis de controlar e, outros, ingeríveis. E, acima de tudo, será justo tentar sequer uma distinção?” (DUHIGG, C., 2013, p. 337).

Genericamente, este livro dá-nos uma resposta sobre o fazer exercício regularmente, perder peso, educar com excelência os nossos filhos, ser mais produtivo, construir empresas e movimentos sociais revolucionários e, por fim, atingir o sucesso e perceber como os nossos hábitos funcionam.

2.1.1 O que o cérebro pensa. Como criar novos hábitos

Charles Duhigg conta-nos que, em meados da década de 1900, a falta de higiene dentária dos militares dos EUA foi declarada pelo governo um risco para a segurança nacional.

“Quando o governo começou a recrutar homens para a Primeira Guerra Mundial, eram tantos os recrutas com dentes podres que os generais proclamavam que a falta de higiene dentária se tornara um risco para a segurança nacional.” (DUHIGG, C., 2013, p. 59)

Esta situação levou a que Charles Hopkins, proeminente publicitário americano, tivesse sido chamado para solucionar este problema nacional. Hopkins havia sido responsável por tornar produtos desconhecidos em grandes nomes e marcas.

A sua estratégia era conhecida pela sua série de regras que explicavam como criar novos hábitos entre os consumidores; por exemplo, foi ele quem aliciou milhões de mulheres a comprarem o sabonete Palmolive, ao proclamar que Cleópatra tomava banho com ele.

No acaso da Pepsodent, Hopkins aplicou a sua estratégia e tornou o uso desta pasta dentífrica num hábito nacional nos EUA. A sua publicidade mostrava imagens de pessoas sorridentes e questionava os consumidores sobre a razão de eles quererem usar uma película suja nos seus dentes. O *copy* utilizado era enganoso porque, na verdade, a pasta de dentes não retirava nenhuma película; todavia, este *copy* era facilmente compreensível pelas pessoas, acabando por ser a sua recompensa – numa década, o uso da pasta de dentes passou de 7% para 65%. (DUHIGG, C., 2013, p. 67)

Hopkins contrasta o sucesso da Pepsodent com o fiasco que foi o produto Febreze, quando foi lançado no mercado.

Febreze foi um produto inovador e era muito eficaz na anulação dos odores indesejáveis. Este produto era ótimo para, por exemplo, aquela pessoa que trabalhava com doninhas e tinha problemas com a sua vida social, devido ao mau cheiro nas suas roupas, casa etc. Todavia, para aquela pessoa que tinha 9 gatos e que o seu cheiro já esta entranhado em si e não nota o odor desagradável, este produto não tinha qualquer recompensa pela falta de “deixa” para mudar o seu cheiro. Febreze ia quase ser retirado do mercado, quando a equipa de gestão e marketing descobriu o que os cientistas já

sabiam: o hábito do consumidor de usar o Febreze só seria instalado quando o cérebro do consumidor antecipasse um desejo para uma recompensa, antes que a rotina se instalasse. (DUHIGG, C., 2013, p. 73)

Após vários estudos com donas de casa, que depois da sua rotina de limpeza da casa sentiam uma certa satisfação, demonstrada através de um sorriso ou um espreguiçar (relaxe), como se fosse uma recompensa, do quarto ou sala estarem arrumados e limpos, a equipa responsável do Febreze percebeu que o produto precisava de algo que acrescentasse a este sentimento de satisfação. As vendas do Febreze aumentaram, substancialmente, quando adicionaram perfume ao produto, tendo este produto passado a ser usado, no final da rotina de limpeza, como toque cheiroso final. O Febreze, para além de eliminar odores, acrescentava perfume. (DUHIGG, C., 2013, p.90)

Neste momento, Hopkins revelou qual foi a estratégia que realmente teve impacto nas vendas da Pepsodent. Até aí, muitas marcas de pastas dentes usavam os mesmos argumentos para vender, mas a verdade é que, naquela altura, as pastas de dentes não tinham qualquer sabor nem faziam qualquer espuma. O que diferenciou a Pepsodent das outras marcas foi que esta tinha um sabor fresco, quase dormente, e fazia espuma. Esta sensação de que a pasta de dentes da Pepsodent transmitia aos consumidores o que faltava, ou seja, dava ao consumidor a sensação de recompensa de que os dentes tinham realmente ficado limpos, foi a razão do seu sucesso. (DUHIGG, C., 2013, p.95)

2.1.2 Quais os hábitos que mais importam

Neste quarto capítulo, o autor conta a história de Paul O'Neill, que seria o novo CEO da Alcoa, uma empresa especializada em metais, constituída por 500 trabalhadores.

No seu primeiro discurso como CEO, em vez de fazer o esperado e falar em lucros, custos e promessas, O'Neill discursou sobre a segurança no trabalho e no seu objetivo de tornar Alcoa numa empresa de risco zero em acidentes de trabalho. Em seguida, perguntou aos seus trabalhadores se sabiam onde estavam as saídas de emergência; teve como resposta uma reação perplexa da parte dos trabalhadores, questionando até a sua sanidade.

O'Neill acabou por ter bastante sucesso com as suas novas implementações na empresa. Onze anos mais tarde, a Alcoa passou de um acidente, por semana, para ter um vigésimo da taxa nacional de acidentes, para além de ter registado um aumento de 200% nos seus lucros. Curiosamente, quando O'Neill aceitou está o lugar de CEO da Alcoa, a empresa era criticada por má qualidade e lentidão no trabalho. O seu antecessor tentou impor melhorias na qualidade e o resultado foi uma greve de 15.000 funcionários.

Olhando para trás, O'Neill explica que sabia que tinha de transformar Alcoa mas, ao mesmo tempo, não podia ordenar às pessoas para mudarem, pois não é assim que o cérebro funciona. Como estratégia, O'Neill decidiu que se ia focar numa coisa só. Se ele conseguisse romper os hábitos existentes à volta de um tema, isto poderia espalhar-se para o resto da empresa noutros temas. O'Neill usou o que Charles Hopkins chama de "hábito-chave" - provocar uma reação em cadeia na interrupção do hábito existente. (DUHIGG, C., 2013, p. 145)

O'Neill instituiu uma nova rotina na Alcoa, sempre que havia um acidente: O presidente da unidade em questão, era obrigado a enviar um relatório, num espaço de 24 horas (rotina), a descrever a situação e também um plano para assegurar que aquele acidente não se voltaria a repetir. Para que esta nova regra fosse atrativa, anunciou que um aumento salarial dos funcionários dependia dos cumprimentos destas regras (recompensa). Para o presidente da unidade cumprir com o prazo de 24 horas, ele teria de comunicar com o vice-presidente, logo que o acidente tivesse ocorrido. O vice-presidente, para poder reportar ao presidente, teria de estar em constante comunicação com os gestores de secção e estes teriam de contar com os seus trabalhadores para sugestões de segurança, por forma a conseguirem criar um plano de segurança mais completo. À medida que estas rotinas se foram instalando, outros aspetos na empresa começaram a mudar. Uma melhor segurança traduz-se sempre numa melhor qualidade e eficiência. (DUHIGG, C., 2013, p. 154)

Há muitos mais "hábitos-chave" da nossa vida que conduzem a maiores mudanças de comportamento. Por exemplo, pessoas que começam a praticar exercício físico descobrem que, naturalmente, começam a comer de maneira mais saudável, ficam mais

produtivas no trabalho e a sentir-se menos stressadas. No entanto, existe uma diferença entre perceber o princípio e realmente pô-lo em prática.

A identificação de hábitos-chave requer uma abordagem de tentativa-erro com o objetivo de encontrar o que o autor chama de “pequena vitória” - uma vantagem menor que põe em movimento padrões que têm mais tarde um impacto maior. Por exemplo, em 2009, um estudo sobre a perda de peso veio revelar que uma pequena vitória foi criada quando pediram aos participantes no estudo para não fazerem nenhuma mudança na sua vida, só acrescentar o hábito de escrever um diário das suas refeições. Naturalmente, os participantes começaram a identificar padrões, o que fez com que quisessem melhorar a sua alimentação e planear as suas refeições de modo saudável. O grupo que, neste estudo, tinha de fazer este diário, perdeu mais peso do que o grupo que não tinha esta obrigação diária. (DUHIGG, C., 2013, p. 169)

2.1.3 Quando a força de vontade se torna automática.

Há muitos anos que os Cientistas já sabem que a força de vontade é um ingrediente fundamental para o sucesso, mais ainda do que a inteligência.

Duhhig (2013, p. 181) aponta que num estudo realizado pela Universidade de Standford, nos anos 60, crianças de 4 anos foram sentadas numa mesa com um prato, com um único marshmallow, e o desafio que lhes foi imposto era o seguinte: ou comem logo o marshmallow ou esperam 15 minutos e comem dois marshmallows. Feita a experiência, os cientistas seguiram o percurso das crianças ao longo da vida até ao liceu e descobriram que, aqueles que conseguiam ter autocontrolo suficiente para ganhar um marshmallow extra, tinham melhores notas e maior sucesso social.

Neste capítulo aprende-se também que nós temos um limite de força de vontade. Num caso estudado nos anos 90, pesquisadores organizaram dois grupos de estudantes e puseram dentro de uma sala duas tijelas, uma com rabanetes e outra com bolachas de chocolates, ainda quentes. Informaram um grupo que só podiam comer rabanetes e o outro que só podiam comer as bolachas de chocolate. Depois da experiência ter

terminado, os pesquisadores pediram para os alunos fazerem uma tarefa impossível de completar e que consistia em desenhar num papel um padrão, sem retirar a caneta do papel. Nenhum dos alunos sabia que esta tarefa era impossível de a completar. Os alunos que anteriormente tinham de comer os rabanetes desistiram muito mais rapidamente do desafio, do que os alunos que comeram biscoitos. Numa média de 19 minutos, os alunos que comeram bolachas foram mais perseverantes do que os alunos que comeram rabanetes que, por sua vez, só tentavam 8 minutos até desistirem. Esta disparidade entre os dois grupos deve-se à força de vontade de cada um; o grupo dos rabanetes gastou a sua força de vontade em resistir às bolachas, não deixando força de vontade suficiente para insistir no desafio posterior. (DUHIGG, C., 2013, p. 183-194)

Segundo o autor, vários estudos mostram que, ao exercitar a nossa força de vontade numa área, como, por exemplo, nos estudos, conseguimos ao longo da nossa vida aumentar a reserva da nossa força de vontade e ter a capacidade de aplicá-la noutras áreas da nossa vida. Contudo, nenhuma destas coisas são consistentemente suficientes para praticá-la.

Duhig (2013) explica-nos aqui, que a nossa força de vontade não é apenas uma aptidão; é um músculo, como os músculos dos braços e pernas, e quanto mais trabalhamos mais nos cansamos e menos força nos resta para outras coisas, “a força de vontade não é apenas uma aptidão; é um músculo, como os músculos dos braços ou das pernas, e quanto mais trabalha mais se cansa, e menos força lhe resta para outras coisas.” (DUHIGG, C., 2013, p. 179)

O sistema de treino no Starbucks ensina, por exemplo, os seus empregados a identificar deixas (como um cliente zangado) e fazê-las corresponder com uma das dezenas de rotinas de protocolo implementadas. Nestas situações, ao termos comportamentos predefinidos e um avanço da situação que se anuncia, estamos a transformar a força de vontade, para esses momentos, em rotina. Desta forma, os empregados do Starbucks são capazes de fornecer um serviço de alto nível e fazem com que os clientes voltem sempre para consumir um “latte” caro. (DUHIGG, C., 2013, p. 182)

Outra chave para o sucesso do Starbucks é o modo como a empresa encoraja os seus trabalhadores a usar o seu próprio intelecto e estudo na criatividade. Numa

Universidade em Albany, do Estado de Nova Iorque, um grupo de estudantes foram postos à frente de uma travessa de bolachas. Os investigadores pediram gentilmente a um grupo de alunos para não comerem as bolachas, explicaram qual o propósito da experiência e no fim agradeceram o tempo disponibilizado pelos alunos. A outro grupo de estudantes, foi pedido, de forma grosseira, para não comerem as bolachas sem qualquer explicação. Posteriormente, os dois grupos foram postos num teste de concentração, tendo o primeiro grupo concluído os testes com resultados muito melhores que o segundo grupo.

Enquanto os cientistas ainda não compreendem, por completo, o mecanismo deste processo, é óbvio que as pessoas têm uma performance melhor e têm uma maior força de vontade quando sentem que fazem uma determinada ação, por escolha própria, e lhes é explicado o propósito da mesma. Quando as pessoas seguem apenas ordens, a força de vontade torna-se mais difícil. (DUHIGG, C., 2013, p. 182)

2.2 AS IDEIAS QUE MUDARAM O MUNDO

“We love to believe in that eureka moment, where a good idea suddenly comes out of nowhere to the lone genius. In reality, ideas are born in very different situations. In Where Good Ideas Come From, Steven Johnson explores the history of innovation to discover certain surprising patterns that explain the birth of good ideas, and what we can do to improve the creativity of our environment. The book is organized around Johnson’s explanations of seven patterns of innovation that occur over and over in culture and in nature. His final argument is that history shows us the best environment for ideas is what he calls the “fourth quadrant”: open-source environments, where ideas can be built upon and reshaped as needed by many people. “

—Carlos Miceli, Business Strategist, Innovator, and CEO of Exosphere, <http://biginteractive.ca/where-good-ideas-come-from>

“As ideias que mudaram mundo: a história natural da inovação”, foi escrito por Steven Johnson (2010). Professor na New York University, distinguiu-se como colunista dos jornais “The New York Times” e “The Wall Street Journal” e das revistas “The New Yorker” e “Harper's Magazine”.

Neste livro, o autor faz uma reflexão aprofundada sobre um tema fundamental:

O que desencadeia “boas ideias”?

Como é que as ideias nascem?

São influenciadas por que tipo de ambiente?

São estas as questões que Johnson (2010) nos propõe colocar, tendo em conta os sete princípios-chave que se encontram na base e crescimento das boas ideias.

Johnson (2010) rejeita o princípio de que os grandes inventores nascem iluminados e elaboram as suas ideias em puro isolamento. Para tal, recupera quase duzentas invenções que mudaram o mundo para demonstrar que, no campo das ideias, a evolução destas depende mais de outros fatores do que apenas de ambientes propícios à sobrevivência e de meios em que diferentes espécies entrem em contacto.

O livro “As ideias que mudaram o mundo” está dividido em sete capítulos sobre as diferentes fases, enquadramentos e formas como surgem as ideias.

O primeiro capítulo, intitulado “adjacente possível”, fala sobre o limites e as aberturas na linha do tempo de expansão, ou seja, a todo o momento existem portas que ainda não podem ser abertas porque ainda não existem condições para tal, sejam elas de carácter tecnológico, social, entre outras, que não o permitem.

“Na cultura humana, gostamos de pensar nas ideias revolucionárias como acelerações súbitas na linha do tempo, quando um génio salta cinquenta anos adiante e inventa algo que as mentes normais, aprisionadas no momento presente, não poderiam descobrir. Mas a verdade é que os avanços tecnológicos raramente escapam do possível adjacente; a história do progresso cultural é, quase sem exceção, a história de uma porta que leva a outra, permitindo a exploração de uma sala do palácio de cada vez.” (Johnson, 2010,p.22)

No segundo capítulo, o autor aborda o tema das “redes fluídas” que são utilizadas para manter as ideias vivas. Estas situam-se entre as ideias ainda em estado nebuloso e os factos sólidos, ou seja, estão ainda em processo de solidificação. Estas “redes fluídas” permitem-nos estar rodeados de pessoas que pensam de maneira diferente, o que nos torna mais criativos.

O terceiro capítulo fala-nos da “intuição lenta”, como um processo para se transformar numa descoberta. A intuição lenta é um conjunto de conexões que levam anos para encontrarem um caminho que as liguem umas às outras.

No quarto capítulo, fala-se da “*serendipity*”, e como as ideias podem surgir de felizes acasos, dando-nos exemplos de várias invenções, tais como a do micro-ondas.

No quinto capítulo é abordado o tema do “erro” e como, a partir deste, podem surgir novas descobertas. As pessoas que têm boas ideias também são as que erram mais, mas também são as que acabam por fazer mais conexões entre ideias.

O sexto capítulo fala-nos sobre a “exaptação”, dando exemplos de casos onde ideias surgiram para um fim específico e acabaram, mais tarde, para outros fins e com mais sucesso do que para o objetivo inicial.

Por fim, Johnson aborda o tema das “plataformas”, explicando que nenhuma boa ideia começa do zero, sem conhecimento, mas para ir mais longe é necessário usar plataformas abertas (sejam elas tecnológicas, matemáticas, literárias, entre outras) para desenvolver uma ideia.

2.2.1 Redes Líquidas

Johnson (2010) explica como funcionam as redes fluídas, dando o exemplo da base da vida na terra e como o carbono, juntamente com outros átomos, pode construir algo complexo, como uma cadeia de moléculas. Estas conexões permitem com que novas estruturas surjam. Sem o carbono, o planeta terra não teria evoluído.

Segundo o autor, as conexões também facilitam ideias. Quando os humanos começaram a organizar-se em aldeias, cidades e países, estes tornaram-se também membros de redes fluídas. Estas redes ficam mais expostas a novas ideias e fazem com que sejam mais exploradas. Antes desta expansão, uma ideia nova de uma pessoa poderia morrer com ela, uma vez que não tinha nenhuma rede de contactos para a expandir. Assim, chegamos à conclusão de que as grandes ideias também vêm de multidões.

Para melhor se entenderem as raízes das descobertas científicas, um grupo de psicólogos, nos anos 90, decidiu gravar tudo o que se passava dentro dos laboratórios de biologia. Muitos pensavam que as descobertas eram sempre encontradas a olhar por um microscópio, quando, na verdade, o que se apurou foi que muitas das descobertas eram encontradas em reuniões onde os cientistas discutiam o seu trabalho de investigação.

“A pesquisa de Dunbar sugere uma ideia vagamente tranquilizadora: mesmo com todos os avanços tecnológicos de um dos principais laboratórios de biologia molecular, a ferramenta mais produtiva para gerar boas ideias continua a ser um círculo de seres humanos sentados em volta de uma mesa, discutindo questões do trabalho. A reunião de laboratório cria um ambiente em que novas combinações podem ocorrer e a informação pode transbordar de um projeto para outro. Quando trabalhamos sozinhos num gabinete, olhando num microscópio, nossas ideias podem ficar emperradas, presas aos nossos preconceitos iniciais. O fluxo social da conversa em grupo transforma esse estado sólido privado numa rede líquida.” (Johnson, S., 2010, p. 36).

De acordo com Johnson (2010), outros estudos mostram, também, que os indivíduos mais criativos são aqueles que têm uma rede social alargada, que se estende para fora do seu local de trabalho. É a sua presença em diversos contextos que facilita o brotar de novas ideias. Desta forma, o autor da obra conclui que as cidades facilitam a criação de grandes redes fluídas e estas de se espalharem de novas formas. Esta é uma das razões pelas quais as cidades são desproporcionalmente mais criativas do que aldeias pequenas.

2.2.2 A Intuição Lenta

Johnson (2010) aborda o tema de como as ideias podem surgir a partir de intuições lentas até se transformarem em descobertas.

Apesar de muitas das descobertas que conhecemos parecerem ter aparecido do nada, como um momento *eureka*, na realidade estas descobertas inovadoras foram surgindo e crescendo na cabeça de quem as criou, muito lentamente. Estas ideias vão ganhando maturidade, ao longo do tempo.

O autor do livro reflete que, de acordo com Darwin, a teoria da seleção natural surgiu, de repente, quando estava a ler manuscritos de Thomas Malthus, sobre o aumento da população. Mas a verdade é que, ao longo dos anos, os livros de apontamentos de Darwin já tinham descrições da seleção natural, sem o próprio se aperceber. Só quando um conjunto de apontamentos de Darwin atingiu a maturidade é que a teoria seleção natural ganhou forma, como uma ideia.

Assim, Johnson (2010) conclui que, só quando vista em retrospectiva é que a ideia, uma vez já formada, nos parece bastante óbvia, apesar de jáirmos a pensar nela há muito tempo, sem nos apercebermos.

O autor apresenta outro exemplo de intuição lenta que transformou o modo como partilhamos informação, hoje em dia. Em criança, Tim Berners Lee leu um *“how to book”* e ficou fascinado com o portal de informação que tinha acabado de encontrar. Enquanto consultor, e inspirado pelo livro referido anteriormente, começou um projeto paralelo ao seu trabalho de consultor que o permitia armazenar secções de informação. Uma década mais tarde, a empresa na qual Tim Berners trabalhava, autorizou-o a trabalhar oficialmente nesse projeto porque já tinha atingido o estado de maturidade. Décadas mais tarde, foi criada a World Web Wide Web.

2.2.3 Exaptação

Segundo Johnson (2010), biólogos usam o termo *“exaptação”* para descrever o fenómeno em que algo que foi criado para um fim específico, acabou por ser utilizado, posteriormente, para outro fim completamente diferente.

“SE MUTAÇÃO, ERRO E SERENDIPIDADE abrem novas portas no possível adjacente da biosfera, a exaptação nos ajuda a explorar as novas possibilidades que se escondem atrás delas.” (JOHNSON, S., 2010, p. 81).

Muitas vezes, as ideias acabam por mudar de rumo ao longo do processo.

Tim Berners-Lee criou a World Wide Web, como uma ferramenta para as escolas, mas no processo tornou-se uma rede para compras, social, pornografia, entre outras coisas. Por outro lado, Johannes Gutenberg encontrou uma aplicação inovadora para uma invenção já existente: a prensa para espremer vinho e produzir vinho. Conciliando os seus

conhecimentos de metalúrgica e os conhecimentos de tecnologia antigos, Guttenberg criou a primeira impressora do mundo. São usos não convencionais para ideias antigas que acabam por estimular a inovação. (Johnson, S., 2010, p. 86).

O autor reflete que Nairobi Cobblers faz sandálias de borracha, a partir de pneus de carros. Mais uma vez, o velho é transformado em novo.

Muitas vezes, o convencional e a experimentação não têm o mesmo lugar em centros principais apelativos e ruas comerciais. Os edifícios antigos permitem subculturas para interagir e gerar ideias que, em seguida, difusão e transbordam para o *mainstream*.

“As cidades são, portanto, ambientes oportunos para a exaptação, porque cultivam habilidades e interesses especializados e criam uma rede líquida em que a informação pode vazar dessas subculturas e influenciar seus vizinhos de maneiras surpreendentes” (Johnson, S., 2010, p. 84).

2.3 EM BUSCA DE UM SENTIDO

No livro “Em busca de sentido”, Viktor Frankl relata-nos a sua vivência nos campos de concentração de Aushwitz, durante a Segunda Guerra Mundial.

Viktor Frankl, psiquiatra austríaco, com 29 doutoramentos honoris causa, apresenta-nos neste livro a Logoterapia – conceito e método psicanalítico por ele idealizado e criado.

Nos campos de concentração, as pessoas cujo desejo de sobreviver era o seu único objetivo de vida, apresentavam uma maior capacidade de sobrevivência, uma vez que possuíam um sentido que justificava as suas vidas.

Nesta obra, Frankl (2015) faz uma reflexão sobre o que o ser humano é capaz quando já não tem nada a perder, senão a sua existência, descrevendo, de uma forma fascinante, os sentimentos adversos, de emoção e apatia, vivenciados no campo de concentração.

Na primeira parte do livro, Frankl (2015) fala-nos da sua experiência no campo de concentração, ao mesmo tempo que analisa a dinâmica do campo e o seu impacto naqueles que também viviam nele, por outras palavras responde a “como se refletia no

espírito de um prisioneiro comum a vida diária num campo de concentração?” (Frankl, V., 2015, p.5).

Explora-se os três estágios da vida de um prisioneiro – o transporte e a chegada no campo, a vida diária e a libertação dos prisioneiros, e a reentrada no mundo fora do campo de concentração. Neste relato, Frankl (2012) retrata não só os prisioneiros, mas estende-se, também, aos guardas, *capos* e até aos comandantes das SS.

Na segunda parte do livro é explicado os contornos da teoria da Logoterapia, como uma técnica psicológica de ajuda, é apresentada a base da sua abordagem a esta terapia, suportada pelo seu trabalho com os doentes e com a sua experiência nos campos de concentração.

O texto é mais uma apresentação detalhada dos termos e conceitos associados à Logoterapia, do que um texto autobiográfico.

Através de um exame à Logoterapia, Frankl (2015) contrapõe à sua abordagem a esta terapia com a psicanálise tradicional dizendo que “Em comparação com a psicanálise, é um método menos retrospectivo e menos introspectivo.” e enfatiza que a sua técnica pode ajudar as pessoas a encontrarem-se a elas próprias.

Segundo Frankl (2015) o sentido da vida pode ser descoberto de três maneiras. Primeiro, alguém pode executar uma ação; segundo, alguém pode experimentar alguma coisa ou encontrar alguém; terceiro, pode demonstrar-se uma determinada atitude que leve ao sofrimento.

Conceitos de frustração existencial, neuroses e a transição da vida são abordados em termos do seu relativo impacto na procura da percepção do sentido da vida.

A mente humana é focada na forma como processa, de uma forma natural, os eventos da vida e como a Logoterapia pode ser proactivamente utilizada, como uma forma de integrar conceitos psicológicos para criar uma rede de descoberta para o sentido da vida.

Segundo Frankl (2015), a Logoterapia, quanto à responsabilidade como essência da existência, significa que uma pessoa necessita de determinar o seu próprio sentido da vida através da sua resposta a esta questão, em termos do que querelara a sua vida e das suas necessidades pessoais.

Frankl (2015) esclarece-nos com dois conceitos essenciais da Logoterapia que são a “hiper-intenção” (é a ideia de que, tentar forçar um objetivo, poderá tornar esse objetivo impossível de atingir) e a “hiper-reflexão” (é a ideia de que, se nos focarmos demasiado num determinada ideia ou comportamento, poderá ter consequências pouco saudáveis)

Logoterapia baseia as suas técnicas terapêuticas na noção de “intenção paradoxal”, as quais são um método de focagem em situações que as pessoas não querem estar envolvidas como um meio de utilizar a “hiper-intenção” e a “hiper-reflexão” a produzir um objetivo atual.

“A Logoterapia baseia a sua técnica, designada por <<intenção paradoxal>>, no facto duplice de o medo levar àquilo que uma pessoa teme e de hiper-intenção impossibilitar aquilo que desejamos. Em alemão descrevi a intenção paradoxal já em 1939. Nesta abordagem o paciente fóbico é convidado a intencionar, ainda que por apenas alguns momentos, aquilo de que tem medo.” (Frankl, V., 2015, p. 124).

2.3.1 Experiências num campo de concentração

De acordo com Frankl (2015), o sentimento que caracteriza esta fase é o do choque. Inicialmente, os 1500 prisioneiros que viajaram num comboio completamente cheio, pensaram que estavam a caminho de uma fábrica da munição. Quando perceberam que tinham sido transferidos para Auschwitz, um campo de concentração, não precisaram de saber mais nada, porque isso já era o suficiente para saberem o que os esperava.

Segundo Frankl (2015), quando os prisioneiros chegaram, foram recebidos por outro grupo de prisioneiros que pareciam “felizes”; por momentos, ficaram com a esperança de que tudo iria ficar bem, aliás, um dos instintos de sobrevivência. Depois, os prisioneiros foram separados em grupos, dependendo das suas aptidões. Os prisioneiros que tinham qualquer tipo de deficiência foram mortos, mal chegaram.

Posteriormente, chegou o momento de desinfeção. Aqui eram-lhes retirados todos os objetos pessoais (Frankl perdeu logo o seu manuscrito, a coisa mais valiosa que ele possuía naquele momento), despídos, o cabelo rapado e marcados com um número de identificação. Naquele momento, segundo Frankl (2015) todos os prisioneiros ficaram iguais, sem nada que os remetesse à sua vida anterior, e a única coisa que os diferenciava

era os números de identificação, “agora não tínhamos realmente nada a não ser os nossos corpos nus - e até mesmo esses, despojados de pelos; tudo quanto possuíamos era, literalmente, a nossa existência nua.” (Frankl, V., 2015, p. 13).

De acordo com autor do livro, o sentimento que caracterizou aquele momento do “chuveiro” foi o de algum humor pela situação em que se encontravam, completamente nus, e depois “a curiosidade de saber se sairia dali vivo”.

Para escapar ao sofrimento, havia quem se relembresse da vida antes da prisão, alguns recitavam poesia e/ou faziam teatros improvisados. Como a ameaça de morte era uma constante, a única maneira de se sentirem protegidos era pensarem no suicídio. Era igualmente muito importante manterem, dentro do possível, uma boa aparência, pois quem tivesse um ar doente ou definhado era logo mandado para a câmara de gás.

O Autor afirma igualmente que alguns dos prisioneiros agiam com alguma maldade para com os seus companheiros, em contraste a alguns guardas que, por vezes, até eram mais compreensivos do que os próprios prisioneiros.

Outro aspeto importante descrito por Frankl (2015) é o da adaptabilidade humana em relação às privações. Os prisioneiros agarravam-se a todos os mecanismos de apoio que os pudessem manter vivos, por mais um dia, naquele ambiente mórbido.

2.3.2 Logoterapia simplificada

Após o desaparecimento das emoções da fase anterior, os prisioneiros foram invadidos por um sentimento de apatia. Tinham chegado a uma espécie de morte emocional, tendo-se habituado até às situações de extrema violência.

Segundo Frankl (2015), este sentimento de apatia não era mais do que um sistema de autodefesa; os seus desejos e momentos de “felicidade” tinham sido compactados em pequenos momentos, tais como, um banho quente, cigarros, sopa menos aguada, entre outros. O autor descreve uma situação em que tentou acordar um colega de um pesadelo, mas deixou-o estar a sonhar porque um pesadelo sempre era melhor do que a vida que tinham naquele campo.

Frankl (2015) afirma que o nível de subnutrição era tal que o desejo sexual era nulo. No entanto afirma igualmente que, apesar da vida física e mental primitiva que levavam, alguns prisioneiros conseguiam ter uma vida espiritual bastante profunda. Os prisioneiros que na vida anterior tinham tido uma boa vida espiritual intensa, mesmo que tivessem uma constituição débil, pareciam encarar e enfrentar as adversidades com mais sucesso do que os outros prisioneiros. Os prisioneiros que se agarravam a uma ideia, objetivo, família, filhos entre outros, ou seja, os que tinham um objetivo de vida traçado, conseguiam enfrentar melhor a dor, ao contrário dos que, a partir do momento em que perdiam a esperança e os objetivos de vida, acabavam por sucumbir por doença ou suicídio.

Devido às suas competências médicas, o autor conseguiu ter a sorte de ser afastado dos trabalhos pesados e físicos, com o objetivo de cuidar e tratar dos doentes que sofriam de tifo.

Uma vez que os prisioneiros viviam numa vida comunitária imposta e obrigatória, raros eram os momentos de privacidade. Por isso, o autor afirma que os momentos que mais apreciava eram aqueles em que podia ficar sozinho.

Os prisioneiros sentiam-se como se fossem brinquedos do destino - não queriam tomar qualquer tipo de decisão porque sabiam o destino já o tinha feito por eles. .” (Frankl, V., 2015, p. 34).

Segundo Frankl (2015), outras características presentes no estado mental dos prisioneiros, para além da apatia, era a irritabilidade provocada pela fome e falta de sono. Igualmente afirma que todos os prisioneiros sofriam de algum tipo de complexo de inferioridade, uma vez que a sua liberdade era nula e a sua intimidade também. Apesar destas circunstâncias, cada prisioneiro era digno do seu sofrimento, cada um é que sabia a maneira como reagir, e esta era a chamada liberdade espiritual de cada um. O autor reflete que era esta liberdade espiritual que dava sentido e propósito à vida de cada um.

Frankl (2015), observando os guardas do campo, conseguiu chegar a conclusão de que só existiam duas raças no mundo: decentes e indecentes. Mesmo os guardas que se encontram do lado nazi, percebia-se os que faziam aquilo por obrigação, porque não tinham escolha, e os que tiravam algum prazer daquela situação.

Podemos concluir, que o autor utilizava as suas experiências para desenvolver o método mais tarde conhecido como Logoterapia, cujo seu aprimoramento deve-se à experiência em Auschwitz. Segundo Frankl (2015), Logoterapia (terapia do sentido) é a vontade do sentido no ser humano, o sentido da vida - é um tratamento que procura a plenitude existencial.

Frankl (2015) concentra o tratamento da Logoterapia em projeções para o futuro e em como objetivo tornar a psiquiatria mais humanista, ao compreender as necessidades do ser humano, identificando, com o paciente, um sentido para sua a vida.

2.3.3 Em defesa de otimismo trágico

Por estranho que possa parecer, Frankl (2012) depois de ter sido libertado, não se sentiu feliz. Afirma que o sentimento de felicidade, tal como nós o conhecemos, ficou perdido no tempo, mas era necessário que os prisioneiros o recuperassem, pouco a pouco. Observa por outro lado, o corpo não tinha os mesmo constrangimentos que a mente e comia vorazmente tudo o que lhes aparecia à frente.

Para além da fome, os ex-prisioneiros tinham uma vontade de falar, sem parar, sobre o que tinham passado dentro dos campos de concentração.

De acordo com Frankl (2012), após a libertação, os ex-prisioneiros tiveram de se deparar com um sentimento que não estavam à espera: o sentimento de desilusão, por a vida no exterior não corresponder às suas expectativas e por saberem que o sofrimento não tinha um limite.

Com base nestas experiências, Frankl (2012) baseia-se na superação individual de cada um, ao verificar a possibilidade do indivíduo optar pela vida, mesmo passando por obstáculos em que nada pode fazer para os mudar.

2.4. PENSAR, DEPRESSA E DEVAGAR: PARTE II: HEURÍSTICAS E ENVIESAMENTOS

O livro “Pensar Depressa e Devagar” aborda dois tipos de pensamento designados no título. Estes dois pensamentos não estão propriamente localizados num local

específico do cérebro. Para clarificar, Daniel Kahneman (2012) atribui a estes dois tipos de pensamento designações, sendo estas o Sistema 1 e o Sistema 2.

“Eu adoto termos originalmente propostos pelos psicólogos Keith Stanovich e Richard West e referir-me-ei a dois sistemas na mente, o sistema 1 e o sistema 2.

(...)

O Sistema 1 opera automática e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e sem sensação de controlo voluntário. O sistema 2 distribui a atenção pelas atividades mentais esforçadas que a exigem, incluindo os cálculos complexos. As operações do Sistema 2 estão muitas vezes associadas à experiência subjetiva de atuação, escolha e concentração.”
(Kahneman, D., 2012, p. 31).

Kahneman (2012) afirma que o Sistema 1 é o pensador rápido, o pensador que irá saltar para conclusões e tomar decisões rápidas. Este Sistema baseia-se na sua resposta numa consulta rápida de todos os dados que são armazenados na memória do indivíduo. Interpreta a entrada dos dados limitados e habilidades que o indivíduo tem. Pode nem sempre chegar a uma resposta completa ou precisa. Se o Sistema 1 não pode responder a uma pergunta específica, procura responder a outra pergunta perto da natureza da primeira pergunta. Esta resposta é conhecida como heurística.

O Sistema 2 entra em ação se o Sistema 1 estiver perdido ou a resposta deste for pouco lógica demais para o Sistema 2 aceitar. Às vezes o Sistema 2 é preguiçoso e ignora possíveis problemas com a resposta dada, por não querer um esforço maior para encontrar uma resposta melhor. O Sistema 1, por sua vez, não gasta praticamente energia nenhuma ao realizar as suas funções, uma vez que são respostas que não exigem esforço. O Sistema 2 é o chefe dos dois sistemas, embora o Sistema 1 prevaleça sobre o Sistema 2 quando este fica preguiçoso para fazer o seu trabalho. Corrigir a resposta errada do Sistema 1 requer uma grande quantidade de energia por parte do Sistema 2. A sua falta de vontade de o fazer é o que resulta em desentendimentos e erros. (Kahneman, D., 2012, p. 38).

O autor vai além das noções básicas do pensamento do Sistema 1 e do Sistema 2 e de como o homem aprendeu a processar informações e a tomar decisões. Existe uma

infinidade de informações que incluem descrições detalhadas de pesquisa, estudos de casos e experimentações conduzidas por Kahneman e o seu colaborador Amos Tversky entre outros psicólogos.

Os padrões de comportamento de coerência associativa, a facilidade cognitiva, a intuição, a aversão à perda, a regressão para a média e teorias, incluindo as teorias de perspectiva e de utilidade são descritas e discutidas em grande detalhe neste livro. Elementos que afetam as escolhas de um indivíduo e as decisões são meticulosamente discutidas.

É nos explicado como pensamos, o que nós pensamos, o que não sabemos que estamos a pensar, e como podemos melhorar a nossa vida através do entendimento do nosso mecanismo de pensamento em dois sistemas.

2.4.1. A lei dos pequenos números

Os nossos cérebros têm dificuldade com estatísticas - amostras pequenas são mais propensas a resultados extremos do que amostras grandes, mas nós temos tendência para dar maior crédito aos resultados das amostras pequenas. Kahneman (2011) afirma “ usar uma amostra suficientemente grande é a única maneira de reduzir o risco. Os investigadores que escolhem uma amostra demasiado pequena ficam à mercê da sorte da amostra”. (Kahneman, D., 2012, p. 121).

O autor afirma que o nosso Sistema 1 (aquele que não necessita de grande esforço para podermos compreender determinada situação) fica mais impressionado com o resultado das amostras pequenas; No entanto não deveria ficar, uma vez que as amostras pequenas não são representativas das amostras grandes. Estas acabam por ser mais precisas. A nossa intuição erra, apesar de nos ser automático, e acabamos por tomar decisões com base em dados insuficientes. O Sistema 1 suprime a ambiguidade e a dúvida, através da construção de histórias coerentes de pedaços de dados.

Por outro lado, o Sistema 2 (aquele que necessita de um esforço mais intenso para compreender determinada situação) é o nosso cético interior, pesando as histórias e duvidando delas, suspendendo, assim, o julgamento. Mas, como a descrença requer

muito trabalho, o Sistema 2 por vezes não consegue fazer o seu trabalho e permite-nos cair em erro e acreditarmos no que observamos no Sistema 1. (Kahneman, D., 2012, p. 126).

Kahneman (2012) afirma que, como os nossos cérebros são dispositivos de reconhecimento de padrões que tendem a atribuir causalidade onde não existe, a verdade é que as regularidades ocorrem ao acaso. Os nossos cérebros fazem conexões onde muitas vezes não existem.

2.4.2 Âncoras

Este é um fenómeno subconsciente, que consiste em fazer estimativas incorretas, com base em informação previamente dada.

Com efeito, se for pedido a uma pessoa para fazer uma estimativa, a partir de um número previamente dado, como menor ou maior, qualquer pessoa acaba por fazer uma estimativa a partir do número anteriormente dado ou aproximado. Kahneman afirma que:

“Ocorre quando as pessoas consideram um valor particular para uma quantidade desconhecida, antes de calcularem essa quantidade. Aquilo que acontece é um dos mais fiáveis e robustos resultados da psicologia experimental: a estimativa mantém-se perto do número que as pessoas consideram.” (Kahneman, D., 2012, p. 162).

2.4.3. A ciência da disponibilidade

Quando, por exemplo, nos pedem para fazer uma estimativa da frequência de divórcios em Hollywood, do número de plantas perigosas ou do número de mortes por

acidente de avião, a facilidade com que respondemos tem que ver com o nosso relacionamento com o assunto em causa. Kahneman explica dizendo:

“A heurística da disponibilidade, como outras heurísticas judicativas, substitui uma pergunta por outra: desejam estimar a dimensão de uma categoria ou a frequência de uma ocorrência, mas relatam uma impressão acerca da facilidade com que os exemplos vêm à mente.” (Kahneman, D., 2012, p. 172).

Uma pessoa que já experienciou uma tragédia vai estimar, em excesso, o potencial de risco de alguma situação. Pelo contrário, alguém que nunca esteve envolvido numa tragédia irá subestimar algum perigo.

2.4.4. Disponibilidade, emoção e risco

Kahneman (2011), após vários estudos efetuados, dá o exemplo que quando as notícias se acumulam sobre um determinado assunto, o nosso sentido de estimativa fica deformado. Com efeito, o nosso potencial de erro acaba deformado, quando ouvimos muitas histórias sobre o mesmo assunto.

2.4.5. A especialidade de Tom W

O autor afirma que, semelhante aos perfis ou estereótipos, a representatividade é o salto intuitivo para fazer julgamentos com base em quão similares alguma coisa é a algo de que gostamos, sem levar em consideração outros fatores: probabilidade, as estatísticas ou o tamanho das amostras. Muitas empresas bem geridas mantêm as suas instalações limpas e arrumadas, mas tal não é garantia de que os seus trabalhadores são organizados e produtivos.

Para disciplinar a nossa intuição preguiçosa, devemos fazer julgamentos com base em probabilidade e taxas, e questionar a nossa análise nas evidências utilizadas para

chegar a nossa suposição, em primeiro lugar. Kahneman dá-nos, entre muitos, um exemplo que explica:

“A vossa probabilidade de amanhã chover é o vosso grau subjetivo de crença, mas não deverão permitir-se acreditar automaticamente em tudo o que vos surgir na mente. Para serem úteis, as vossas crenças deverão ser contidas pela lógica da probabilidade. Portanto se acreditarem que há uma hipótese de 40% de amanhã chover, deverão também acreditar em que há uma hipótese de 60% de não chover e não deverão acreditar em que há uma hipótese de 50% de chover amanhã de manhã.” (Kahneman, D., 2012, p. 206).

Segundo o autor, o potencial de erro é: avaliar uma pessoa, lugar ou coisa sobre o quanto ela se assemelha a algo que conhecemos, sem ter em conta outros fatores concretos relevantes.

2.4.6. Linda: menos é mais

Kahneman (2012) e o seu parceiro de investigação criaram uma personagem para chegar a conclusões sobre a heurística em questão: “Amos e eu inventámos o problema de Linda para fornecer evidência conclusiva do papel das heurísticas de juízo e da sua incompatibilidade com a lógica”. (Kahneman, D., 2012, p. 171). Conclui-se que depois de ouvir falar muito de uma pessoa, as pessoas escolhem uma história plausível sobre a história provável.

Quanto mais detalhes se adiciona à descrição de uma pessoa, menos suscetíveis de serem prováveis são os julgamentos que se fazem sobre ela. O sistema 1 bloqueia qualquer lógica a favor de uma história plausível.

Segundo o autor, o potencial de erro é: Cometer uma falácia, quando a nossa intuição favorece o que nos é plausível mas improvável de acontecer.

2.4.7. As causas suplantam as estatísticas

Kahneman (2012) afirma que quando nos são fornecidos dados puramente estatísticos, geralmente conseguimos chegar a conclusões. Mas, quando os dados

estatísticos que nos são fornecidos são complementados por uma explicação sobre esses mesmos dados, as nossas conclusões tendem a ir ao encontro da justificação que ouvimos.

Para o autor, “Estereotipar é uma palavra feia na nossa cultura, mas o meu uso dela é neutro. Uma das características básicas do Sistema 1 é representar categorias como se fossem normas e exemplares protótipos.” (Kahneman, D., 2012, p. 184).

Segundo o autor, o potencial de erro é: estereótipos e julgamentos de casos particulares, em vez de se tirarem conclusões, a partir de casos gerais, ou seja, tomar-se o todo pela parte

2.4.8. Regressão à média

O autor afirma que a maioria das pessoas gosta de anexar interpretações casuais para processos aleatórios. Quando removemos o enquadramento e consideramos apenas as estatísticas, observamos regularidades, o que é a chamada regressão à média. A nossa mente é fortemente inclinada para explicações causais e não lida bem com estatísticas, pois como Kahneman (2011) afirma “a previsão regressiva é razoável, mas a sua exatidão não é garantida”

Segundo o autor, o potencial de erro é: ver causas onde não existem.

2.4.9. Domesticar as previsões intuitivas

Segundo Kahneman (2012), muitas vezes, as conclusões que tiramos são feitas a partir de uma grande intuição (Sistema 1), ou seja, a partir da nossa autoconfiança. “Algumas intuições são sobretudo produto da habilidade e da proficiência adquiridas através da experiência repetida”. (Kahneman, D., 2012, p. 203).

Todavia, não é só porque nos parece bem que faz da situação certa. Segundo o autor, precisamos do Sistema 2, para acalmar e examinar a nossa intuição, estimar patamares, considerar uma regressão à média e avaliar a qualidade das evidências.

Desta forma, o potencial de erro estará presente em: injustificada confiança quando estamos induzidos em erro.

CAPÍTULO 3: DESENVOLVIMENTO DOS TEMAS ABORDADOS RELATIVOS À ÁREA DA ALUNA

Após a investigação efetuada através da revisão bibliográfica efetuada no capítulo anterior, pretende-se destacar neste capítulo, sobre a forma de resumo, informação considerada pertinente para o estágio, relacionando-a diretamente com a área profissional. Desta forma pretende-se salientar a relevância da informação para o futuro estágio, refletindo sobre as possibilidades e potencialidades ao nível da gestão de design.

3.1 A FORÇA DO HÁBITO

3.1.1 O que o cérebro pensa. Como criar novos hábitos

Para um estágio na área do Design, Publicidade e Comunicação, é eleito o tema abordado no primeiro capítulo do livro “A força do hábito”, de Charles Duhigg, como aquele que mais se relaciona com a sua área de intervenção – criação de novos hábitos em consumidores e marcas, como encontrar a “deixa” que os leva à criação de uma rotina e perceber a motivação da recompensa, que acaba por ser o que desencadeia a “deixa”.

A compreensão destes fenómenos é relevante para a melhor perceção dos comportamentos dos consumidores, permitindo uma correta e precisa ação por parte da empresa no desenvolvimento dos seus projetos.

3.2 AS IDEIAS QUE MUDARAM O MUNDO

3.2.1 Redes Fluídas

Do livro “As ideias que mudaram o mundo”, foi decidido aprofundar o tema das redes fluidas, abordado por Steven Johnson, no terceiro capítulo.

Neste capítulo, o autor explica que são as redes fluidas que mantêm as ideias vivas. Estas redes ajudam ao processo de transformação de uma ideia ainda nebulosa num facto sólido.

Estas redes fluídas podem ser demonstradas, visualmente, para uma marca, explicando como ela se move nestas redes. A partir de representações fluídas da marca, esta consegue ganhar força suficiente para poder dar fluidez à própria marca, sem riscos grandes, ou seja, torná-la dinâmica e responder ao que o consumidor deseja.

3.3 EM BUSCA DE UM SENTIDO.

3.3.1 Logoterapia Simplificada

A Logoterapia sendo, em psiquiatria, um tratamento de projeção para o futuro, pode ser também adaptado ao mundo das marcas.

Como? Conseguindo explicar à marca, através de um conjunto de ferramentas visuais, alguns factos do seu percurso histórico, os quais poderão justificar a razão do seu sucesso não ter sido o esperado.

3.4 PENSAR, DEVAGAR E DEPRESSA

É importante enriquecer o vocabulário das pessoas quando compartilham pontos de vista. Especificamente, esta obra permite melhorar a linguagem e o vocabulário que usamos para comunicar, por exemplo, julgamentos sobre uma marca, sobre as regras da marca ou sobre a sabedoria (ou não) de uma decisão de um investimento tomado.

Com a visão de Kahneman, é muito mais fácil perceber os erros de julgamento e más decisões que fazemos, por isso torna mais fácil realizar um “filtro” de julgamento e decisões. Na verdade, é uma regra simples para melhorar nossas decisões.

3.4.1 Heurísticas e enviesamentos: A lei dos pequenos números

Quando uma marca cria uma campanha, tende por vezes a vive-la de forma isolada dos processos que já realizados anteriormente.

De forma a evitar este facto, pode-se mostrar à marca o seu historial anterior, por forma a criar ou destacar uma visão mais objetiva e assertiva da próxima campanha a realizar.

3.4.2 Heurísticas e enviesamentos: Âncoras

Como o cliente poderá ter tendência a focalizar toda a sua atenção na informação recentemente recebida, ou seja, da última campanha feita, poderá acabar por usar essa informação, como referência, para tomar decisões sobre o que a marca precisa na próxima campanha.

Estas acabam por ser decisões subconscientes que a agência deverá quebrar, ao mostrar ao cliente o quadro total de todas as peças e campanhas efetuadas para a marca, obtendo uma visão mais transversal e integrada.

3.4.3. Heurísticas e enviesamentos: A ciência da disponibilidade

Através desta heurística podemos considerar que no trabalho conjunto entre o cliente e a agência, existe uma diferença de *mind-sets* diferentes que se completam, uma vez que o tema geral da marca se encontra muito presente na mente do cliente, ao contrário do que poderá existir na agência (menos intensa). Esta duplicidade de visões deve ser considerada na gestão dos processos e tomada de decisões.

3.4.4 Heurísticas e enviesamentos: Disponibilidade, emoção e risco

Neste capítulo podemos extrapolar a possibilidade de um cliente se encontrar muito focado no seu problema/tema, acabando por ficar viciado pela informação com que lida no seu dia-a-dia.

Quando o cliente observa a sua marca, a partir de alguém que não está viciado no assunto, poderá adquirir *insights* que ainda não se tinha apercebido.

3.4.5. Heurísticas e enviesamentos: A especialidade de Tom W

Deste capítulo podemos destacar que a representatividade é o salto intuitivo para fazer julgamentos. No entanto este facto não implica necessariamente que uma marca esteja bem organizada. Para tal é necessário uma representação factual organizada da marca.

3.4.6. Heurísticas e enviesamentos: Linda: menos é mais

Da informação recolhida neste capítulo, podemos considerar que, para que não existam dúvidas nas reuniões entre a agência e a marca, a agência deverá procurar explicar o que, do seu ponto de vista, a marca tem que mudar e o que deve ser refeito. Para tal tudo o que a agência pretenda propor para a marca terá sempre que ser devidamente justificado tanto estrategicamente como visualmente, evitando-se, deste modo, qualquer constrangimento entre as duas partes.

3.4.7. Heurísticas e enviesamentos: Domesticar as previsões intuitivas

Da aplicação da informação recolhida neste capítulo, podemos considerar que, normalmente, o cliente tira as suas conclusões sobre uma nova campanha, com base na sua intuição (Sistema 1), ou seja, a partir da sua autoconfiança.

Ao criar um projeto de reorganização da marca, uma agência deverá introduzir o Sistema 2 ao cliente, através de ações de examinação e avaliação da qualidade das evidências, procurando o melhor desempenho na tomada de decisões.

CAPÍTULO 4: ESTÁGIO

4.1 ÂMBITO

Licenciada em Design no Instituto de Arte, Design e Empresa - Universitário (IADE-U), e frequentando o mestrado de Design Management no Instituto de Arte, Design e Empresa - Universitário (IADE-U em parceria com o IPAM, a estudante tomou contacto com o tutor, Mário Mandacaru, no Instituto de Arte, Design e Empresa - Universitário (IADE-U), enquanto era aluna no curso Oficina de Portfólio. Posteriormente, ambos os tutores, Mário Mandacaru e Cristina Pereira Gonçalves, convidaram a estudante para uma entrevista e concordaram em lhe proporcionar um estagio na agência criativa “A Equipa”.

A preferência pela realização de um estágio deveu-se à ausência de experiência profissional da estudante, onde a possibilidade de conjugar os conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano de mestrado, com a experiência profissional dos tutores responsáveis, foi considerada como uma mais-valia para ambas as partes.

4.2. ONDE

Tal como foi referido anteriormente, o estágio decorreu na agência criativa “A EQUIPA”, localizada em Lisboa.

4.3. DURAÇÃO

O estágio curricular teve o seu início no dia 10 de Outubro de 2015, terminando a 29 de Julho de 2016, com uma duração de nove meses.

4.4. TUTORES

Graças ao apoio, ensino e acompanhamento dos tutores, o estágio foi um processo contínuo de aprendizagem. O que se deveu também ao facto de ter existido a

possibilidade de receber orientação direta de dois profissionais com funções distintas, mas que se complementam entre si. Assim, os tutores e criadores d'A EQUIPA são:

- Mário Mandacaru:

“Com mais de 30 anos de experiência profissional em criatividade, hoje faço o que desde sempre fiz, e sempre de maneira diferente a cada projeto: dirijo pessoas e ideias. O meu percurso teve início em São Paulo, onde concluí os estudos em Comunicação e Marketing; seguido de uma passagem pelo departamento gráfico da Esprit de Corp enquanto estudava design gráfico na San Francisco Academy of Arts, na altura em que o Mac Classic ainda não era um clássico.

Em 1988 descobri Portugal como o melhor lugar do mundo para se estar, e mantenho essa opinião. Aqui tive a oportunidade de criar e gerir inúmeras marcas nacionais e internacionais, trabalhando na Massa Cinzenta, Novodesign, Central de Comunicação e na Brandia Central. A minha habilidade em detetar talentos permitiu-me dirigir e trabalhar com muitos dos melhores profissionais do país. A par disso liderei, durante 12 anos, o Clube de Criativos de Portugal, período em que também integrei a Direção do Art Directors Club of Europe, contactando com centenas de criativos. Por tudo isso, conduzir uma empresa orientada para o branding, com uma estrutura modular e adaptável a cada desafio pareceu-me, desde o princípio, uma receita de sucesso. E eu adoro cozinhar.”

<http://www.aequipa.com>

- Cristina Pereira Gonçalves:

“As minhas mais de duas décadas de experiência profissional no mundo da gestão de Marcas tiveram início após concluir os estudos em Lisboa e posteriormente na Bélgica, em Gestão e Marketing Internacional. Comecei por gerir a Campanha de Comunicação de Portugal no exterior no ICEP (hoje AICEP) no início dos anos 90. Em 1995 fui desafiada a fazer parte da equipa da Novodesign onde trabalhei com muitos dos profissionais mais criativos que conheço, participando em inúmeros projetos emblemáticos: Telecel/Vodafone, Galp, CP, Nestlé, Compal, Sumol, Jumbo /Auchan, Navigator, entre muito outros.

Fui Diretora Comercial da MaisDesign e regressiei à NovoDesign, então Brandia, como Diretora de Serviço a Cliente e, posteriormente, Unit General Manager.

De 2007 a 2012 fui Global Business Manager da Shift Thinkers, responsável pelo mercado português e angolano.

Como instrutora de Pilates, formada pela Polestar Internacional, procuro ajudar os alunos a terem uma melhor postura, ganhando qualidade de vida. Para as marcas o meu foco é o mesmo, proporcionar uma vida longa e saudável.”

<http://www.aequipa.com>

4.5. ORIENTAÇÃO CIENTÍFICA

A aluna recebeu a orientação do Prof. Dr. António Cruz Rodrigues, Coordenador do Agrupamento das Artes e da Área Científica de Design do IADE, numa colaboração fundamental durante o processo de estágio e, especialmente, durante a elaboração do relatório, onde a sua orientação e aconselhamento foram essenciais.

4.6 OBJETIVOS GERAIS

Os objetivos gerais do estágio estão relacionados com a elaboração das seguintes funções: research gráfico, Cliente Mistério e, principalmente, processos de projeto e incorporação de design.

Antes do início do estágio realizou-se uma reunião sobre o que seria abordado durante o mesmo, onde foram estipulados os objetivos gerais da integração da estudante n'A EQUIPA. Assim, programou-se que se desenvolvessem competências relacionadas com design em geral, usando-a segundo a marca em questão.

4.7 ENTIDADE ACOLHEDORA – A EQUIPA



Figura 2. Logótipo d'A Equipa
(Fonte: Website d'A Equipa)

Entidade acolhedora

O estágio foi realizado n'A EQUIPA, uma agência criativa com uma estrutura inovadora e que hoje em dia se vê cada vez mais agências inspiradas nela. A informação que se segue foi disponibilizada diretamente dos fundadores da empresa (tutores), tendo sido fulcral para a elaboração do presente capítulo.

Visão

Proporcionar experiências de marca únicas e relevantes para todos os intervenientes – *“It's all about people”*.

Missão

Ao recorrer a uma rede de profissionais qualificados nas mais variadas áreas da comunicação, A EQUIPA reúne os recursos mais adequados para a realização de cada projeto, garantindo o sucesso de todos.

A EQUIPA

A EQUIPA é o resultado da união de dois profissionais com larga experiência no desenvolvimento e na gestão de marcas, nas vertentes estratégica e criativa.

Para conseguir responder à tipologia e especificidade de cada projeto, A EQUIPA recorre a uma rede de profissionais qualificados nas mais variadas áreas da comunicação e reunindo os recursos mais adequados à sua realização. Com uma estrutura leve e facilmente adaptável, A EQUIPA já conta, ao longo de dois anos e meio de existência, com um curriculum com muitos projetos memoráveis.

Clientes/Portefólio

O seu portefólio é composto por um variado leque de marcas trabalhadas, sendo algumas destas o Wall Street English, a Volvo, a Widex, a Etic, o Jumbo, Oceanário Lisboa entre outras.

Concorrência

Visto que A EQUIPA atua nas mais diversas áreas da comunicação, torna-se difícil enumerar concorrentes. No entanto, a agência já marcou presença em concursos com grandes agências como a Mccann, Brandia ou agências digitais como a Stepvalue, ou ainda pequenos ateliers como Flúor ou Musa.

Metodologia de trabalho

Os seus projetos (independentemente da sua tipologia) passam sempre pelas seguintes fases: Pesquisa e Análise; Desenvolvimento – Desenvolvimento conceptual – Conceito Criativo, Copy e Maquetização; Execução e Produção.

CAPÍTULO 5: DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

5.1 ATIVIDADES REALIZADAS

Ao longo das atividades da empresa, a estudante desenvolver várias atividades de acordo com os processos e necessidades da empresa. Estes processos são definidos e caracterizados em seguida:

Artes finais

É o termo que se atribui ao arte-finalista que finaliza tecnicamente uma peça de *design* ou publicidade para o fim a que se destina, (impressão digital, *off-set*, serigrafia, jornal, revista, entre outros) porque o suporte e a execução pode influenciar tecnicamente o resultado final.

Há vários campos em que um arte-finalista deve ter conhecimentos, como a paginação, a pós-produção de imagem, a leitura, ao desenvolvimento de desenhos técnicos e às noções mínimas de produção, seja esta gráfica ou audiovisual. Para tal é necessário que se tenha conhecimentos profundos de ferramentas digitais como o *Adobe Photoshop*, *Adobe Illustrator*, *Adobe Indesign*, *Adobe After-Effects* e *Adobe Premiere*.

Normalmente, é o fim da linha de um trabalho dentro de uma agência, é o departamento de arte-final, onde a margem de erro deve ser nula. Este tipo de responsabilidade leva ao arte-finalista a ser cuidadoso, rápido e atento ao mínimo pormenor.

Design gráfico

Planeamento dos aspetos funcionais e visuais de peças gráficas que servem de suporte para a comunicação de diversos tipos de mensagens e propósitos, de modo a trazer conforto visual, segurança, credibilidade e satisfação ao consumidor sobre informações, produtos e serviços oferecidos.

Manutenção gráfica de marcas com avenças com A Equipa

Ajuste e criação de peças gráficas consoante o pedido do cliente e também de acordo com as normas gráficas da marca da empresa em questão. Este encontra-se com uma avença com a agência que o permite gastar determinado número de horas (utilizados pelos designers) por mês.

Kit de normas

Documento que contem um conjunto de regras e de recomendações que garantem a correta utilização dos elementos visuais da imagem corporativa, nomeadamente o logótipo, símbolos, tipografia, cores, tamanhos mínimos, margens de segurança e fundos fotográficos.

A sua utilização deve ser rigorosa e abranger todos os colaboradores de forma a garantir a existência de coerência, consistência, credibilidade e afirmação da organização no mercado.

Criação gráfica de novas campanhas de marcas com avenças com A Equipa

De acordo com um briefing realizado pelo cliente, o designer deve criar graficamente uma imagem respondendo às necessidades do cliente. Uma campanha gráfica normalmente contem elementos físicos como montras, panfletos, cartazes, painéis e elementos digitais como *emails* e redes sociais.

Ilustração

Ação de desenhar à mão ou digitalmente.

Redesign de logótipos

Processo de voltar a desenhar um produto, fazendo alterações e melhoramentos nos seus aspetos técnicos e funcionais, de modo a otimizá-lo e a conseguir maior competitividade comercial.

Research

É um termo comum no meio e significa pesquisa em português. Pretende-se que aquele que efetua a pesquisa, o *researcher*, encontre informação que venha a responder ao briefing proposto. O objetivo desta função passa por recolher o máximo de informação útil, tal como apresentá-la de modo a que seja uma mais-valia para outros colegas que necessitem de algum tipo de enquadramento, a fim de conseguir recolher vários *insights*.

Esta função tem igualmente que ver com uma ferramenta estratégica utilizada para o melhoramento da performance da entidade e respetiva marca, o *benchmarking*, onde se pretende recolher informação sobre os *players* com maior incidência.

Cliente Mistério

Cliente Mistério tem que ver com pesquisa de campo, onde tanto são abordados negócios B2B, como B2C. Esta função tem como fim avaliar o comportamento da entidade e/ou marca em situações específicas e sem que os seus representantes saibam que estão a ser examinados. Aquele que faz de Cliente Mistério necessita de ter um script e objetivo definidos à priori, visto que terá de parecer o mais credível possível. É necessária uma prévia definição de objetivos a observar, caso contrário não serão apontados fatores a melhorar, não existindo evolução. Note-se que esta é uma função utilizada em contexto de *benchmarking*.

Levantamento gráfico da pesquisa

Explicação visual através do design sobre a informação que o *researcher* recolheu durante a sua pesquisa.

5.2. MARCA ABORDADA

Durante o estágio foram abordadas várias marcas, existindo uma que se destacou pelo grau de pesquisa, trabalho e aprendizagem que proporcionaram, sendo esta a Widex. Durante o presente relatório da marca será explorada de modo a demonstrar os desafios percorridos.

Marca	Função Realizada	Keywords	Descrição
Widex	Research Cliente Mistério Design Gráfico	Benchmarking Comunicação Cores Organização	Conhecer a marca, o target e os seus concorrentes Cliente Mistério em Lisboa. Organização gráfica Criação de novas peças

Figura 3. Demonstração da marca abordada .
(Fonte: Elaboração própria)

5.3. TRABALHO DESENVOLVIDO

De entre as atividades de executadas pela estudante no empresa, optamos por destacar um caso-de-estudo que permite abordar as metodologias e processo empregues para o seu desenvolvimento. Este processo será desenvolvido seguidamente.

5.3.1 A Marca



Figura 4. Logótipo da marca Widex
Fonte: www.widex.pt

A Widex é uma entidade que se dedica à investigação, desenvolvimento, produção e venda de aparelhos auditivos. Tendo sido fundada em 1956, por Christian Topholm e Erik Westerman, a Widex é a única empresa do sector que pode proclamar o selo ecológico *WindMade*, visto que 95% da energia utilizada na produção de aparelhos auditivos é eólica (“Guia da Audição”, 2013, p. 4).

Foi vencedora do prémio britânico atribuído pela *Association of Independent Hearing Healthcare Professionals*, em 2008 e 2009, sendo que no segundo ano obteve um outro prémio, o Red Dot Design Award, um prestigiado prémio a nível mundial, pela “combinação inteligente de tecnologia moderna e design ergonómico”²⁴ (Mehlsen, 2010, p. 131).

Um sucesso que, inicialmente, aquando da sua fundação, era uma vontade de ambos os criadores. Todavia, Westerman tinha uma motivação particularmente forte que o levou a interessar-se pelo campo auditivo, já que o seu pai sofria de problemas auditivos severos há muitos anos, limitando-lhe drasticamente a comunicação, interação e qualidade de vida (Mehlsen, 2010).

A líder mundial de aparelhos auditivos deu os seus primeiros passos em Portugal em 1987, onde já conta com mais de duas dezenas de centros auditivos que proclamam a sua qualidade e sofisticação tão características (“Guia da Audição”, 2013, p. 5).

A Widex Audição de Alta Definição é pioneira em variadas tecnologias que ainda hoje são empregues no meio, afirmando-se como uma marca que traçou e continua a traçar a história que existe no campo auditivo, onde muitas são as suas vitórias (“Guia da Audição”, 2013, p. 5). Dispõe de completa autonomia e liberdade para exploração e inovação dos seus produtos *user and technology-driven* (Mehlsen, 2010, p. 134). É também um negócio que se mantém dentro da família, estando atualmente na terceira geração desde a sua formação (Mehlsen, 2010, p. 150).

Identifica-se como uma marca que destaca os melhores profissionais na área, afirmando-se “inovadora por excelência em design, qualidade, funções e desempenho (...). Com uma equipa profissional e dedicada, com a incomparável competência na área da investigação acústica e audiológica realizada na empresa (...) - a Widex tem caminhado sempre na estrada do futuro” (“Guia da Audição”, 2013, p. 5).

5.3.2 Desafio I

Primeiramente foi entregue à estudante Marta Pena da Costa de Ávila um briefing da marca “Widex”. A informação que se segue sobre o briefing foi disponibilizada diretamente pelos fundadores d’AEquipa (tutores):

Cliente: Widex

Nome do projecto: Novos temas de comunicação

Data: 20/1/2016

DESAFIO

Com o final do ano, a Widex fez um balanço dos temas que tem comunicado mais frequentemente nas suas lojas, bem como de outros que, não tendo ainda sido comunicados de forma assertiva, podem ser verdadeiramente diferenciadores e importantes para a marca.

Até agora, a comunicação tem se focado, sempre, na típica comunicação de parceiro auditivo: comunicação de ofertas, descontos, atributos dos aparelhos, etc. Estas

características não deixam de ser fundamentais para a marca, sobretudo tratando-se de um produto visto como “caro” pelo comum consumidor. Mas existem temas que distinguem a Widex da concorrência de forma muito marcante, temas mais “sexys”, atributos que a concorrência não dispõe e que, portanto, faz todo o sentido serem realçados e vistos como vantagens competitivas.

Numa primeira fase, a ideia é **desenvolver uma nova forma de comunicar**, agarrando em novos ganchos. Depois, numa segunda fase, criamos uma estrutura fixa e com sentido para a comunicação nos pontos de venda, uma espécie de mapa onde fica tudo definido de forma transversal para todos as lojas: quais os temas que se comunicam e como se estruturam os mesmos dentro das lojas, nomeadamente em termos de localização e formato.

TRABALHO A DESENVOLVER

Criar uma nova linha de comunicação destas várias vantagens competitivas da marca, que ate agora não foram devidamente destacadas.

São elas:

Responsabilidade social da marca

- Empresa fundadora do grupo de rastreio auditivo neonatal (GRISI), tendo sido responsável pela promoção e formação às equipas multidisciplinares que implementaram o programa de rastreios auditivos neonatais nas maternidades portuguesas
- 1a empresa a nível mundial com o selo Wind Made, pela utilização da energia do vento no fabrico dos seus produtos.
- Projetos patrocinados com vista à sensibilização para a saúde e prevenção auditiva: Ciclo de conferências Deaf Talks, documentários Gesto e Verso da Fala, utilização o vídeo de 1a vez para tirar clips para os vídeos das TV Samsung.

Conectividade sem fios e app's para o telemóvel

- Sistema auditivo com aparelhos auditivos que comunicam entre si de forma automática e constante, de forma a replicarem uma audição natural para as pessoas com perda auditiva.

- Sistema auditivo com conectividade sem fios a sistemas de apoio à escuta, como o telemóvel, a TV, sistemas de música e microfones e sistemas FM.
- Sistema auditivo que permite um controlo através de aplicações para telemóvel.
- Acessório para ligação ao telemóvel sem fios, plug and play, compatível com telemóveis de todas as marcas.

Prevenção auditiva

- Sistemas de monitorização linear personalizados e standard para músicos, para a prevenção da perda auditiva e monitorização sonora.
- Sistemas de proteção de ruído personalizados e standard para músicos, técnicos de som, e todos os profissionais com uma profissão com exposição ao ruído;
- Sistemas de proteção auditiva para a água, personalizados e standard.

Portfólio completo de soluções para os diferentes tipos e graus de perda auditiva

- A Widex é a única empresa com um portfólio completo de soluções para a surdez, com aparelhos auditivos e implantes auditivos, permitindo uma resposta completa às pessoas com problemas de audição.
- A área dos implantes auditivos conta com profissionais especializados na reabilitação auditiva através da utilização de implantes auditivos, com um acompanhamento desde o diagnóstico até à reabilitação auditiva de pacientes com indicação para a adaptação de implantes auditivos.

Reabilitação auditiva infantil

- A Widex é a empresa líder e referência na reabilitação auditiva infantil, através de um know-how elevado e experiência na reabilitação de crianças com surdez.

Garantia de satisfação Total – 100% reembolso garantido

- A Widex disponibiliza aos seus clientes a possibilidade de devolverem os aparelhos auditivos até um prazo de 90 dias após a compra, garantindo um grau de satisfação total aos seus clientes.
- **A concorrência tem prazos mais curtos e são comuns os clientes a quem a concorrência vendeu e não aceitou devolução apesar da insatisfação do cliente.**

Audiologistas/Equipa

- A Widex disponibiliza aos seus audiologistas e colaboradores uma formação avançada e contínua, garantindo as melhores práticas a nível mundial na reabilitação.
- A Widex investe na manutenção de colaboradores, procurando estabelecer relações duradouras e confiáveis com os seus clientes.

Testemunhos dos clientes – ligação única à marca

- Os testemunhos recebidos refletem que existem uma ligação muito forte dos clientes com a marca, que começa desde o primeiro dia de contacto.
- PROFISSIONALISMO, RAPIDEZ, FIABILIDADE E PESSOAS = fatores diferenciadores com base nestes testemunhos.
- A Widex valoriza muito as palavras dos seus clientes e dá-lhes o destaque merecido. A comunicação de testemunhos via Facebook e site já tem sido uma prática recorrente mas a utilização dos mesmos nas lojas (seja em poster ou vídeo) pode ser um fator diferenciador – A concorrência não destaca este tipo de informações nos pontos de venda.

Assistência técnica na hora

Fim de Briefing.

5.3.2.1 Enquadramento do desafio da marca Widex com a revisão literária

Após a análise do briefing relativo à empresa, foi pertinente relacionar os conhecimentos teóricos da investigação inicial com as necessidades metodológicas do projeto para a Widex.

Integrando a informação relevante recolhida no livro “A Força dos Hábitos”, teve-se em atenção a criação de hábitos de comunicação. Estes hábitos de comunicação tanto se devem ser internos ao processo (entre A Equipa e a marca Widex, bem como entre os

elementos d'A Equipa), ou externos ao processo, ou seja, entre a Widex e os seus clientes.

A criação de hábitos de comunicação acaba por melhorar, de forma indireta, a performance da marca Widex. O desenvolvimento de novos hábitos no cliente não assegura imediatamente um aumento do retorno financeiro da empresa, mas permitirá desencadear outros fatores que o possibilitarão.

Um segundo aspeto a ter em atenção na execução deste projeto com a marca Widex foram as redes líquidas e como estas podem influenciar o processo. O projeto executa-se em ambiente de redes líquidas, uma vez que a agência A Equipa é um espaço de ambiente não territorial, ou seja, as discussões e as ideias fluem em espaço aberto o que acaba por melhorar o desenvolvimento e rapidez do projeto.

O desenrolar de cada reunião foi traduzido de forma gráfica. Estas representações gráficas acabam por gravar o que foi discutido, e como as ideias fluíram entre os elementos.

O terceiro tema a ter em atenção é a Logoterapia simplificada e como esta teve a sua parte no processo. Tendo em conta que a Logoterapia é um processo de tratamento para uma projeção do futuro, a sua abordagem sistemática foi bastante relevante na explicação à marca Widex dos erros cometidos anteriormente, com o objetivo de definir ações e estratégias destinadas à melhoria do novo projeto.

Igualmente importante para o projeto, é a integração dos conteúdos das heurísticas e enviesamentos no desenvolvimento das ações de projeto, com o objetivo de conseguir medir a viabilidade do projeto tanto para a marca como entre os elementos d'AEquipa. O trabalho de análise efetuado com base nestas informações, consiste numa técnica de pesquisa e avaliação da usabilidade de um determinado projeto. Baseia-se nos casos de uso e nas melhores práticas, ao encontrar novas oportunidades e novos caminhos para entregar uma nova experiência com mais qualidade que possam surpreender a marca

Widex. Ao desenvolver uma heurística do projeto, devemos apontar os pontos fortes e fracos e propor recomendações para melhorias, descrevendo especificamente a situação.

Para desenvolver novas abordagens e conduzir uma reunião com A Equipa, a fim de encontrar a melhor solução do projeto, uma análise heurística bem-feita, pode oferecer uma compreensão sobre a qualidade do projeto e identificar quaisquer questões preocupantes ou que possam vir a prejudicar o seu desenvolvimento, também serve para identificar necessidades imediatas que podem levar a melhoras excelentes.

5.3.3 Desafio II

Após a leitura do briefing a estudante concluiu que seriam muitos temas para decidir o melhor processo de abordagem e implementação. Para tal a estudante, por iniciativa própria e de acordo com a formação que obteve no mestrado de Design Management, decidiu conceber uma representação visual que traduzisse a marca, dividindo por campanhas, temas, cores e materiais, com o objetivo de obter o *look&feel* da marca naquele momento.

De acordo com o Kahneman (2012), muitas vezes as conclusões são feitas a partir da nossa autoconfiança e às vezes necessitamos do sistema 2 para conseguir examinar a nossa situação. Desta forma, desenvolveu-se um processo de comunicação que visa explorar este facto e que se caracteriza por regressão à média . O esquema (figura 5), na página seguinte acaba por ser um reforço para a ativação do Sistema 2 do cliente Widex de modo a avaliar a qualidade das evidências.

O esquema desenvolvido (figura 5), impresso nas dimensões de 2000 mm x 1000 mm numa *plotter*, pode ser observado na página seguinte.

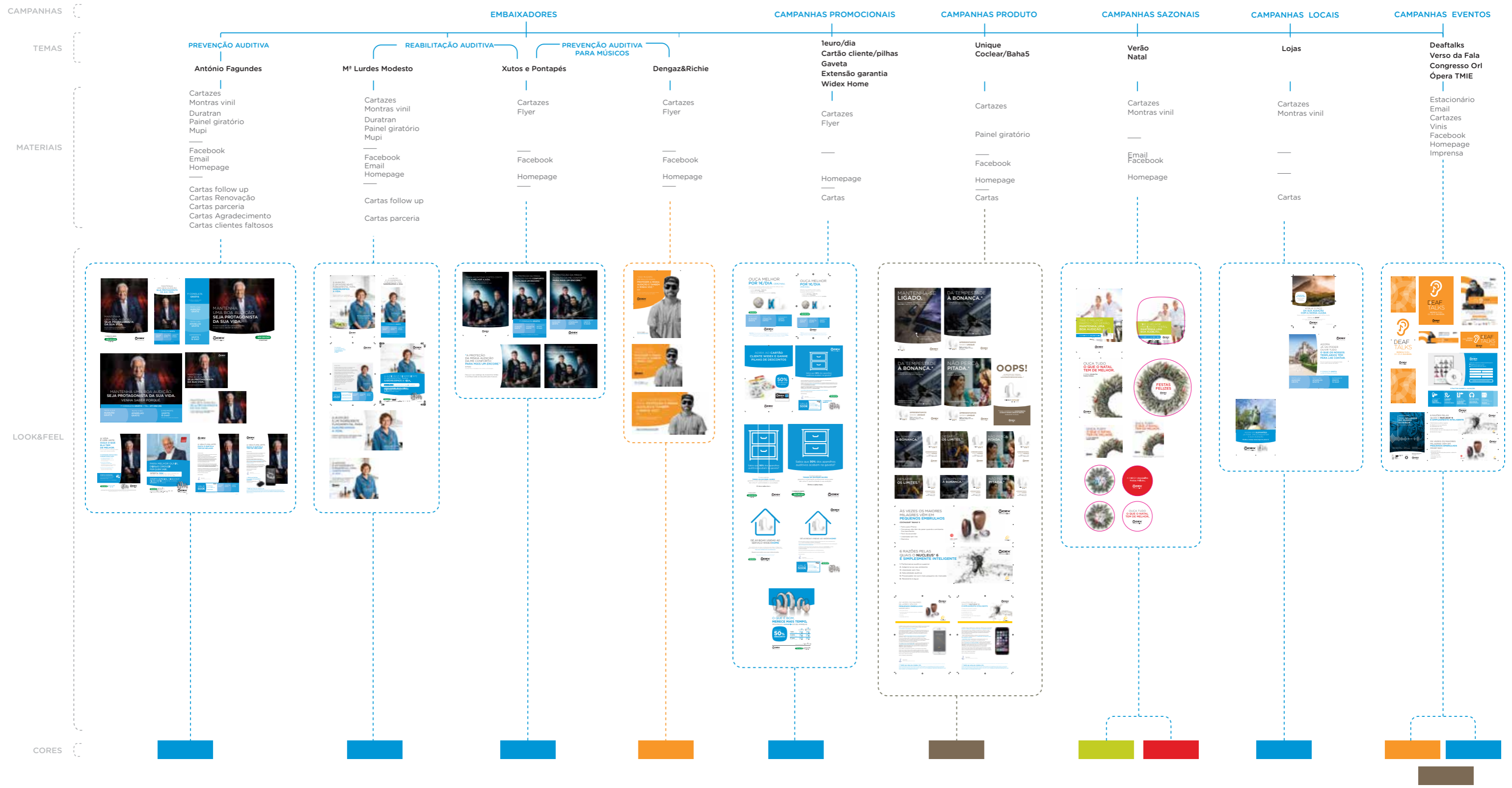


Figura 5. Esquema da situação atual da Widex
Fonte: Elaboração própria)

Neste esquema podemos concluir que existem 6 tipos de campanhas feitas pela marca Widex, sendo estas: **campanhas com embaixadores, campanhas promocionais, campanhas de produto, campanhas sazonais, campanhas locais, e, por fim, campanhas de eventos.**



Figura 6. Cinco tipos de campanha da marca Widex
(Fonte: Elaboração própria)

Dentro da **campanha dos embaixadores** observa-se três temas importantes que a marca Widez comunica:

- **Prevenção Auditiva** (figura 7), como o seu embaixador respectivo António Fangudes e, podemos observar, na página seguinte, que tem uma comunicação institucional com a cor principal da marca, azul.

PREVENÇÃO AUDITIVA

António Fagundes

Cartazes
Montras vinil
Duratran
Painel giratório
Mupi
—
Facebook
Email
Homepage
—

Cartas follow up
Cartas Renovação
Cartas parceria
Cartas Agradecimento
Cartas clientes faltosos



Figura 7. Esquema sobre as peças realizadas para o tema da prevenção auditiva (Fonte: Elaboração própria)

- **Reabilitação Auditiva** (figura 8) representada pela Maria de Lurdes Modesto e pela banda Xutos e Pontapés, ambos com uma comunicação mais adequada ao tema e ao *target* do tema com a cor azul.

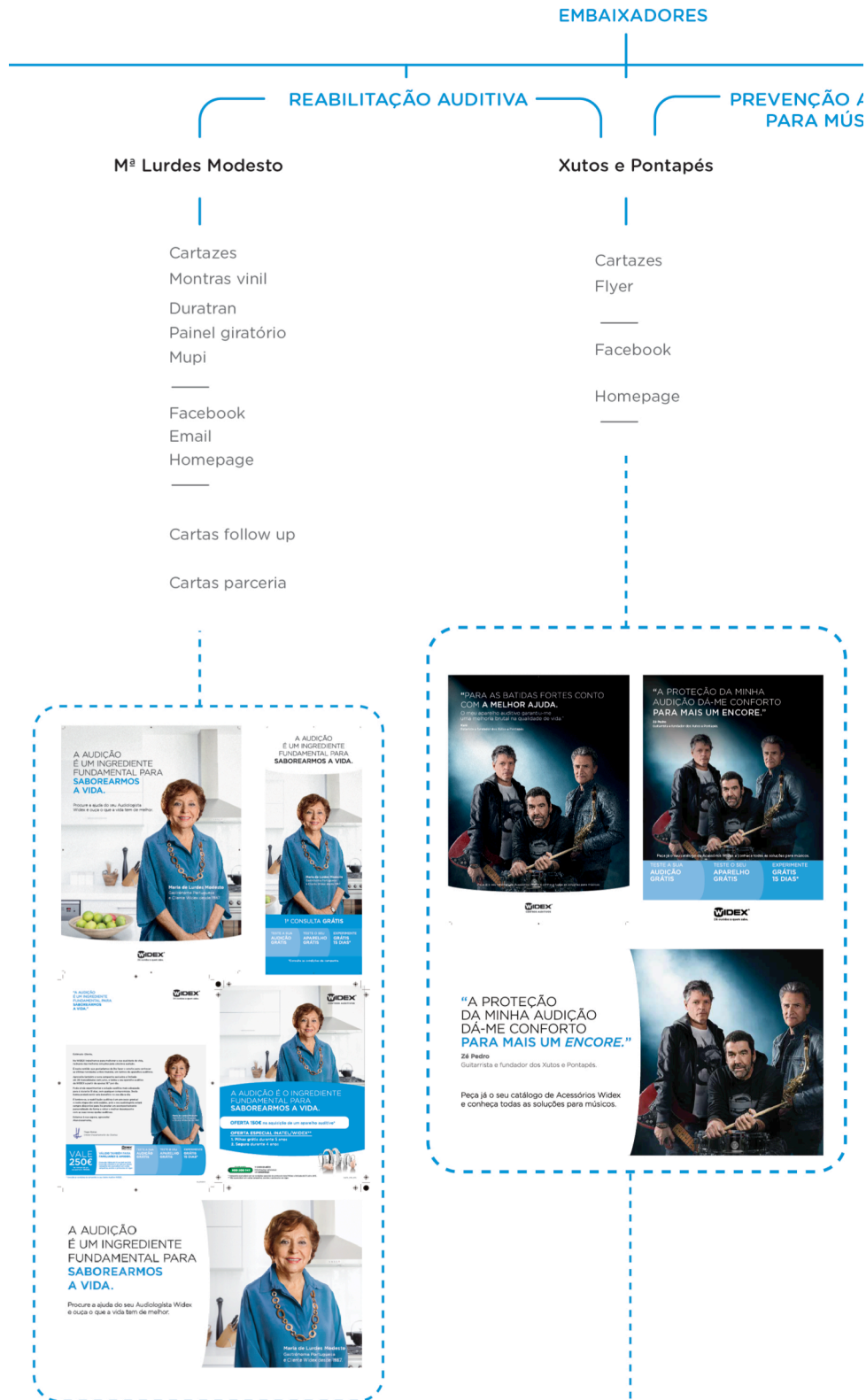


Figura 8. Esquema sobre as peças realizadas para o tema da reabilitação auditiva. (8 página anterior)
 (Fonte: Elaboração própria)

- **Prevenção Auditiva para Músicos** (figura 9) em que os seus representantes são também os Xutos e Pontapés e os músicos Dengaz e Richie Campbell com uma comunicação também adaptada ao tema e ao *target* e é utilizado a cor azul para os Xutos e Pontapés e a cor Laranja para o Dengaz e Richie Campbell.



Figura 9. Esquema sobre as peças realizadas para o tema da prevenção auditiva para músicos.
 (Fonte: Elaboração própria)

Dentro das **campanhas promocionais** (figura 10) apresentam-se promoções, novas formas de pagamento e serviços novos. Na campanha promocional as peças gráficas apresentam-se todas com a cor azul:



Figura 10. Esquema sobre as peças realizadas para as campanhas promocionais. (Fonte: Elaboração própria)

Nas **campanhas de produto** (figura 11) são apresentadas gamas de produto que a Widex representa e como tal a linha gráfica tem fazer uma aliança entre as normas gráficas da marca do produto em causa e as normas gráficas da marca Widex:



Figura 11. Esquema sobre as peças realizadas para as campanhas de produto.
(Fonte: Elaboração própria)

- Nas **campanhas sazonais** (figura 12) é apresentada uma comunicação apropriada à estação do ano, ou seja para cada estação do ano está destinada uma cor, dentro das cores secundárias da marca:



Figura 12. Esquema sobre as peças realizadas para as campanhas sazonais.
(Fonte: Elaboração própria)

Quanto às **campanhas locais** (figura 13), estas destinam-se às lojas da marca Widex onde existe uma comunicação personalizada a cada cidade da loja em questão. Para estas campanhas locais utiliza-se a cor azul e o que difere de cada uma é a fotografia utilizada e o *copy*:



Figura 13. Esquema sobre as peças realizadas para as campanhas locais. (Fonte: Elaboração própria)

Por fim existem as **campanhas para eventos** (figura 14) que a marca Widex organiza, para estes não existe critério para a imagem gráfica utilizada. A imagem gráfica é feita de acordo com o que o que o evento da marca sugerir:

CAMPANHAS EVENTOS

Deaftalks
Verso da Fala
Congresso Orl
Ópera TMIE

Estacionário
Email
Cartazes
Vinis
Facebook
Homepage
Imprensa



Figura 14. Esquema sobre as peças realizadas para as campanhas de eventos.
(Fonte: Elaboração própria)

Depois da execução deste esquema a estudante e os seus tutores conseguiram ter uma visão da situação atualizada da marca. Chegou-se à conclusão que a marca estava confusa e que as peças eram muito semelhantes visualmente, independentemente do assunto que se tratava. Concluiu-se então que seria melhor fazer uma reformulação das cores da marca nas suas peças, uma vez que esta estava já dividida por temas. Para o consumidor receber cartas de prevenção auditiva ou de reabilitação auditiva era, visualmente, similar. A agência tem o papel de facilitar a comunicação o melhor possível entre a marca e o consumidor.

5.3.4 Desafio III

Função realizada: Uniformização cromática da marca

Objetivo: Tendo em conta que as cores primárias da marca, em baixo, procurou-se dar sentido às cores consoante os temas da marca Widex.



Figura 15: Cores primárias determinadas pelo manual de normas gráficas da marca Widex. (Fonte: Elaboração própria)

Azul: determinou-se que esta cor ficasse para peças institucionais e também para qualquer elemento institucional;

Verde: determinou-se que esta cor ficasse para todas as peças promocionais;

Vermelho: determinou-se que esta cor ficasse para peças sazonais, como por o exemplo o Natal;

Laranja: determinou-se que esta cor ficasse para o tema da prevenção auditiva;

Castanho: determinou-se que esta cor ficasse para peças de produto;

Cinzentos: Determinou-se que esta cor ficasse, quando necessário, para cor complementar de outras peças.

5.3.5 Desafio IV

Função realizada: Uniformização cromática da marca

Objetivo: Reformulação do esquema anterior tendo em conta as novas cores. Esta reformulação teve como principal objectivo que o consumidor tivesse uma maior facilidade em distinguir os temas que a Widex comunica.

De acordo com o Frankl (2012), uma projeção para o futuro é sucedida com sucesso uma vez que é feita uma compreensão das necessidades do ser humano, identificando, com o paciente, um sentido para sua a vida. Desta forma, desenvolveu-se um processo de comunicação que visa explorar este facto e que se caracteriza por Logoterapia simplificada. Para tal, concretizou-se uma projeção da marca Widex para o cliente.

Esta informação encontra-se página seguinte devido ao tamanho da mesma (figura 16).

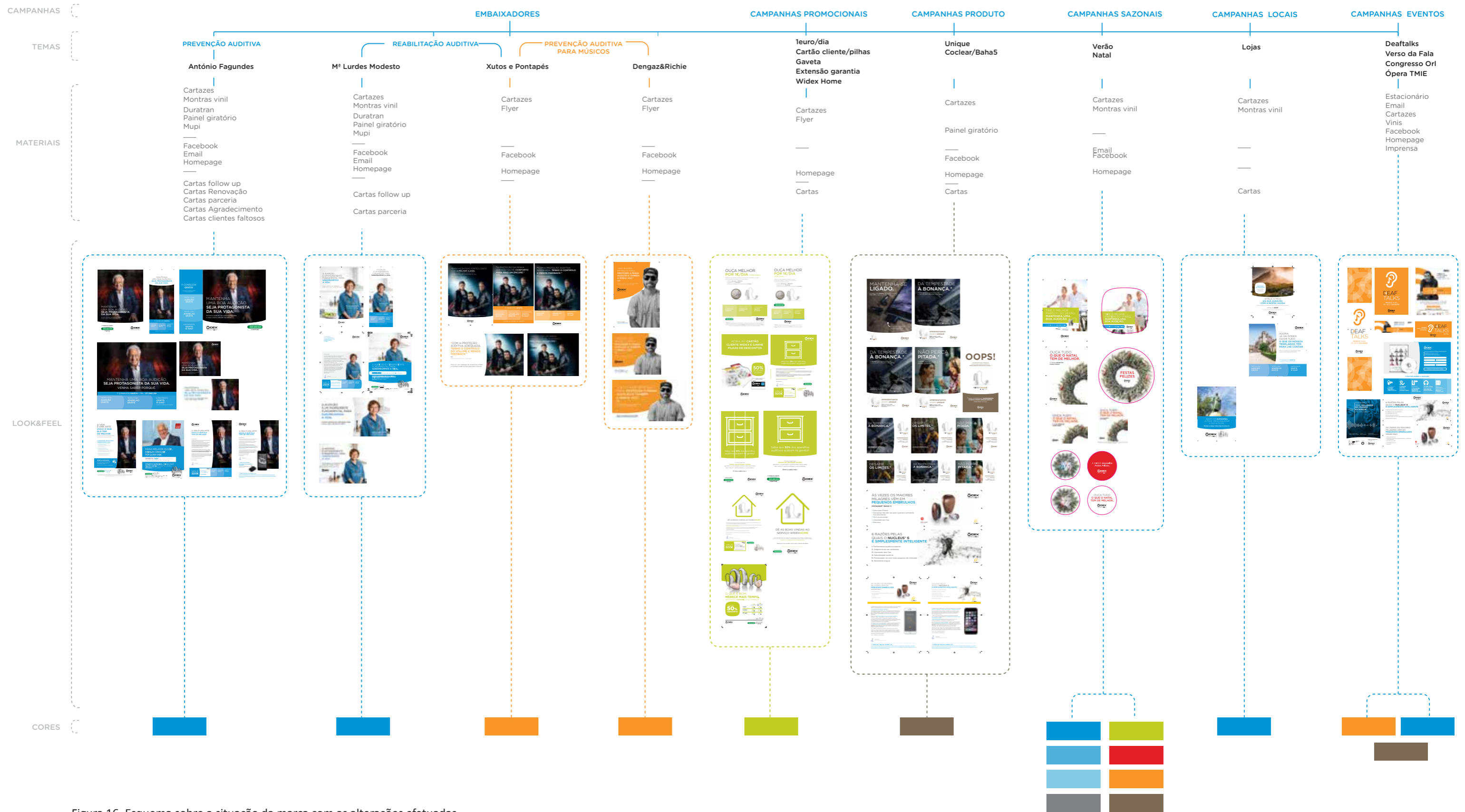


Figura 16. Esquema sobre a situação da marca com as alterações efetuadas.
(Fonte: Elaboração própria)

Com este novo esquema observa-se que as áreas da Widex que mudaram a sua cor foram:

- **Prevenção Auditiva para Músicos** que passou para a cor laranja (como referido anteriormente). As alterações são possíveis de observar na figura 17:

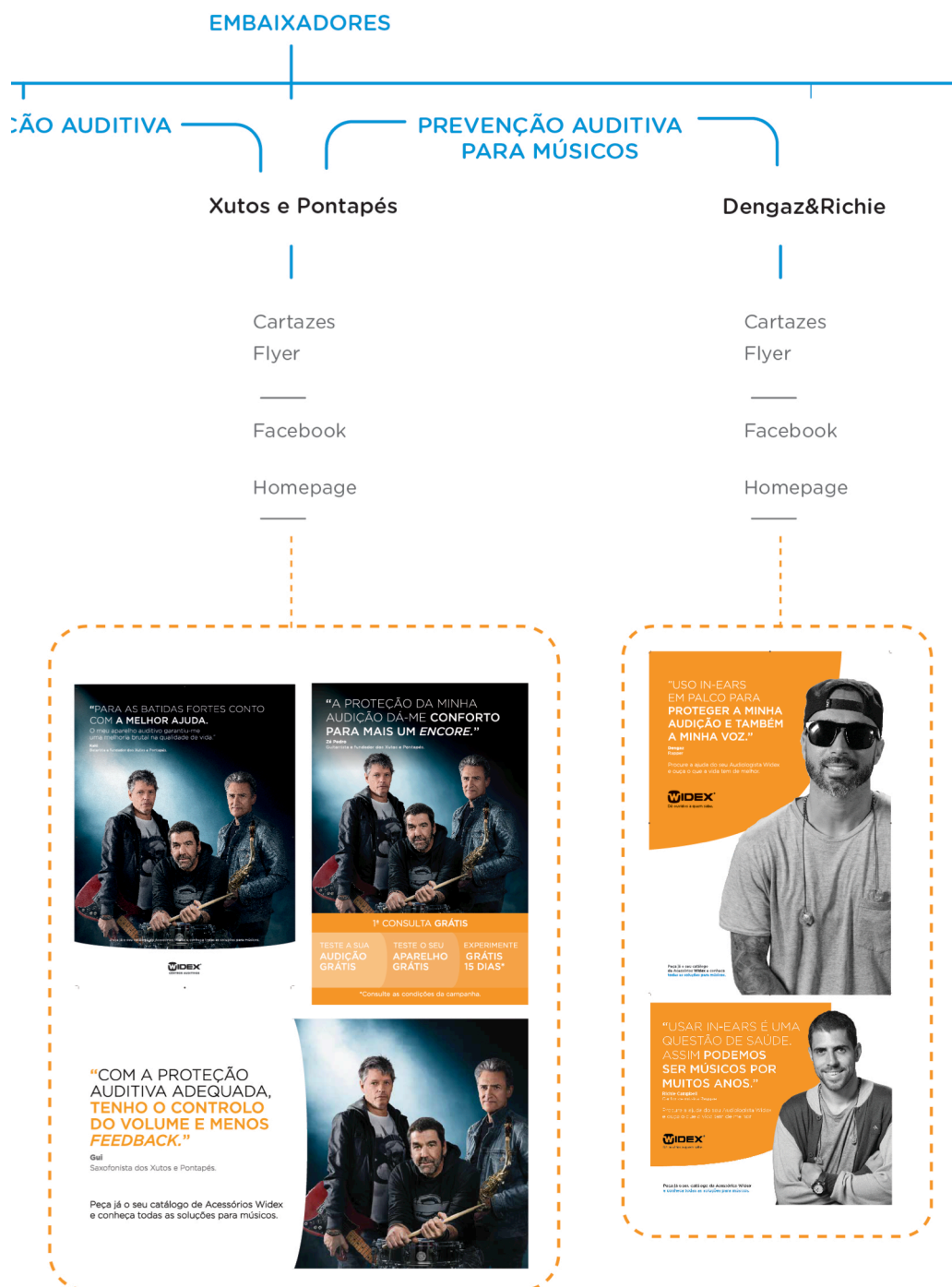


Figura 17. Esquema sobre as alterações efetuadas no tema da prevenção auditiva para músicos. (Fonte: Elaboração própria)

- **Campanhas Promocionais** que passou para a cor verde, já referida anteriormente. As alterações são possíveis de observar na figura 18:



Figura 18. Esquema sobre as alterações efetuadas nas campanhas promocionais. (Fonte: Elaboração própria)

5.3.6 Desafio V

Função realizada: Uniformização cromática da marca

Objetivo: Reformulação das cores da marca aplicado à montra Widex (figura 19) de Lisboa (Rua 5 de Outubro), aplicando e validando as regras de uniformização cromática da marca.

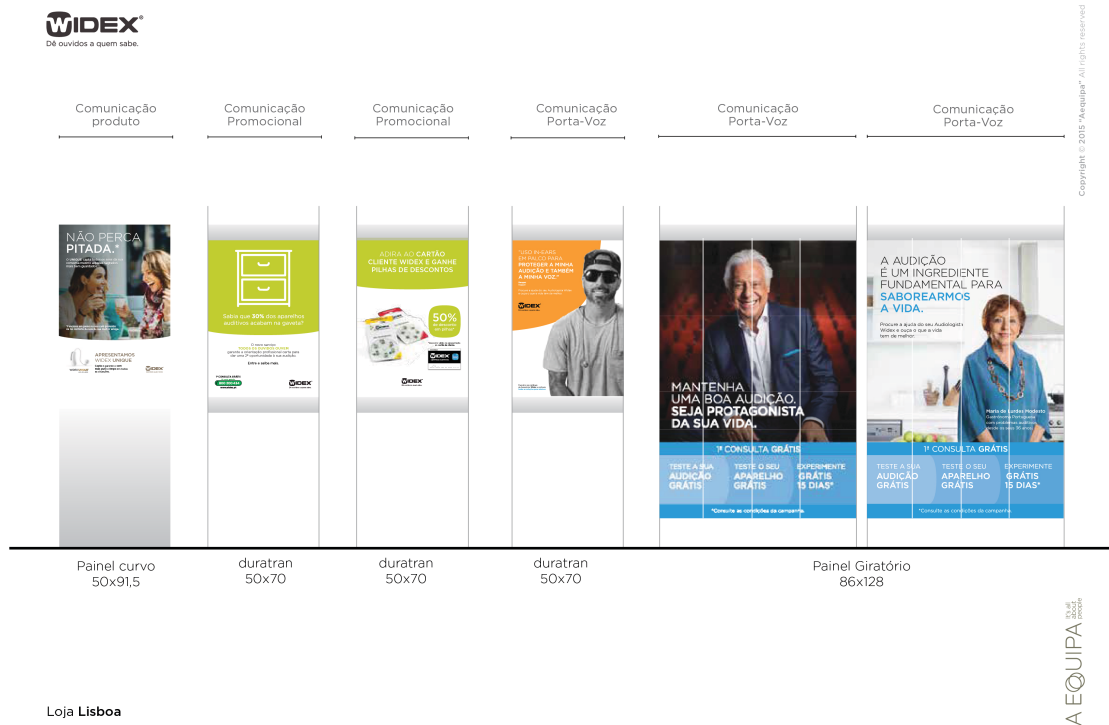


Figura 19: Demonstração da montra de Lisboa com as cores reformuladas (Fonte: Elaboração própria)

Depois desta aplicação das novas cores na montra, comprovou-se a validade das decisões tomadas anteriormente, relativas à uniformização cromática da comunicação da marca. Esta estratégia comunicacional permitia uma percepção muito mais organizada de que tema se tratava cada poster, melhorando a comunicação e a descodificação por parte dos clientes.

5.3.7 Desafio VI

Função realizada: *Research* e Cliente Mistério.

Objetivos: *Benchmarking* - conhecer os players e a sua performance visual em montras; elaboração de um esquema visual do que foi registado.

Tendo em conta que os players considerados como principais concorrentes para a Widex são a Amplifon, a Gaes, a Acústica Médica e a MiniSom, foram estas as que a aluna foi visitar.

De acordo com o Johnson (2009), as conexões também facilitam ideias. Desta forma, desenvolveu-se 2 esquemas (figura 20 , 21, 22, 23 e 24) que visam explorar este facto e que se caracteriza por redes fluídas. Neste caso é demonstrado como é que a marca Widex se move nestas redes fluídas entre *players*.

Nas páginas seguintes encontram-se dois esquemas que sintetizam visualmente a informação relevante recolhida: o primeiro (figura 20) trata-se da comparação entre a Widex com os seus *players* principais; e o segundo esquema (dividido em imagens tais como figura 21, figura 22 , figura 23 e figura 24) trata-se de outras lojas, de diferentes áreas de negócios, mas que continham elementos de destaque que poderiam funcionar nas montras da marca Widex.

Para o esquema elaborado (figura 19) fez-se uma comparação entre as lojas da marca Widex com os outros players em aspetos visuais de primeiras impressões. Neste esquema podemos observar quais as cores que abundam nas montras dos *players* em comparação com a Widex. Constata-se que a loja da marca Amplifon tem uma cor vermelha pouco comum e como tal destaca-se ao níveis de cor, uma vez que o azul é a cor mais comum entre as lojas auditivas.

Entre os elementos diferenciadores, a marca Amplifon, volta a destacar-se. Desta observação podemos afirmar a necessidade de introduzir igualmente elementos diferenciadores nas Widex.

Quanto à iluminação das montras, observa-se que a marca Widex apresenta algum destaque, apensar de não estar ao nível da marca Amplificou, a que mais se destaca.

Nesta observação é importante salientar que a loja da marca Amplifom abriu mesmo em frente à loja principal da Widex em Lisboa, sendo necessário dar mais destaque à montra da loja, a qual concorre com o *player* forte mesmo à sua frente.



Figura 20. Comparação entre a Widex com os seus players principais.
(Fonte: Elaboração própria)

CERTIFICAÇÕES



Figura 21. Elemento de destaque, selos de certificações.
(Fonte: Elaboração própria)

CARTAZES RETRO-ILUMINADOS



Figura 22. Elemento de destaque, cartazes retro-iluminados.
(Fonte: Elaboração própria)

CAIXAS IDENTIFICATIVAS

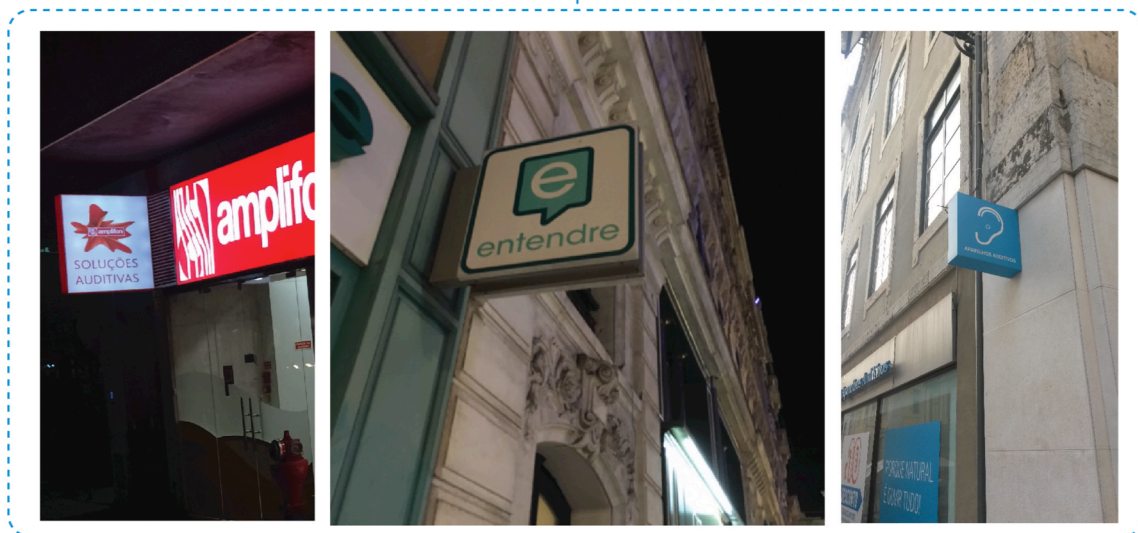


Figura 23. Elemento de destaque, caixas identificativas.
(Fonte: Elaboração própria)

PLACAR COM A MISSÃO

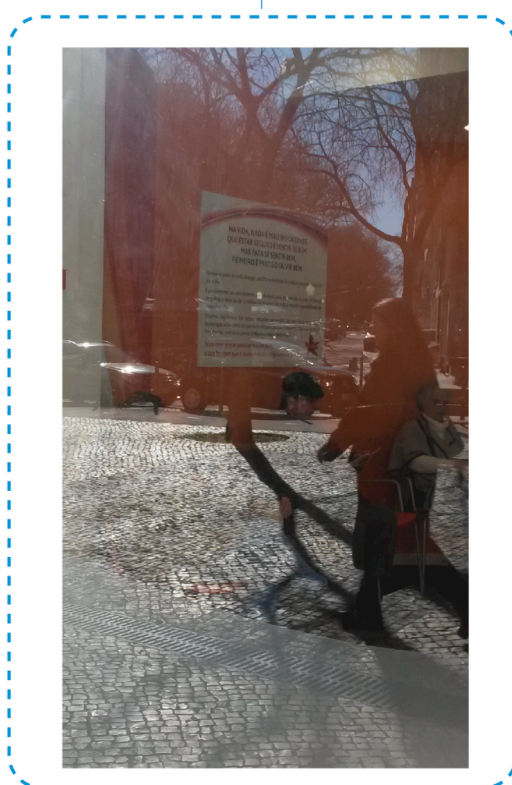


Figura 24. Elemento de destaque, placar colado na parede com a missão de uma marca.
(Fonte: Elaboração própria)

5.3.8 Desafio VII

Função realizada: Análise dos novos temas.

Objetivos: Perceber os novos temas que a marca Widex quer implementar e incorporar nas lojas como noutras peças. Para tal a equipa da agência reuniu-se e discutiu o que se entendia sobre os novos temas e onde é que os novos temas se inserem de acordo com o esquema realizado sobre a reformulação de cores.

De acordo com o Johnson (2009), as conexões também facilitam ideias. Desta forma, desenvolveu-se um processo de comunicação que visa explorar este facto e que se caracteriza por redes fluídas.

Tal como passou a ser definido como processo de comunicação, é possível observar graficamente o que foi discutido em reunião, mantendo assim as redes fluídas vivas.

- Tema 1: Assistência técnica na hora

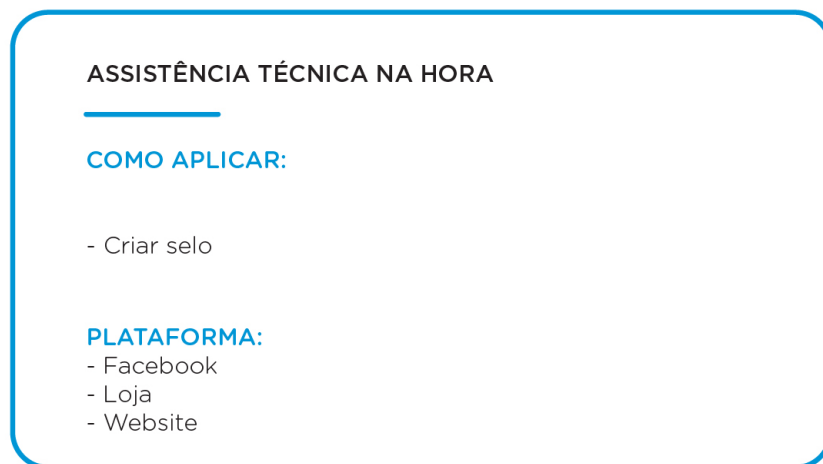


Figura 25. Esquema sobre a assistência técnica na hora: tema discutido em reunião.
(Fonte: Elaboração própria)

- Tema 2: Responsabilidade social da marca

RESPONSABILIDADE SOCIAL DA MARCA

- Empresa fundadora do grupo de rastreio auditivo neonatal (GRISI), tendo sido responsável pela promoção e formação às equipas multidisciplinares que implementaram o programa de rastreios auditivos neonatais nas maternidades portuguesas
- 1ª empresa a nível mundial com o selo Wind Made, pela utilização da energia do vento no fabrico dos seus produtos.

PLATAFORMA: dentro da loja (balcão ou porta)

"Ao escolher os aparelhos auditivos da Widex, está a escolher produtos de uma empresa com certificação WindMade. A Windmade é o primeiro selo de consumo global que identifica as empresas que utilizam energia eléctrica."

WINDMADE

Figura 26. Esquema sobre a responsabilidade social da marca: tema discutido em reunião.
(Fonte: Elaboração própria)

- Tema 3: Audiologistas /equipa

AUDIOLOGISTAS/EQUIPA

- A Widex disponibiliza aos seus audiologistas e colaboradores uma formação avançada e contínua, garantindo as melhores práticas a nível mundial na reabilitação.
- A Widex investe na manutenção de colaboradores, procurando estabelecer relações duradouras e confiáveis com os seus clientes.

COMO APLICAR:

- criar uma imagem referente à equipa de cada loja
- ver exemplos da Worten, farmácias.

PLATAFORMAS:
Loja

Figura 27. Esquema sobre a equipa de audiologistas: tema discutido em reunião.
(Fonte: Elaboração própria)

- Tema 4: Garantia de satisfação total

GARANTIA DE SATISFAÇÃO TOTAL - 100% REEMBOLSO GARANTIDO

- A Widex disponibiliza aos seus clientes a possibilidade de devolverem os aparelhos auditivos até um prazo de 90 dias após a compra, garantindo um grau de satisfação total aos seus clientes.
- A concorrência tem prazos mais curtos e são comuns os clientes a quem a concorrência vendeu e não aceitou devolução apesar da insatisfação do cliente.

COMO APLICAR:

- criar selo "Garantia de satisfação total - 100% reembolso garantido"

PLATAFORMA:

- Facebook
- Loja
- Website

Figura 28. Esquema sobre a garantia de satisfação total: tema discutido em reunião.
(Fonte: Elaboração própria)

- Tema 5: Conectividade sem fios e aplicação para o telemóvel

CONNECTIVIDADE SEM FIOS E APP'S PARA O TELEMÓVEL

- Sistema auditivo com aparelhos auditivos que comunicam entre si de forma automática e constante, de forma a replicarem uma audição natural para as pessoas com perda auditiva.
- Sistema auditivo com conectividade sem fios a sistemas de apoio à escuta, como o telemóvel, a TV, sistemas de música e microfones e sistemas FM.
- Sistema auditivo que permite um controlo através de aplicações para telemóvel.
- Acessório para ligação ao telemóvel sem fios, plug and play, compatível com telemóveis de todas as marcas.

COMO APLICAR:

(Já temos no Unique)

Para ser mais directo mostrar esta conectividade a partir de ícones e convidar as pessoas a experimentar na loja

ou seja

transformar este tema numa *campanha promocional*

Figura 29. Esquema sobre a conectividade sem fios: tema discutido em reunião.
(Fonte: Elaboração própria)

- Tema 6: Prevenção auditiva

PREVENÇÃO AUDITIVA

- Sistemas de monitorização linear personalizados e standard para músicos, para a prevenção da perda auditiva e monitorização sonora.
- Sistemas de proteção de ruído personalizados e standard para músicos, técnicos de som, e todos os profissionais com uma profissão com exposição ao ruído;
- Sistemas de proteção auditiva para a água personalizados e standard.

JÁ ESTÁ APLICADO NOS XUTOS

Figura 30. Esquema sobre a prevenção auditiva: tema discutido em reunião.
(Fonte: Elaboração própria)

- Tema 7: Reabilitação auditiva infantil

REABILITAÇÃO AUDITIVA INFANTIL

- A Widex é a empresa líder e referência na reabilitação auditiva infantil, através de um know-how elevado e experiência na reabilitação de crianças com surdez.

COMO APLICAR:

Basta ter em cada loja um canto para crianças.

Figura 31. Esquema sobre a reabilitação auditiva infantil: tema discutido em reunião.
(Fonte: Elaboração própria)

- Tema 8: Portfólio completo de soluções para os diferentes tipos e graus de perda auditiva

PORTFOLIO COMPLETO DE SOLUÇÕES PARA AS DIFERENTES TIPOS E GRAUS DE PERDA AUDITIVA

- A Widex é a única empresa com um portfólio completo de soluções para a surdez, com aparelhos auditivos e implantes auditivos, permitindo uma resposta completa às pessoas com problemas de audição.
- A área dos implantes auditivos conta com profissionais especializados na reabilitação auditiva através da utilização de implantes auditivos, com um acompanhamento desde o diagnóstico até à reabilitação auditiva de pacientes com indicação para a adaptação de implantes auditivos.

COMO APLICAR:

- criar selo de portfólio completo

PLATAFORMA:

- Facebook
- Loja
- Website

Figura 32. Esquema sobre o portfólio completo de soluções: tema discutido em reunião.
(Fonte: Elaboração própria)

- Tema 9: Testemunhos dos clientes

TESTEMUNHOS DOS CLIENTES - LIGAÇÃO ÚNICA À MARCA

- Os testemunhos recebidos refletem que existem uma ligação muito forte dos clientes com a marca, que começa desde o primeiro dia de contacto.
- PROFISSONALISMO, RAPIDEZ, FIABILIDADE E PESSOAS = fatores diferenciadores com base nestes testemunhos.
- A Widex valoriza muito as palavras dos seus clientes e dá-lhes o destaque merecido. A comunicação de testemunhos via Facebook e site já tem sido uma prática recorrente mas a utilização dos mesmos nas lojas (seja em poster ou vídeo) pode ser um fator diferenciador - A concorrência não destaca este tipo de informações nos pontos de venda.

COMO APLICAR:

Para além dos vídeos completos no website, fazer montagens com legendas de insights do dia-a-dia das pessoas que foram ajudadas pela widex.

PLATAFORMAS:

Website
Painéis digitais _ lojas

Figura 33. Esquema sobre os testemunhos dos clientes: tema discutido em reunião.
(Fonte: Elaboração própria)

5.3.9 Desafio VIII

Função realizada: Realização das peças gráficas de acordo com os novos temas.

Objetivos: Conceber as peças gráficas de acordo com a pesquisa efetuada e com os temas pedidos.

- **Tema 1: Assistência técnica na hora**



Figura 34. Selo criado para o tema em questão.
(Fonte: Elaboração própria)

- **Tema 2: Responsabilidade social da marca**



Figura 35. Selo criado para o tema em questão.
(Fonte: Elaboração própria)

- **Tema 3: Audiologistas/equipa**



Figura 36. Placar em acrílico criado para o tema em questão.
(Fonte: Elaboração própria)

- **Tema 4: Garantia de satisfação total**



Figura 37. Selo criado para o tema em questão.
(Fonte: Elaboração própria)

- Tema 5: Conectividade sem fios e app para o telemóvel



Figura 38. Poster 50x70 cm criado para o tema em questão.
(Fonte: Elaboração própria)

- **Tema 6: Prevenção auditiva**

Este tema já tinha sido utilizado anteriormente e os seus embaixadores são os membros da banda Xutos e pontapés. Em reunião chegou-se à conclusão que não faria sentido criar um selo para este tema por já ter como seus embaixadores.

- **Tema 7: Reabilitação auditiva infantil**

Quanto a este tema (figura 39) construiu-se visualmente uma área infantil para cada loja Widex, com o objectivo de demonstrar aos clientes que entrassem nas lojas Widex que esta marca também trata de problemas auditivos em crianças (o que nem todas as marcas auditivas fazem) e também de mostrar a sensibilidade da marca. Na imagem em baixo encontra-se um exemplo de uma das lojas da Widex.

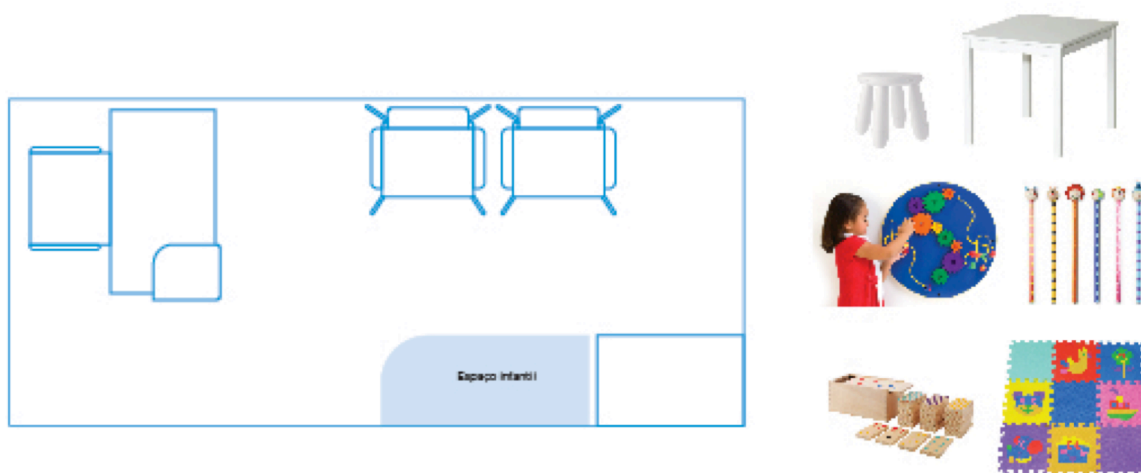


Figura 39. Esquema criado do espaço infantil criado.
(Fonte: Elaboração própria)

- **Tema 8: Portfólio completo de soluções para os diferentes tipos e graus de perda auditiva**



Figura 40. Selo criado para o tema em questão. (Fonte: Elaboração própria)

- **Tema 9: Testemunhos dos clientes**



Figura 41. Selo criado para o tema em questão. (Fonte: Elaboração própria)

5.3.10 Desafio IX

Função realizada: Apropriação das novas peças gráficas em alguns suportes reais

Objetivos: Estabelecer normas gráficas no posicionamento das novas peças gráficas.

As outras peças foram realizadas individualmente como selos para colar nas montras.

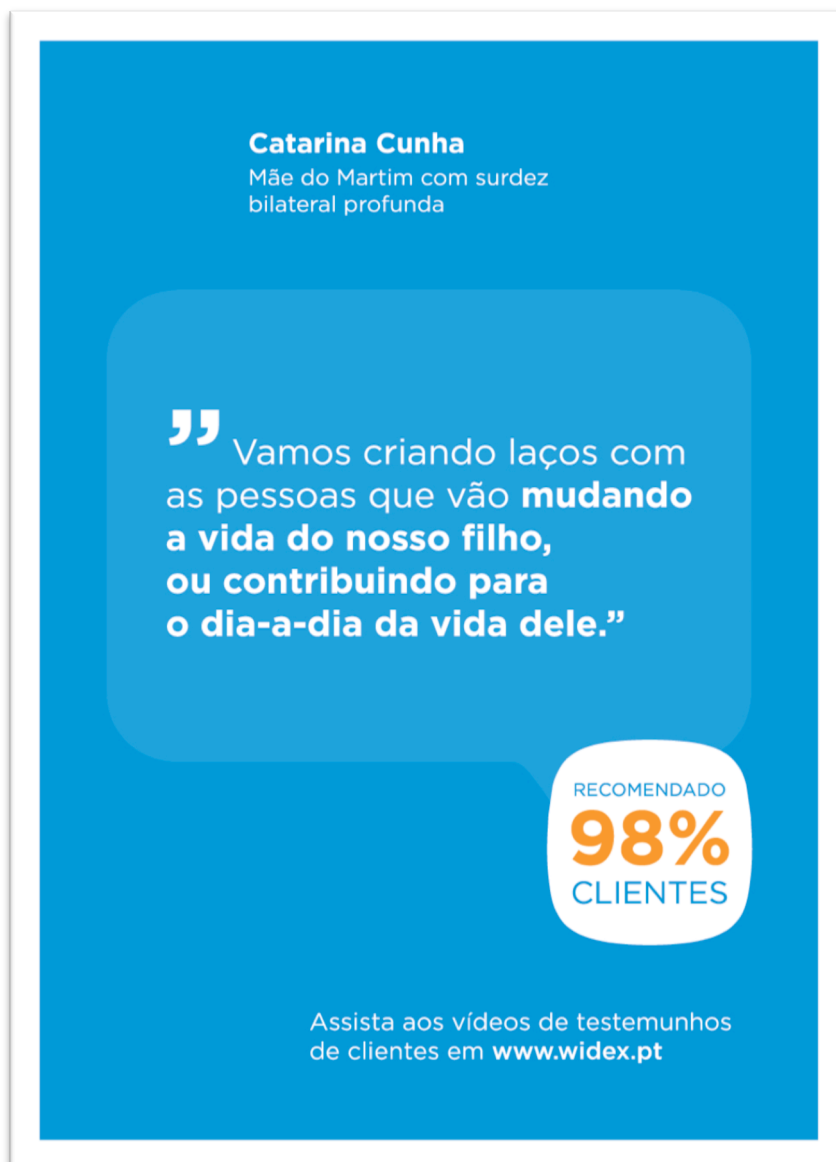


Figura 42. Selo criado inserido num cartaz 50x70 cm . (Fonte: Elaboração própria)



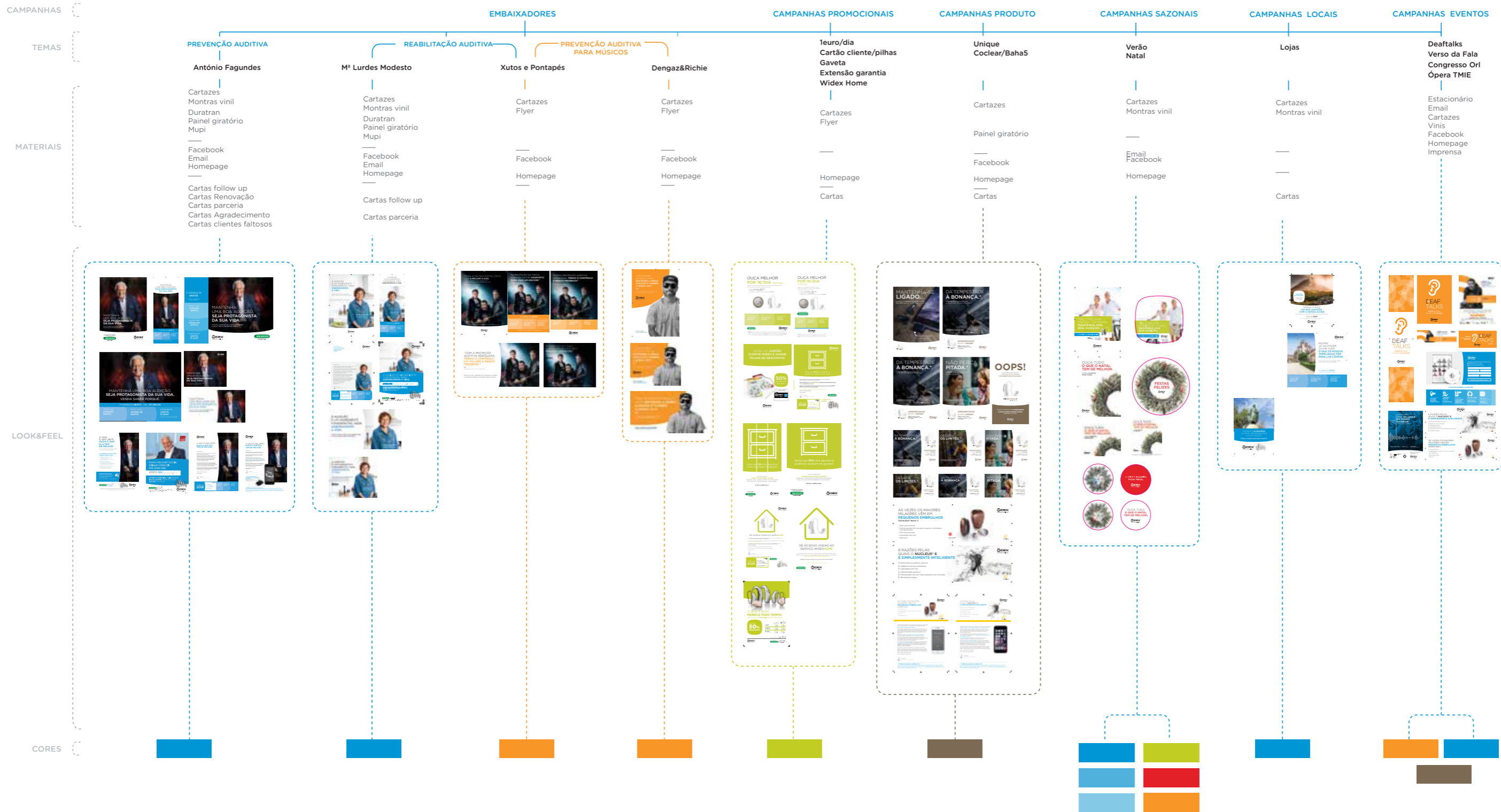
Figura 43. Selo criado inserido num cartaz 50x70 cm.
(Fonte: Elaboração própria)

5.3.11 Desafio IX

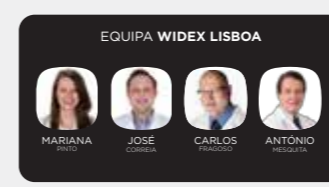
Função realizada: Colocação dos novos temas no esquema principal da Widex

Objetivos: Perceber se as peças realizadas fazem sentido de acordo com as normas gráficas da marca.

Mais uma vez, concretizou-se neste desafio uma projeção da marca Widex para o cliente, aplicando a temática da Logoterapia simplificada de acordo com Frankl (2012).



NOVOS TEMAS



5.4. Conclusão e Reflexão Crítica

As expectativas do cliente da marca Widex eram de receber uma apresentação a falar sobre o que foi discutido como uma introdução, recebendo o mais rapidamente possível as peças criativas para os temas pedidos. No entanto, o trabalho de gestão e projeto desenvolvido pela estudante, acabou por ir além das expectativas da marca Widex.

O trabalho incorporou processo de gestão de design, com enfoque na pesquisa e análise do problema, caracterizando a marca e apresentando de forma visual os resultados obtidos. Estes foram apresentados em duas folhas de 200 cm x 100 cm, tendo causado causaram um grande impacto positivo na reunião, tanto pelo conteúdo como pela linguagem gráfica.

A apresentação dos esquemas acabou por invocar o que foi estudado pela aluna sobre as heurísticas e enviesamentos, no sentido em que se aponta os pontos fracos e fortes da marca, evitando enganos originários em outros fatores tais como, o enfoque do cliente no tema da audição, a dificuldade em ter uma visão clara e precisa do problema, as previsões intuitivas, as estatísticas, etc.

Através da Logoterapia simplificada conseguimos mostrar à marca Widex uma projeção da marca no passado e principalmente uma projeção no futuro de como a marca ficaria no seu total, uma espécie de sentido para marca.

As redes fluídas foram extremamente relevantes para os processos de gestão e projeto. A sua consciência e aplicação orientou muitas das tomadas de decisão e comunicação, internas ou externas. Entre a própria equipa da agência as reuniões acabaram por promover essas redes fluídas, e este ambiente manteve-se vivo a partir do modelo de análise desenvolvida pela estudante. Estas redes fluídas também estiveram presentes no sentido em que foi demonstrado à marca Widex como esta se move entre os seus *players* através de esquemas (figura 20).

Por fim, podemos concluir que na base de todas estas atividades estão os ciclos do hábito, e como estes acabaram por ser alterados tanto na agência A Equipa como na marca em questão, a Widex. Os hábitos de comunicação foram alterados a partir do momento em que se passou a desenhar tudo o que era discutido, pesquisado e

idealizado, contribuindo de forma metodológica para a criação de métodos de ação melhores e mais estratégicos. A compreensão destes fenómenos foi igualmente muito importante para a perceção dos comportamentos dos consumidores, permitindo uma correta e precisa ação por parte da empresa no desenvolvimento dos seus projetos. Este facto acabou por se traduzir não apenas na agência de estágio, mas nos seus clientes, desenvolvendo e aprofundando uma relação de sucesso.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO

6.1 CONCLUSÃO

O presente estágio centrou-se no processo de projeto e gestão de design. Ao longo diversos desafios de 21 marcas, procurou-se aplicar no processo os conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano do mestrado, ao mesmo tempo que permitia adquirir e consolidar conhecimentos indispensáveis à atividade profissional.

Como descrito anteriormente, o processo de estágio iniciou-se com uma recolha de informação considerada relevante para potenciar as atividades na empresa, através de uma revisão bibliográfica de obras cuja área de conhecimento não estava necessariamente dentro da esfera tradicional do projeto. Temas como o ciclo do hábito, a história natural da inovação, a Logoterapia e a busca de um sentido da vida, pensar depressa e devagar: o enviesamento e as heurísticas, permitiram o desenvolvimento de uma visão mais abrangente sobre os desafios de uma sociedade em constante transição, sendo fundamentais para integrar conhecimento na empresa e no projeto. A sua importância é a destacada através de um capítulo onde se procura refletir sobre as possibilidade e potencialidades destes conhecimentos ao nível da gestão de design, e como eles podem ser ativos nas atividades a desempenhar.

Com este relatório de estágio não se pretendeu fazer um inventário de atividades. O objetivo principal é refletir sobre a importância do conhecimento no desempenho das atividades de gestão e projeto. Como exemplo disto, é apresentado o caso de estudo “Widex”,

O presente documento denota este processo. Após a revisão bibliográfica, surge a segunda parte, o trabalho desenvolvido, onde são relatadas as experiências de estágio, com destaque para o caso de estudo Widex. Neste, para além de um inventário de atividades, é possível observar como a introdução da informação científica e cultural observada com a revisão bibliográfica foi decisiva para os resultados obtidos, permitindo uma nova e mais dinâmica metodologia de desenvolvimento de projeto, que foi além das expectativas da Widex.

Estes conhecimentos alteraram igualmente os métodos da empresa de estágio, através de uma abordagem de reflexão e visualização iminentemente gráfica, que permitiu o desenvolvimento de atividades e de processos.

6.2 LIMITAÇÕES

O processo neste projeto foi bastante calmo, não houve prazos apertados de entrega. No entanto a única dificuldade que houve foi o conciliar das atividades de projeto relativas a outras marcas, com aquela que foi eleita como projeto de estágio – a Widex.

6.3 BENEFÍCIOS

O estágio realizado na agência “A Equipa” foi extremamente valioso na aplicação de conhecimentos teóricos adquiridos na formação académica. A integração dos conhecimentos científicos na atividade prática de uma empresa é um dos desígnios da Universidade, e foi possível ser um dos agentes desta integração. Um deste exemplo foi a criação e integração na empresa de estágio de um processo visual de análise e sistematização de informação que permitiu acrescentar valor à equipa, através de novas formas de comunicar com o cliente e com a equipa.

Este processo de estágio enriqueceu a aluna profissionalmente, permitindo na sua primeira experiência profissional, aplicar os seus conhecimentos adquiridos no mestrado em Design Management e acrescentar algo novo à sociedade.

CAPÍTULO 7: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1 OBRAS IMPRESSAS

- Duhigg, C. (2013). *A Força do Hábito*. Lisboa: Dom Quixote.
- Johnson, S. (2010). *As ideias que mudaram o mundo*. Lisboa: Clube do Autor.
- Frankl, V.E. (2015). *O Homem em Busca de um Sentido*. Alfragide: Lua de Papel.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar, Depressa e Devagar*. Lisboa: Temas & Debates.
- Mehlsen, J. (2010). *Widex - the story of good sound*. Lyngø, Denmark: KLS Grafisk Hus A/S.

7.2 WEBGRAFIA

- Guia da Audição. (2013) Widex.pt. Acedido em Maio 2016, em <http://bit.ly/1NPMmW5>
- Descrição do tutor Mário Mandacaru. (2015). A Equipa. Acedido em Julho 6, 2016, de <http://www.aequipa.com>
- Descrição do tutor Cristina Gonçalves. (2015). A Equipa. Acedido em Julho 6, 2016, de <http://www.aequipa.com>
- Carlos Miceli, Business Strategist, Innovator, and CEO of Exosphere. Where good ideas come from. Acedido em Julho 6 2016, de <http://biginteractive.ca/where-good-ideas-come-from>

7.3 ICONOGRAFIA

- Figura 2: Logotipo d'A Equipa. (2015) A Equipa. Acedido em Julho 6, 2016, de <http://www.aequipa.com>
- Figura 4: Logotipo da marca Widex. (2015) Widex . Acedido em Julho 6, 2016, de <http://www.widex.pt>