

# Design Thinking como Ferramenta para o Público Interno das Empresas

## *Design Thinking As A Tool For The Internal Public Companies*

por Sharlene Melanie Martins de Araújo, José Elias da Silva Júnior, Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Richard Perassi Luiz de Sousa, Eugenio Andrés Díaz Merino e Giselle Schmidt Alves Díaz Merino

### RESUMO

Este artigo aborda o uso do *Design Thinking* como ferramenta de aproximação e interação entre empresa e colaboradores. A metodologia é explorada como um processo interno de inovação organizacional. O uso de representações visuais, como tabela e mapa, contextualizam as ferramentas de *Design Thinking* sob o escopo da gestão de pessoas. Nesta abordagem, o público interno é exposto como primeiro cliente da empresa e agente estratégico para promoção da inovação. Dessa forma, os colaboradores são considerados os clientes mais próximos da marca da organização, contribuindo para o desenvolvimento de processos, clima organizacional e lucratividade.

**Palavras-chave:** *Design Thinking*. Empresa. Público Interno. Mapa mental.

### ABSTRACT

This article discusses using *Design Thinking* as a tool approach and interaction between company and employees. The methodology is explored as an internal process of organizational innovation. The use of visual representations, such as table and map, contextualize *Design Thinking* tools under the scope of managing people. In this approach, the internal public is exposed as first customer of the company and strategic agent for promoting innovation. Thus, employees are considered customers closer to the brand of the organization, contributing to the development of processes, organizational climate and profitability.

**Keywords:** *Design Thinking*. Company. Workforce. Mental map.

### Introdução

A marca de uma empresa resume seus princípios, valores e crenças. Seu público interno também reflete a essência a partir de suas atitudes ou em seus discursos. As atitudes são definidas pelas ações e posicionamento que os funcionários possuem em relação à representação da empresa dentro e fora do ambiente de trabalho. Cabe à organização ter clareza sobre seus valores para selecionar e investir em pessoas que também os detenham. O *Design Thinking*, como técnica colaborativa e criativa, apresenta-se aqui como instrumento de aproximação entre a empresa e seu público interno. Martin (2009) define *Design Thinking* como um caminho de pensamento alternativo, transformando o design em processo e em método de inovação centrado em aspectos humanos, utilizando métodos como: observação, co-criação, visualização e prototipagem.

Um estudo feito por Stefano (2006) mostra que um dos principais fatores que mantém as pessoas nas empresas é o clima organizacional, ficando o salário em segundo lugar. Segundo Daft (2008) a transformação para conhecimento e informação é a forma mais importante de capital da empresa. Os trabalhadores buscam crescentes expectativas por trabalho significativo e oportunidades de crescimento pessoal e profissional. As empresas precisam de gerentes que podem e devem projetar e conduzir seus funcionários para as novas respostas de um mundo radicalmente novo. A interação humana é questão primordial, o ser humano é o principal canal dos acontecimentos nas empresas. Marchiori (2008) sugere que as interações sociais são sustentadas pelos diálogos entre as pessoas. Acredita-se que essas interações também podem ser favorecidas por meio do Design e contribuir para atingir as expectativas dos funcionários.

Os designers têm a habilidade de estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis, pontos abordados pelo *Design Thinking* que tenta inserir ferramentas diferenciadas para pessoas que nunca tenham pensando como designers e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas. Como em uma empresa, para que elas se sintam parte disso e possam contribuir de forma colaborativa. O *Design Thinking* se beneficia da capacidade que as pessoas têm, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problema. Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano, mas é profundamente humana pela própria natureza (BROWN, 2010).

Pretende-se com esse artigo propor o *Design Thinking* como ferramenta para auxiliar na melhoria do relacionamento entre empresa e seu público interno, abordando a possibilidade de inovação dentro das empresas.

### Processos Metodológicos

A metodologia utilizada neste artigo é classificada pesquisa de cunho aplicada, com abordagem qualitativa, tendo do ponto de vista dos seus objetivos uma pesquisa exploratória. Para os procedimentos metodológicos foram utilizadas pesquisas bibliográficas e mapa mental, descrevendo o processo do artigo (SILVA & MENEZES, 2005).

Para definir as etapas do artigo foi criado um mapa mental, metodologia muito utilizada no *Design Thinking*, dando suporte para a organização dos itens contidos na pesquisa. Segundo Hermann e Bovo (2005), o mapa mental é um tipo de diagrama voltado para a gestão de informações, de conhecimento e de capital intelectual; para a compreensão e solução de problemas; na memorização e aprendizado; como ferramenta de *brainstorming*; e no auxílio da gestão estratégica de uma empresa ou negócio.

Os desenhos feitos em um mapa mental partem de um único centro, a partir do qual são irradiadas as informações relacionadas. No caso desta pesquisa, o centro é o *Design Thinking*, tendo duas principais ramificações que são o público interno e as empresas. A partir das definições do tema principal, foram dispostos os demais tópicos para a elaboração do artigo para organizar e estabelecer seus principais pontos de forma visual e simplificada (Fig. 1).

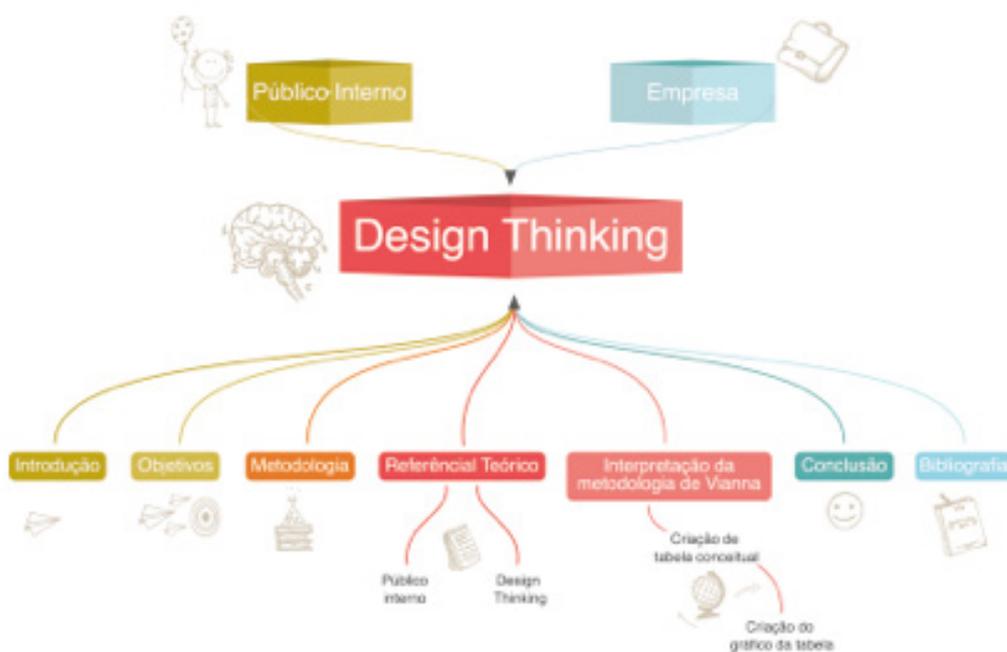


Fig. 1: Mapa mental da metodologia do artigo.

Após a criação do mapa mental, verificou-se a clareza nos assuntos pesquisados, auxiliando a formatar melhor as ideias iniciais sobre o conteúdo exposto no artigo. Assim, o leitor poderá de forma fácil e clara o pensamento dos pesquisadores.

### Design Thinking

O crédito por ter introduzido, a partir de 1976, o conceito de *Design Thinking* pode ser dado a Papanek, Fuller e Caplan, atrelado a mudanças sociais e ambientais (VOGEL, 2010). De acordo com Brown (2010), é uma abordagem sistemática que permite a inovação, que vai além da necessidade de se produzir um produto ou serviço, mas

é assertivo a ponto de entrar diretamente na vida do consumidor podendo até ditar certos comportamentos futuros. O *Design Thinking* pode identificar um aspecto de comportamento humano e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio. Os designers *thinkers* se baseiam em rigorosas observações de como utilizar os espaços, bem como os objetos e os serviços que os ocupam; descobrem padrões onde os outros veem complexidade e confusão; sintetizam novas ideias a partir de fragmentos aparentemente discrepantes e convertem problemas em oportunidades.

O *Design Thinking* se refere à maneira do designer de pensar, utilizando um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo. Busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, a solução não é derivada do problema, ela se encaixa nele (VIANNA, 2012).

Em resumo, o *Design Thinking* contribuí para o desenvolvimento de inovações ou para a resolução de problemas de forma criativa e centrada no usuário (BOER E BONINI, 2013).

O *Design Thinking* se baseia na capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham significado emocional além do funcional, expressadas em mídias além de palavras ou símbolos. Ninguém quer gerir uma empresa com base apenas em sentimento, intuição e inspiração, mas fundamentar-se demais no racional e no analítico pode ser perigoso (BROWN, 2010).

### Público Interno

Entende-se por público interno, empregados, funcionários e todas as pessoas envolvidas de forma direta e indireta na empresa, abrangendo todos os cargos possíveis. Também podemos considerar como usuários, responsáveis pelo processo e desenvolvimento, talentos que guiam o futuro da empresa.

Kotler (2010) defende que os empregados são os consumidores mais próximos das empresas e por isso precisam ser fortalecidos com valores autênticos. As empresas precisam usar com seus empregados a mesma abordagem de contar histórias que usam com seus consumidores. O uso de metáforas que ressoam no espírito humano também funciona como eles. Porém, o autor alerta que, com este público, é mais difícil contar histórias porque isto significa encenar experiências de trabalho autênticas e coerentes. Se os consumidores detectam facilmente quando uma missão de marca não é autêntica, os funcionários detectam com mais facilidade ainda falsos valores nas práticas empresariais.

Para confirmar o papel estratégico do público interno, Mozota (2011) cita o case Caterpillar. Nesta empresa, houve um trabalho de gestão do design para favorecer a mudança de percepção dos funcionários sobre a identidade da Caterpillar. Eles ganharam responsabilidade pessoal na construção e manutenção da marca. Isto aconteceu a partir de uma estratégia de comunicação e educação. O plano foi nomeado como: “Uma voz”,

cujo desafio era o de criação de uma linguagem comum para todas as unidades, após a descentralização da empresa em 1992. O trabalho coordenado pela diretora de Design, Bonnie B. Briggs contemplou a avaliação sobre valores, competências, atributos e posicionamento nas comunicações. Com tais informações, criou um conjunto de ferramentas para avaliar todas as decisões relativas à marca. Depois disso, um programa educacional para instruções de uso dessas ferramentas. Foi um esforço coletivo, onde o público interno, composto por 680 funcionários de fabricação, *marketing* e serviços de apoio, 210 revendedores, totalizando 900 funcionários distribuídos em diversos países, participaram ativamente.

Considerar os desejos dos usuários no planejamento de produtos ou serviços é uma premissa constantemente abordada na literatura atual do design, *marketing* e publicidade. Kotler (2010) considera que os clientes de hoje escolhem produtos e empresas que satisfaçam suas necessidades mais profundas de criatividade, comunidade e idealismo. São clientes conscientes e com acesso a tecnologia, percebidos pelas empresas líderes. O mesmo autor comenta sobre a ineficácia das antigas regras de *marketing* para este cenário atual, diferente daquele descoberto no início do século XX.

Para Kim e Mauborgne (2005), uma empresa só se destaca de sua concorrência por sua capacidade de execução, quando todos e não apenas alta administração e gerência intermediária, estão alinhados e dispostos a apoiá-la. A base primordial de qualquer iniciativa, as atitudes e comportamentos das pessoas devem ser acessados para qualquer iniciativa, pois é parte integrante dos valores da organização. Para as pessoas cooperarem voluntariamente com a empresa, torna-se necessário uma conexão entre mente, coração e estratégia da organização. Os indivíduos abraçam a estratégia de forma espontânea, sem se limitar a observância de regras, mas as embutindo em seu próprio espírito. Assim é o *Design Thinking*, pois sua abordagem é centrada no ser humano, neste caso especificamente, o público interno das empresas.

Os autores citam os três “Es” do processo justo, para denominar um processo participativo de todos os colaboradores, dos executivos seniores aos simples operadores. O primeiro deles, envolvimento: que significa o engajamento dos indivíduos às decisões estratégicas, permitindo questionamento e estímulo às suas ideias. O Design, neste exemplo, apresenta ferramentas de cocriação para o envolvimento de múltiplos atores, de diferentes áreas de saber, a fim de favorecer a criatividade. Assim, além da equipe multidisciplinar do projeto, são selecionados outros membros como usuários e profissionais de áreas que sejam convenientes ao tema em estudo (VIANNA, 2012, p.101). O segundo “e”, explicação: onde todos os envolvidos devem compreender suas razões e critérios. Isto reforça a confiança das pessoas que os gerentes consideraram suas opiniões para a busca dos interesses da empresa. No terceiro “e”, expectativa (definida claramente): os gerentes devem definir claramente as regras resultantes da estratégia. Os empregados deverão saber o que baseará a avaliação dos padrões e quais seriam as consequências do fracasso. Os papéis de cada um devem estar claros para todos os envolvidos. Para os dois últimos, o Design pode atuar na comunicação organizacional, a fim de estabelecer uma relação transparente entre empresa e colaboradores. O Design de informação busca representar o máximo de informação no mínimo de espaço possível, a fim de otimizar e auxiliar a compreensão da mensagem. Sua linguagem contribui para a melhora no processo decisório (MOZOTA, 2011).

### Design *Thinking* + Público Interno

Vianna (2012) aborda três etapas da metodologia do Design *Thinking*: Imersão, Ideação e Prototipação. Geralmente, a primeira etapa do processo tem por objetivo a aproximação do contexto do projeto. Esta fase, denominada Imersão, é ainda subdividida em duas: a Imersão Preliminar e a Imersão em Profundidade. Além das três etapas, um outro item abordado é a Análise e Síntese, porém não pode ser colocado como forma isolada, pois se trata de um item ao qual pode ser inserido em todas as etapas.

O Design *Thinking* abordado por Vianna (2012), apesar de serem apresentadas linearmente, possuem uma natureza versátil e não linear. Ou seja, as fases podem ser moldadas e configuradas de modo que se adequem à natureza do projeto e do problema em questão (Fig. 02).

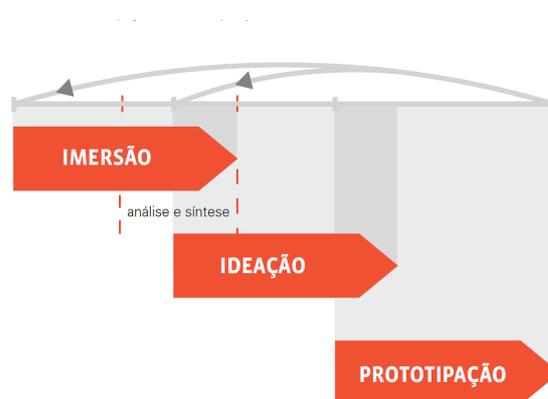


Fig. 2: Esquema representativo das etapas do processo de Design Thinking.

Fonte: Vianna, 2012 p. 18.

Para o escopo desta pesquisa, porém, é conveniente expor essas etapas sob o foco do público interno das empresas, incluindo exemplos de aplicações específicas de uso de cada ferramenta. Porém, verificou-se que das três principais etapas, a Imersão é que se mais adéqua ao tipo de estudo. A Imersão investiga o contexto de vida dos atores e do assunto trabalhado. Para o autor, esta abordagem facilita a compreensão do comportamento de determinado público, analisando suas expressões, ações, pensamento e sentimentos.

Sendo assim, foi desenvolvida uma tabela exemplificando o uso do Design *Thinking* dito por Vianna (2012, p.53) na etapa imersão, e como poderia ser aplicado para o público interno nas empresas:

Tabela 1: Uso das ferramentas para o público interno das empresas.

1. Entrevistas		
<p><b>Definição</b> A entrevista é um método que procura, em uma conversa com o entrevistado, obter informações através de perguntas, cartões de evocação cultural, dentre outras técnicas. As informações buscadas permeiam o assunto pesquisado e os temas centrais da vida dos entrevistados.</p>	<p><b>Utilização</b> Entrevistas são particularmente úteis para obter a história por trás das experiências de vida do entrevistado. O entrevistador deve estimular o participante a explicar os porquês desses relatos para que consiga compreender o significado do que está sendo dito. Através das entrevistas, é possível expandir o entendimento sobre comportamentos sociais, descobrir as exceções à regra, mapear casos extremos, suas origens e consequências.</p>	<p><b>Utilização para público interno</b> - Perceber as reais expectativas deste público; - Conhecer aspectos culturais importantes dos funcionários; - Estimar possíveis consequências do comportamento/ expectativas do público interno em relação à cultura da empresa.</p>
2. Caderno de Sensibilização		

<p><b>Definição</b> Os cadernos de sensibilização são uma forma de obter informações sobre pessoas e seus universos, utilizada para coletar dados do usuário com o mínimo de interferência sobre suas ações, ou quando a questão investigada se desenrola de forma intermitente ou dentro de um longo período. Ao contrário de uma abordagem de observação direta e presencial, esta técnica permite que o próprio usuário faça o relato de suas atividades, no contexto de seu dia a dia.</p>	<p><b>Utilização</b> Este tipo de informação é útil na fase de imersão, uma vez que possibilita o entendimento do universo do usuário, de seus sonhos e de suas expectativas, sem que o pesquisador precise ir até ele. Geralmente é utilizado quando o usuário está fisicamente distante ou quando o tema é delicado e ele se sentirá mais à vontade para registrar informações individualmente. Os cadernos também podem ser usados para sensibilizar participantes para uma sessão generativa, permitindo que eles cheguem ao encontro já preparados para conversar sobre o problema e as ideias a serem debatidos.</p>	<p><b>Utilização para público interno</b> - Coletar informações sobre o público interno a partir de suas próprias visões e sem interferência direta em suas rotinas, como fonte de inspiração para campanha de endomarketing; - Permite coletar informações de pessoas em diferentes plantas da mesma empresa.</p>
<p>3. Sessões Generativas</p>		
<p><b>Definição</b> É um encontro no qual se convida os usuários (ou atores envolvidos no tema do projeto) para que dividam suas experiências e realizem juntos atividades nas quais expõem suas visões sobre os temas do projeto. Visa entender o que sabem, sentem e sonham, muitas vezes de maneira tácita e latente.</p>	<p><b>Utilização</b> A sessão generativa é uma abordagem apropriada para obter uma visão geral dos usuários, incluindo-se, neste caso, suas experiências diárias em toda sua complexidade. Permite, muitas vezes, um melhor entendimento das observações feitas ao longo das entrevistas etnográficas e pode, ainda, expor a complexidade e a riqueza das experiências pessoais no dia a dia.</p>	<p><b>Utilização para público interno</b> - A partir das sessões generativas, os funcionários podem compartilhar aspectos pertinentes às suas funções e, assim, colaborar para o encontro de soluções criativas.</p>

4. Um dia na vida		
<p><b>Definição</b> É uma simulação, por parte do pesquisador, da vida de uma pessoa ou situação estudada. Ou seja, membros da equipe de projeto assumem o papel do usuário e passam um período de tempo (que pode ser mais do que um dia, dependendo do desenrolar do tema) agindo sob um diferente ponto de vista e interagindo com os contextos e pessoas com os quais se estaria confrontado no dia a dia.</p>	<p><b>Utilização</b> Esse processo de simulação da vida do usuário permite ao pesquisador “calçar os sapatos” do seu objeto de estudo, e ver a vida sob sua perspectiva. Assim, é utilizado para que os membros da equipe ganhem empatia com o interlocutor principal do projeto, e para que gerem insights relevantes para as próximas fases.</p>	<p><b>Utilização para público interno</b> - Permite conhecer e agir sobre aspectos do cotidiano do funcionário que não foram revelados por ele, mas que podem interferir no clima organizacional ou até mesmo em sua produtividade.</p>
5. Sombra		
<p><b>Definição</b> É o acompanhamento do usuário (ou outro ator do processo) ao longo de um período de tempo que inclua sua interação com o produto ou serviço que está sendo analisado. Enquanto “sombra”, o pesquisador não deve interferir na ação do usuário, apenas observá-lo.</p>	<p><b>Utilização</b> O objetivo é entender como a pessoa se relaciona com o contexto do tema estudado, que tipo de artefatos e atores estão envolvidos, quais as emoções, expectativas e hábitos. Assim, identificam-se oportunidades e necessidades latentes que muitas vezes não seriam verbalizadas ou explicitadas numa entrevista ou sessão generativa.</p>	<p><b>Utilização para público interno</b> - Como a ferramenta anterior, permite a análise do que não foi verbalizado pelo funcionário.</p>

Fonte: Adaptado de Vianna (2012, p. 53).

Após o desenvolvimento da tabela, verificou-se a necessidade de exemplificá-la por meio de um gráfico, que pudesse demonstrar de forma visual todos os pontos abordados na tabela, explicando melhor a relação da metodologia do Design *Thinking* e como ela pode ser inserida no público interno das empresas.



### Conclusão

Compreender o momento histórico onde se inserem e sua própria identidade (missão, visão e valores) são habilidades necessárias para a atração, seleção, desenvolvimentos e retenção de talentos nas empresas. Nesse momento, o Design apresenta sua contribuição à medida que seleciona o usuário como ponto de partida de suas investigações (entende-se aqui usuário como público interno). Isto porque, historicamente, o Design se ocupa de questões antropológicas, ergonômicas e funcionais. O Design *Thinking*, por seu caráter colaborativo e criativo, apresenta-se como instrumento de fomento à inovação e convergência de interesses entre as empresas e aqueles considerados por Kotler (2010) como os primeiros clientes da marca, o público interno.

Para a primeira das três estruturas do Design *Thinking* abordadas no artigo, a imersão é o momento dedicado a leitura de cenário para a definição de escopo do projeto. Pode-se adotar o público interno como ponto de partida: quem deve ser percebido, identificado e compreendido, pessoas que possuem o contato mais direto com a empresa. Eles sabem as dificuldades e os problemas enfrentados internamente. É um público que precisa ser trabalhado positivamente para não interpretar de forma negativa a marca da empresa.

Sendo a interação e o bem estar dos funcionários o principal item de fidelização, o Design *Thinking* favorece o clima organizacional, auxiliando no processo de inovação do interior para o exterior da empresa. Assim, o Design *Thinking* expõe a condição estratégica do público interno como cliente, oferecendo suas ferramentas em função de sua atração, desenvolvimento e fidelização, podendo contribuir assim para o crescimento empresarial.

### Bibliografia

- > BOER, Gustavo; BONINI, Luiz. Design thinking: uma nova abordagem para inovação. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/designthinking.aspx>. Acesso: 10 de junho de 2013.
- > BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- > DAFT, r. L. Organizações: teorias e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- > SILVA, Edna; MENEZES, Estera. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC, 4. ed, 2005.
- > GOBÉ, Marc. BrandJam: O design emocional na humanização das marcas. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.
- > HERMANN, Walther & BOVO, Viviani Bovo. Mapas Mentais: Enriquecendo Inteligências. Campinas, SP, 2005.
- > KIM, W.Chan e MAUBORGNE, Renée. A Estratégia do Oceano Azul: como Criar Novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2005.
- > KOTLER, Philip et al. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 1. ed. São Paulo: Campus, 2010.
- > MARCHIORI, Marlene. Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. Intercom: Natal, RN, 2008.
- > MARTIN, R. The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- > MOZOTA, Brigitte Borja de. Gestão do Design. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- > STEFANO, Silvio; ZAMPIER, Marcia; MAÇANEIRO, Marlete. Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: um estudo multi-casos na região central do Paraná. Paraná, 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/109.pdf>. Acessado em: 10 de junho de 2013.
- > VIANNA, Maurício et al. Design thinking : inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.
- > VOGEL, C. M; Notes on the evolution of Design thinking: A work in progress. Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2010.

**Sharlene Melanie Martins de Araújo**, cursando o Mestrado no Programa de pós-graduação em Design e Expressão Gráfica (Pós-Design/UFSC)  
*sharlene.melanie@gmail.com*

**José Elias da Silva Júnior**, cursando o Mestrado no Programa de pós-graduação em Design e Expressão Gráfica (Pós-Design/UFSC)  
*eliasjr2@gmail.com*

**Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo**, possui graduação em Engenharia Sanitária pela Universidade Federal de Mato Grosso (1998), mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina (1995) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Atualmente é professor efetivo da Universidade Federal de Santa Catarina e coordena o NASDESIGN-Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design.  
*lffigueiredo2009@gmail.com*

**Richard Perassi Luiz de Sousa**, Doutor em Comunicação e Semiótica (PUC/SP, 2001). Atua no curso de graduação em Design e nos programas de pós-graduação em Design e Expressão Gráfica (PÓS-DESIGN/UFSC) e pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC)  
*richard.perassi@uol.com.br*

**Eugenio Andrés Díaz Merino**, possui graduação em Desenho Industrial pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1993), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1996) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Atualmente é professor associado III da Universidade Federal de Santa Catarina e coordena o Núcleo de Gestão de Design. Tem experiência na área de Design, com ênfase em Gestão de Design e na área de engenharia, especificamente com ergonomia, produto e processo. Participa dos programas de pós-graduação em Design e Engenharia de Produção ambos da UFSC. Faz parte do grupo de avaliadores do INEP/MEC e do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina na avaliação de cursos. É líder do grupo de pesquisa em gestão de design e pesquisador CNPq  
*merino@cce.ufsc.br*

**Giselle Schmidt Alves Díaz Merino**, Doutoranda e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC/CLABERGO - Laboratório de Ergonomia - EPS/UFSC  
NGD - Núcleo de Gestão de Design  
*gisellemerino@gmail.com*