

I. RESULTS

This document presents the codes we generated by analyzing the interviews and the evidences we collected. We clustered the data in 5 groups: A) Elements and strategies of the decision-making, B) DT techniques evaluation and the decision-making, C) Experience in DT and decision-making, D) Scale of difficulty on the decision of which DT techniques to use, and E) Sources and resources used for collecting information about DT techniques to support the decision-making.

Group 1: Elements and strategies of decision-making for selecting Design Thinking techniques

Goal

EN: –“I try to understand what the goal of that work is, so what we want to achieve.” - P7;

PT: –“*Eu procuro entender qual é o objetivo daquele trabalho, então qual que é o que a gente quer alcançar ali.*” - P7;

EN: –“What goal do we want to achieve to start using that dynamic [technique].” - P2;

PT: –“*Qual objetivo que a gente quer alcançar para começar com aquela dinâmica [técnica].*” - P2;

EN: –“I need to understand what is the context, what is the goal that I need to achieve with that workshop so that I can identify what are the tools” - P4;

PT: –“*Eu preciso entender qual que é o contexto, qual que é o objetivo que eu preciso alcançar daquele workshop para que eu consiga identificar quais são as ferramentas...*” - P4;

Time available to apply/use a technique

EN: –“Time, goal... are the 2 [elements] that we use to define which techniques we are going to put into the toolbox” - P2;

PT: –“*O tempo, objetivo... são as 2 que a gente utiliza para poder definir quais técnicas que a gente vai a colocar dentro da caixa de ferramentas*” - P2;

EN: –“I take into consideration the time I will have for the session” - P8;

PT: –“*Eu levo em consideração o tempo que eu vou ter é para essa, para essa sessão*” - P8;

Challenge

EN: –“Depending on the type of challenge, the moment you apply [the technique], you can use the technique that gives you for example the understanding of the operational model of a business” - P1;

PT: –“*dependendo do tipo do desafio, o momento em que você aplica isso, você consegue utilizar esta técnica que te dá por exemplo a compreensão do modelo operacional de um negócio, por exemplo*” - P1;

EN: –“understanding what the problem is, what this problem involves, not having a complex problem and always having several variables included in it, so understanding a little bit what these variables are, and understanding where this challenge is within the Double Diamond, so if we have no idea what is happening, why this problem was happening or if it is a more specific problem that arose, that is not strategic or cultural” - P6;

PT: –“*entender qual que é a problemática, o que envolve essa problemática nem ter um problema complexo e sempre tem várias variáveis inclusas nele, então entender um pouco quais são essas variáveis, e entender onde esse desafio está dentro do duplo Diamante então se a gente não faz ideia do que está acontecendo, do porque essa problemática estava acontecendo ou se é um problema mais pontual ali que surgiu, que não é estratégico ou cultural*” - P6;

the moderator's knowledge (DT expertise)

EN: –“You bring your knowledge which is your starting point. And you combine a lot of these techniques...you can combine...I can start with a qualitative, interview, then I go to a quantitative, and maybe the qualitative before the interview also helps to build a better questionnaire.” - P1;

PT: –“*Você traz o teu conhecimento aqui que é teu ponto de partida. E você combina muitas destas técnicas, dessas.. você pode combinar.. posso começar com uma qualitativa, entrevista, depois vou para uma quantitativa, e talvez a qualitativa antes da entrevista também ajude a construir um questionário melhor*” - P1;

EN: –“If you don't apply DT you won't experience it, you won't be able to build strategies depending on the context that you are working on that workshop, what goal you want to achieve. So, today it is easier for me, so that is why I can design any dynamic of any workshop depending on the goal” - P4;

PT: –“*Se você não aplicar o design thinking você não vai vivenciar a experiência, você não vai conseguir montar as estratégias dependendo do contexto que você está trabalhando aquele que workshop, qual o objetivo que você quer alcançar. Então hoje para mim é mais fácil, então por isso que eu consigo desenhar qualquer dinâmica de qualquer workshop dependendo do objetivo...*” - P4;

The maturity in DT of the organization and the experience the stakeholders in DT

EN: –“In some scenarios I had a team that we had been working on for three years together. Then the game is played differently. Everybody already knows each other there a little bit... one is covering the other. [...] With time you evaluate the maturity of the company, the clarity of the challenge, the maturity of your team” - P1;

PT: –“Em alguns cenários eu tinha um time no qual a gente estava trabalhando há 3 anos juntos. Até o jogo é jogado diferente. Todo mundo já se conhece ali um pouco.. um vai cobrindo o outro. [...] Com o tempo [foi mudando a forma de selecionar técnicas]. Com o tempo você avalia a maturidade, como eu comentei maturidade da empresa, é clareza do desafio, é maturidade do teu time” - P1;

EN: –“Sometimes we need to go deeper to bring this clarity to the team, if the team already has a little more clarity, is a little more mature, we can go for tools that raise the discussion level a little bit, that bring more depth to the discussion, that lead us... orient us to a more assertive solution” - P6;

PT: –“Então umas vezes a gente precisa se aprofundar para trazer essa clareza pro time, se o time já tem um pouco mais de clareza, já está um pouco mais Maduro a gente consegue partir para ferramentas que elevem um pouco o nível da discussão mesmo, que tragam mais profundidade pra discussão, que levem a gente... orientem a gente para uma solução um pouco mais assertiva.” - P6;

Group 2: DT techniques evaluation and the decision-making for selecting Design Thinking techniques

explicit feedback with the participants of the DT session.

EN: –“I applied a technique. Was it good? was it not good? was it as good as you expected? No, it was not as good as I expected...” - P1;

PT: –“Apliquei a técnica... foi boa? foi boa... foi tão boa quanto você esperava? [participant] Não, não foi tão boa quanto eu esperava...” - P1;

–“I always ask for feedback for everyone who participated. We see, it's... a 4-hour meeting was tiring... we can break down the techniques in a 2-hour meeting in the morning and 2-hour meeting in the afternoon. So, it is more in this sense of Timing, one that we also review some of the techniques there when they were not so effective.” - P2;

PT: –“Sempre peço um feedback para todos que participaram. A gente vê, é... reunião de 4 horas foi cansativo? dá pra gente quebrar em as técnicas em reunião de 2 horas de manhã e 2 horas da tarde. Então, é mais nesse sentido de Timing, um esse também a gente rever algumas técnicas ali de jornada quando não foram tão eficazes.” - P2;

EN: –“I send out a satisfaction form to see what flowed in that session, to see if it matches my perception of the session? If the perspective of the person who participated matches what I perceived throughout the session... ah that worked, that didn't work.” - P3;

PT: –“Eu mando um formulário de satisfação para ver o que que fluiu naquela sessão, para ver se bate com a minha percepção da sessão? Se a perspectiva de quem participou bate com o que eu percebi ao longo da sessão... ah isso funcionou, isso não funcionou” - P3;

Participant's perception

EN: –“Perception, engagement, understanding, the questions that arise. This even leads you to visit if you have to invest in a next moment maybe to explain better why [to use that technique] or simply change that tool.” - P1;

PT: –“Percepção, engajamento, entendimento, as perguntas que vão surgindo, né isso inclusive te leva a visitar se você tem que investir num próximo momento talvez a não explicar melhor porque daquilo né, ou simplesmente trocar aquela ferramenta” - P1;

EN: –“Each technique that you use... there are some that you will feel easier and you will identify more, so you will explain it better, it will be faster, lighter, but even for people to do, to follow what you are passing on. [...] you end up going back to a [technique] that is simpler, so that people receive the information and collaborate by responding in the way that you want, that you expect.” - P5;

PT: –“Cada técnica que você usa, cada ferramenta que você usa tem... algumas que você vai sentir mais facilidade e vai se identificar mais, então você vai explicar melhor, vai ser mais rápido, mais leve mas até para as pessoas fazerem, acompanharem o que você está passando... e tentar aquilo que as que são muito boas e que para você é muito complicado de explicar e as pessoas vão responder de imediato então você acaba voltando para uma que seja mais simples, para que as pessoas recebam a informação e colaborem respondendo da forma que você deseja, que você espera.” - P5;

–“I always think a lot about the experience of my participant, because it is very important, if you don't think about their experience it may not work out.” - P4;

External participants

EN: –“I consider the person who is being interviewed. There are people who do not give you an opening, for example. So if you use 300,000 techniques with that person while you are talking to them and so on, you do everything with them and still don't get to what you need...

and you can still bias things because the person is so anxious to answer that... in short, it doesn't help the process.” - P7;

PT: –“Também vem muito da pessoa que está sendo entrevistada, tem gente que não dá abertura, por exemplo e aí se você utiliza 300 mil técnicas com aquela pessoa enquanto tá conversando com ela e etc, você faz tudo com ela e ainda não chega no que você precisa... e ainda pode enviar as coisas por que a pessoa fica tão ansiosa para poder responder que ... enfim, não ajuda no processo.” - P7;

Compare the results

EN: –“You might select a certain technique and it does not bring you an expected result at that moment. So, you visit a second technique that maybe you don't master so well and then, based on this result, you make a comparison between the results. So, sometimes you have to use a technique that you may not master so well, so that you can have points of comparison in terms of results.” - P1;

PT: –“Você pode selecionar uma determinada técnica, né, e ela derrepente não te traz um resultado esperado, naquele momento. Então, você visita uma segunda técnica que talvez você não domine tanto e aí a partir deste resultado, você faz comparativo entre os resultados. Então, as vezes você tem que sim, utilizar uma técnica que talvez você não domine tanto, para que você possa ter pontos de de comparação em termos de resultado” - P1;

EN: –“We use the following dynamic: what was good about the techniques and the process as a whole, what could be improved... evolve and what cannot happen again... would you like it to be eliminated? so at the end of each workshop we have this habit to rethink what was a success I keep, what can evolve, was good but can evolve, what did not work has to be eliminated.” - P9;

PT: –“A gente costuma fazer uma dinâmica assim: o que foi bom das técnicas e do processo como um todo, o que poderia melhorar... evoluir e o que não pode acontecer de novo... gostaria que eliminasse? então ao final de cada workshop a gente tem esse hábito para repensar o que que foi sucesso mantenho, o que pode evoluir, foi bom mas pode evoluir, o que não isso não funcionou tem que ser eliminado” - P9;

Group 3: Experience in Design Thinking and the decision-making for selecting Design Thinking techniques

decrease the difficulty in selecting DT techniques

EN: –“It's not so difficult anymore after 7 years you make a decision for which tool you are going to choose, which technique you are going to use is usually you feel it very much in the moment... you planned there day but you did the action didn't get results, you try a second time.” - P5;

PT: –“[...] já não é mais tão difícil depois de 7 anos você fazer uma tomada de decisão para qual ferramenta você vai escolher, que técnica que você vai usar é geralmente você sente isso muito no momento... você planejou ali o dia mas você fez a ação não obteve resultados, você tenta uma segunda vez” - P5;

EN: –“This question 2 years ago I would have said it would have been in 8. Because you can read, but if you don't apply design thinking you won't live the experience, you won't be able to create strategies depending on the context that you are working in that workshop, what goal you want to achieve... so today it is easier for me, so that's why I can design any dynamic for any workshop depending on the goal... look, I need this for this workshop” - P4;

PT: –“Essa pergunta há 2 anos atrás eualaria que estaria no 8... Então isso é dependendo muito porque assim você pode ler, mas se você não aplicar o design thinking você não vai vivenciar a experiência, você não vai conseguir montar as estratégias dependendo do contexto que você está trabalhando aquele que workshop, qual o objetivo que você quer alcançar... então hoje para mim é mais fácil, então por isso que eu consigo desenhar qualquer dinâmica de qualquer workshop dependendo do objetivo... olha eu preciso disso aqui pra esse workshop” - P4;

EN: –“We use the term flight hours, so the more you practice there, the more you will understand what makes sense for you as a facilitator, for you within the context that you are using, there are tools that do not make logical sense for people but make sense for others... there are tools that... for example, to use an example, beyond the context that we are using, just about the use of the DT itself.. Also about the background that the facilitator has on what he considers necessary within that context so that he feels comfortable with that process, so this was a learning process that I had after hours of flight, without being forced to adopt a process that did not make sense to me or that is for my style of facilitation.” - P7;

PT: –“A gente costuma falar horas de voo, então quanto mais você pratica ali mais você vai entendendo o que faz sentido para você como facilitador, para você dentro do contexto que você está utilizado, tem ferramentas que não fazem sentido logico para as pessoas mas faz para outras... tem ferramentas que... ai por exemplo, te usar um exemplo, para além do contexto que a gente tá utilizando, só sobre o uso do DT mesmo... Também sobre a bagagem que facilitador sobre aquilo que ele considera que é necessário dentro daquele contexto para que ele se sinta a bem para porque esse processo então é isso foi um aprendizado que eu tive depois de horas de voo também sem ficar forçando em adotar um processo que para mim não fazia sentido assim ou para é para o meu estilo de facilitação.” - P7;

Making decisions about the selection of DT with other DT facilitators

EN: –“In the company I work there is no one who works only as a TD facilitator. It is always one more function. As I said, normally there will be more than one person, especially when it is with the client, normally from 2 to more, depending on the number of people that come as well, so what I do is set a meeting with this other person that will be the coach and with this person from the internal company that gave us this request, so that she can explain the whole scenario to the client” - P8;

PT: –“Na empresa então não tem ninguém que trabalha só como coach de DT, sempre é uma função a mais, e como eu falei normalmente vai ser mais de uma pessoa principalmente quando é com o cliente normalmente de 2 para mais dependendo do número de pessoas que vem também, aí o que eu faço é marcar uma reunião com essa outra pessoa que vai ser coach e com essa pessoa da empresa que interna que nos passou esse pedido para ela poder nos explicar a todo o cenário do cliente” - P8;

Allocate time to understand better a technique before applying it.

EN: –“If I have a time to understand [the technique] I will probably try to spend some time, sleep on that problem and bring a development based on [the understanding].” - P7;

PT: –“e eu tenho um tempo para entender [a técnica] eu provavelmente vou tentar gastar um pouco, dormir sobre aquele problema e trazer um desenvolvimento com base [no entendimento].” - P7;

Knowing the participants' profile and their availability for participating in a DT session.

EN: –“I like to be able to talk to the person who requested it beforehand to identify people's profiles, but not related to the business, for example, the communication profile itself... ah, it is a, it is a more introspective group, it is a group of different generations, it is a group that does not know each other; it is a group that knows each other, you know? It is a group that is going to have someone in leadership, so probably when there is someone in leadership. If there is a developer and there is a CEO, the developer will be a little more shy, you will be a little more afraid to give some points. So I like to know this beforehand so that I can prepare myself, and prepare ways to bring the participants into the middle of this action” - P3;

PT: –“Eu gosto de poder falar com a pessoa que solicitou antes para identificar é... o perfil das pessoas, mas não relacionada a parte de negócios, por exemplo, o perfil de comunicação mesmo... ah, é um, é um grupo mais introspectivo, é um grupo é de gerações diferentes, é um grupo que não se conhece, é um grupo que se conhece, sabe? é um grupo que vai ter alguém de liderança, daí provavelmente quando tem alguém de liderança é... sei lá que tem um desenvolvedor e tem um CEO da empresa, né a galera usa o desenvolvedor vai ficar um pouco mais acanhado, você vai ficar ali um pouco mais com receio de dar alguns pontos sabe? então eu gosto de saber isso antes para poder preparar e me preparar, e preparar as formas de né... trazer essa galera pro meio dessa ação né” - P3;

maturity of the team/organization as a element of decision-making.

EN: –“It depends on the maturity level of the organization. When you are working with mature organizations things are easier, when you are working with more traditional organizations, you are going to have to use this selection of techniques in order for you to achieve the goal” - P1;

PT: –“depende do nível de maturidade da organização, quando você está trabalhando com organizações maduras as coisas são mais fáceis, quando você está trabalhando com organizações mais tradicionais, você vai ter que usar desta seleção de técnicas para que você alcance o objetivo.” - P1;

EN: –“If the team already has a little more clarity, is a little more mature, we can start using tools that raise the level of discussion, that bring more depth to the discussion, that guide us to a more assertive solution.” - P6;

PT: –“se o time já tem um pouco mais de clareza, já está um pouco mais Maduro a gente consegue partir para ferramentas que elevem um pouco o nível da discussão mesmo, que tragam mais profundidade pra discussão, que levem a gente... orientem a gente para uma solução um pouco mais assertiva.” - P6;

Experience of the participants in terms of what they know about the techniques.

EN: –“The experience of the person who is going to participate in using these techniques is a determining factor for you to be able to select the tools. From the person who is going to conduct, from the person who is planning, from the person who is going to support the conduct, from the people who are going to participate.” - P1;

PT: –“A experiência de quem vai participar no uso destas técnicas é um fator determinante para que tu possas selecionar as ferramentas. Da pessoa que vai conduzir, da pessoa que está planejando, da pessoa que vai apoiar na condução, das pessoas que vão participar” - P1;

–“I need to understand what the team needs. sometimes the problem is a little more targeted, but the team is not so clear about the problem. The team that is going to work on that solution.” - P6;

PT: –“eu preciso entender o que que o time precisa e porque assim, às vezes o problema ele vem um pouco mais direcionado porém o time não tem tanta clareza sobre o problema né... o time que vai trabalhar naquela solução.” - P6;

Group 4: DT facilitator's difficulty for selecting DT techniques

EN: –“Today I’m on a scale of 2 to 3. It’s getting easier, but it goes with experience. The more you apply design thinking, the more experience you gain. So if you asked me this same question two years ago I would say I would be at 8, 7, 8...” - P4;

PT: –“Para mim hoje, para mim estou na escala de 2 a 3... então está indo para mais fácil, mas isso vai de acordo com mais devido à experiência né quanto mais você aplica o design thinking, mais experiência você vai adquirindo... então se você me fizesse essa mesma pergunta há 2 anos atrás eualaria que estaria no 8, 7, 8... Então isso é dependendo muito porque assim você pode ler, mas se você não aplicar o design thinking você não vai vivenciar a experiência, você não vai conseguir montar as estratégias dependendo do contexto que você está trabalhando aquele que workshop, qual o objetivo que você quer alcançar” - P4;

time they have available for using the techniques or according to the context of the workshop.

EN: –“It is difficult. It is very hard for us to define. Sometimes the client says: I need... I’ll give you 4 hours of a team for you to make a conception of a new product that we need to profit, or to make a certain solution that is a new product that you will create... The more time the team makes available or the more we are able to negotiate, the more complete the solution is. So, I think the only thing for decision making is that I always try to negotiate twice as much time as the client allows me.” - P2;

PT: –“É difícil é muito difícil a gente definir... às vezes o cliente fala assim ai eu preciso.... eu te dou 4 horas de uma equipe para que você faça uma concepção de novo produto que a gente precisa lucrar, ou fazer determinado solução que é um novo produto que vocês vão criar... então, assim... é... quanto maior tempo disponibilizado pela equipe ou como a gente consegue negociar é a solução que sai mais completa... então acho que a única coisa que para tomada de decisão é eu sempre tento negociar o dobro do que o cliente me permite chorar de de horários...” - P2;

EN: –“It is difficult because it depends a lot on the workshop, it depends a lot on the next workshop, it depends a lot on the workshop goal.” - P7;

PT: –“É difícil pois depende muito workshop, depende muito do próximo workshop, depende muito do objetivo workshop.” - P7;

EN: –“It depends on the workshop. If it is a simpler workshop where the challenge is recurrent, you have already applied it several times, then it is at the easiest level [...] But in practice we can’t achieve this because challenges arise that are very peculiar to each client... so each case ends up being a case.” - P9;

PT: –“Depende do workshop. Se aquele é um workshop mais simples que é recorrente o desafio, você já aplicou várias vezes então ele fica no nível mais fácil. [...] Mas isso na prática a gente não consegue porque vão surgindo assim desafios muito peculiares de cada cliente... então cada caso acaba sendo um caso.” - P9;

Lack of knowledge of the participants in using DT techniques.

EN: –“Either they didn’t understand the technique or they don’t know what you’re working on; it’s or they were intimidated to contribute, to point.” - P1;

PT: –“Quando você faz a avaliação ou não entenderam a técnica ou não conhecem aquilo que você está trabalhando; é ou se viram intimidados a contribuir, a apontar.” - P1;

EN: –“The profile or which segment the client is from. If the person doesn’t know or she is from a very formal area, the techniques won’t be able to be so disruptive, it will have to be more flexible.” - P8;

PT: –“Acho que mais do que é um cliente ou não mas é o perfil de qual que é o segmento desse cliente, para saber se ele talvez já teve contato com o DT ou não... acho que isso que é mais determinante, porque se a pessoa não conhece ou se é de uma área muito formal as técnicas não vão poder ser tão disruptivas, vai ter que ser algo mais sair com flexível.” - P8;

changes in the technique are needed

EN: –“People get there [in the workshop] biased... people think: ah, I dominate this tool here and etc, and sometimes we are proposing a little shift, a little change, that will give us a greater fluidity in the process and then the person can’t turn the key because they are attached to how the big stars have used it.” - P7;

PT: –“As pessoas chegam lá [no workshop] enviesadas... as pessoas acham: ah eu domino essa ferramenta aqui e etc, e as vezes a gente tá propondo um shiftzinho, uma mudançazinha, que vai nos dar uma fluidez maior ali no processo e ai a pessoa não consegue virar a chave por que tá apegada em como as grandes estrelas tem utilizado.” - P7;

The required changing to a remote environment due to the COVID-19 restrictions

EN: –“We had a big shock when we left the presential mode for the online mode. How can we do everything we did face-to-face with DT and go online? We had to take the present mode and test, improve, test again, improve, and apply it through the scenario.” - P2;

PT: –“A gente teve um grande choque de sair do presencial para online. Como a gente faz tudo que a gente fazia no presencial com DT e sair pro online? nós temos ue pegar no modo presente e testar.... melhorar... testar, melhorar, e aplicar de mediante ao cenário que a gente tem.” - P2;

EN: –“I was building a physical journey inside a hotel-space inside the company. The construction of a journey in 16 hours, two days in a row. Today [online] this is impossible. Today it is extremely impossible. Ah, the guy has pain. Ah, the guy won't stay. I am closed to the camera here because of the internet.” - P1;

PT: –“Então antes [no presencial] eu sabia... eu fazia a construção de uma jornada física dentro de um espaço-hotel lá dentro da empresa... a construção de uma jornada em 16 horas, 2 dias seguidos. Hoje em dia isso é impossível. Hoje é extremamente impossível. Ah, o sujeito tem dor... ah o sujeito não vai ficar... eu to fechado aqui a câmera por questão de internet.” - P1;

EN: –“Online is always more difficult. Personally, you can do other things because I fill the room with modeling clay, lego, and then people let loose, it's a lot of fun. [...] There are many things that do not work online, you have to have touch, you have to have eye to eye.” - P5;

PT: –“No online é um pouco, é sempre mais difícil. Pessoalmente dá para fazer outras coisas porque daí eu enchia a sala ... eu enchia a sala de massinha de modelar... de lego... e aí o pessoal se solta aí não tem como é muito divertido. [...] Tem muita coisa que não funciona no online, tem que ter toque, tem que ter o olho no olho e tal.” - P5;

To work on a new product than when she has to work in a product improvement and to conduct more complex workshops as she gained more experience.

EN: –“When we have a new product, it is more difficult, more complex, because it demands much more research from the end user, and the end user is not always our end user, but the client's client's client. So to have access to this kind of decision making, we can't go by our experience of 2, 3, 4 people. We need to seek much more reference so that we can have a better assertiveness of the solution” - P2;

PT: –“Quando a gente tem um produto novo ele é mais mais difícil, mais complexo. Quando eu tenho um produto que ainda não... é mais complexo porque exige muito muito mais pesquisa de usuário final e o usuário final nem sempre é o nosso usuário final... é o cliente do cliente do cliente... então a gente para ter acesso esse tipo de tomada de decisão a gente não pode ir pela nossa experiência de 2, 3, 4 pessoas... gente precisa buscar muito mais referência para que a gente tenha uma assertividade de solução melhor” - P2;

EN: –“Before I followed more of a pattern. I think that before it was easier because I followed something that I knew was going to work, more comfortable. The options that I had were more limited. Now I think it actually became more difficult because I know more techniques. Sometimes even conducting sessions that are also considered more difficult like that.” - P8;

PT: –“Antes seguia mais um padrão, então eu não sei... eu acho que antes era mais fácil porque eu seguia mais uma coisa que eu sabia que ia dar certo, mais confortável. Eram mais limitadas as opções que eu tinha... agora eu acho que na verdade ficou mais difícil porque eu conheço mais técnicas está um pouco maior assim aí as vezes até conduzindo sessões que também são consideradas mais difíceis assim.” - P8;

Being not able to exchanging experiences with other DT facilitators

EN: –“I know people or that I have worked with, but thinking of other professionals like that, thinking of other professionals who work with design thinking I can't identify them, you know? Other than the people I have worked with or taken courses with - I can't see these exchanges.” - P4;

PT: –“eu conheço pessoas ou que eu já trabalhei junto, mas assim pensar em outros profissionais assim, é pensando em outros profissionais que atuam com design thinking eu não consigo é identificá-los, sabe? Sem ser as pessoas que eu já trabalhei ou fiz algum curso assim... não consigo enxergar essas trocas vamos dizer assim...” - P4;;

Group 5: Resources used by DT facilitator's to support the decision-making of selecting DT techniques

books related to DT, specially before they got experienced in DT.

–“In the past [my] starting point was some books. I did research in some scenarios with these books.” - P1;

PT: –“No passado o ponto de partida eram alguns livros. Fiz Pesquisa em alguns cenários com esses livros” - P1;

EN: –“I started consuming a lot of books about DT that brought a method, some specific approaches and I adapted them to my style, sometimes taking some elements from some styles like this” - P3;

PT: –“Comecei consumindo bastante livros sobre o assunto que daí trazia um método algumas abordagens específicas e eu fui adaptando ao meu estilo, às vezes pegando alguns elementos de alguns estilos assim” - P3;

EN: –“I often go back through the DT books. For me the bible is that “This is service DT”, and then the “Doing DT - Design Doing”. For me they are books that I always go back to so I can look at and review, and maybe get inspired by that so I can create new things as well.” - P7;

PT: –“eu costumo muito voltar nos livros de DT. Para mim a bíblia é aquele This is service DT, e depois a continuação do Doing DT – Design Doing. Para mim eles são assim... livros que eu volto sempre para poder ver e rever, e talvez me inspirar sobre aquilo para poder criar coisas novas também.” - P7;

books from other topics as a source of DT techniques:

EN: –“I use books. I don't use only Design Thinking. I use books on Agile, Lean Inception too, the Lean Startup technique is also very good depending on the context, and Design Sprint is very much married with Design Thinking, so it really depends on the context. So I get all the other methodologies to complement what I need at that moment” - P4;

PT: –“Eu uso livros. Eu não uso só o design Thinking. Eu uso livros de Ágil, é de Lean inception também, a técnica de startup enxuta também é bem legal dependendo do contexto, é design sprint está muito casado com design Thinking, então depende mesmo do contexto. Então eu vou pegando todas as outras metodologias para complementar o que eu preciso naquele momento...” - P4;

DT toolkit (compilation of DT techniques) as a source of DT techniques:

EN: –“In the beginning I used IDEO's design kit a lot. Echos has a very good design Kit” - P6;

PT: –“No começo eu usava muito o Design kit da IDEO, a echos tem um Design Kit muito bom” - P6;

EN: –“The company I work for has a [toolkit]. They have this portfolio and the practical experience of sharing each project, so you create this portfolio.” - P9;

PT: –“A empresa que eu trabalho tem [toolkit]. Eles têm esse portfolio e a experiência prática de compartilhamento de cada projeto, então vai criando esse portfólio” - P9;

training of DT

EN: –“Techniques we [get] in courses or training workshops. Sessions that we do among some groups that I participate.” - P2;

PT: –“primeiro técnicas a gente é são cursos ou treinamentos workshops e é isso sessões que a gente faz entre alguns grupos que eu participo...” - P2;

social media such as online groups, LinkedIn profiles and groups, and Medium pages as source of DT techniques.

EN: –“The sources I use are: through my social media in specific DT groups that I have or Lean Inception themes, innovation themes. We discuss some themes.” - P2;

PT: –“as fontes que utilizo são essas... através das minhas mídias sociais em grupos específicos de DT que eu tenha ou de temas de Lean inception, temas de inovação, né, a gente acaba discutindo alguns temas” - P2;

EN: –“the internet is also a source, because after everything went online there were about 50 amazing dynamics and techniques and tools to use in person, that don't work so well online.” - P5;

PT: –“a internet também porque depois que tudo se tornou online surgiu... tinha... sei lá 50 dinâmicas e técnicas e ferramentas incríveis para se usar pessoalmente, que elas não funcionam tão bem no online.” - P5;

DT models (set of working spaces) as source of DT techniques.

EN: –“It is very important to have a model in your hand. The model ends up being a compass, which will help you understand that maybe you have to take a step back at some point, maybe you have to close the project, what you should be doing, you should look at that moment.” - P1;

PT: –“é muito importante você ter um modelo na mão. Não que você vai seguir... o modelo ele acaba sendo uma bússola, a bússola que vai te ajudar a entender que talvez você tenha que dar um passo atrás em algum momento, talvez você tenha que encerrar o projeto, o que que você deveria estar fazendo, deveria olhar naquele momento. Sim, a seleção deste modelo ajuda você entender quais técnicas você vai utilizar, isso é muito importante.” - P1;

EN: –“I usually place the problem between the first and the second Double Diamond to understand where it is and then based on the stage it fits into I select the tools and then it varies a lot according to challenges.” - P6;

PT: –“Normalmente posiciono a problemática entre o primeiro e o segundo Diamante [Double Diamond] para entender onde ele está e aí com base na etapa que ela se encaixa eu seleciono as ferramentas e aí varia muito de acordo com desafios.” - P6;

experience of other DT practitioners to gather information about DT techniques and how to use them.

EN: –“I have some people who are mentors that I talk to. All the time? No, not all the time. One moment or another I ask a question I have, I validate something and it helps me to choose a technique or build a new technique.” - P1;

PT: –“Eu tenho algumas pessoas que são é como é que eu vou te dizer, um mentor, é um outro mentor do qual eu converso... todo o momento? Não! não é todo momento. Né... um momento ou outro eu pergunto uma dúvida que eu tenho... valido alguma coisa né e aí isso me ajuda a escolher uma técnica ou construir uma técnica nova” - P1;

EN: –“Today I take as a source these trainings or more experienced people, more experienced coaches within the company in a more informal way, if I have a lot of doubt about which technique to use I talk to someone more experienced.” - P8;

PT: –“Hoje acabo tomando como fonte esses treinamentos ou pessoas mais experientes, coaches mais experientes dentro da empresa assim de forma mais informal também né, se eu tenho muita dúvida de qual técnica utilizar eu converso com alguém mais experiente” - P8;

PT: –“como é uma área muito nova não é a gente até tem literatura e tal mas se você parar para analisar a literatura é sempre feito por alguém que testou inventou... isso exato... então a gente está construindo todas essas respostas né eu acho que é muito legal que a comunidade design é muito unida” - P6,;

DT community

EN: –“I think there should be a community, so that we can interact. For example, we now have people who are developing training for Product Manager, for example, or PO, and then these companies that are doing these training end up creating a community among these professionals, so this generates a great Wealth, there will be an exchange of experience, and you will also be able to exchange techniques and tools that you are using and that have worked well or even for the tools you are creating, right, adapting them according to the ones that already exist. ... I think I miss a community, like this, and I see these actions happening, especially in this area of digital products, we just need to have one, you know? So I think we can get more input from the theory of literature and practical experience even when you are applying within the company and even with a colleague that you are close to.” - P4;

PT: –“Eu acho que deveria ter uma comunidade, para que a gente conseguisse interagir. Por exemplo, a gente tem agora que está muito em alta o pessoal que está desenvolvendo capacitações para Product Manager, por exemplo, ou PO, e aí acaba que essas empresas que estão fazendo essas capacitações elas criam uma comunidade entre esses profissionais, então isso gera uma Riqueza muito grande, o que vai ter troca de experiência, né é e você vai conseguir também trocar é quais são as técnicas quais são as ferramentas que você está utilizando e que deram certo ou até mesmo para as ferramentas que você está criando né, adaptando de acordo com as que já existem... eu acho que eu sinto falta de uma comunidade, assim, e eu estou vendo essas ações acontecendo principalmente nessa área de produtos digitais só pode ser que precisaria ter, sabe? Então eu acho que a gente consegue mais pegar insumo mais da teoria da literatura e pela vivência prática mesmo quando você está aplicando dentro da empresa e até mesmo com o colega que você tenha mais é proximidade.” - P4;

EN: –“If I met a person who is starting with design thinking, I think like him: what are the books I want, I need to read? what are the tools I can make? what is the experience? so it's really an exchange, so yes I think that getting people who are references in design thinking and bring and disseminate this knowledge to everyone, in a general way” - P4;

PT: –“se eu se eu conhecesse uma pessoa que está começando com design thinking, que eu tenho um amigo que vai começar a focar nisso que ele quer dar aula, e aí eu penso ele quais são os livros que eu quero eu preciso ler? quais são as ferramentas que eu posso fazer? qual que é a experiência? então é uma troca mesmo, então sim acho que pegar pessoas que são referências no design thinking e trazer e disseminar esse conhecimento para todos, de uma forma geral” - P4;

EN: –“Exchange is fundamental...exchange is fundamental. I talk often with peers.” - P1;

PT: –“a troca é fundamental... a troca é fundamental. Eu falo frequentemente [com os pares]” - P1;

EN: –“Sources [of techniques] are my fellow facilitators” - P5;

PT: –“Fontes [de técnicas] são os meus colegas facilitadores” - P5;

EN: –“When I have the need I go and get it, I usually consult a person that for me is a total reference in the market.” - P7;

PT: –“Eu costumo... quando eu tenho a necessidade eu vou buscar, costumo consultar uma pessoa que para mim é referência total no mercado. Ele também é muito atualizado.” - P7;

EN: –“I like to exchange experiences with project leaders. In each project because sometimes what makes sense in one didn't work well in the other.” - P9;

PT: –“Eu gosto de trocar experiência com essas lideranças de projetos a cada projeto porque às vezes o que faz sentido em um já não funcionou bem no outro... entender isso é difícil, porque era o perfil do público não é o contexto e o tempo pode ser o mesmo mas esta mesma ferramenta não funcionou e já era o perfil é diferente” - P9;

EN: –“I have, for example, professionals that I have worked with that call me and send me a message. This year I think we haven't practiced it yet... there wasn't time, but last year we did it in different companies. This exchange is fundamental. It is collective and direct growth, constantly exchanging everything: books, papers, pdfs, and whatever we understand that we can exchange, we exchange.” - P1;

PT: –“Eu tenho por exemplo profissionais com quem eu já trabalhei que eles me ligam me mandam uma mensagem no WhatsApp, trocando inclusive a gente não nesse ano eu acho que ele praticamos ainda não deu tempo, mas ano passado a gente fazia em empresas diferentes a gente sentava numa roda e não contava o nome do bandido que fez o assalto mas contava como é que foi o roubo. Essa troca é fundamental. É crescimento coletivo e direto constantemente troca de tudo o livro, paper, pdf o que que a gente entende que a gente pode trocar, a gente troca.” - P1;

EN: –“The community of facilitators is a way to help the selection of techniques for decision making, because they are people working, they are facilitators, they are all the time working with facilitation and with Design Thinking, so each person has a way of working, a way of working, areas of work. Each one has their own toolbox and then they share it, there are people who share the toolbox... there is also

a drive that we go there and get the techniques and use those of our colleagues, and so on... so it is a very rich exchange, very nice to be done.” - P5;

PT: –“A comunidade de facilitadores é um meio de auxiliar seleção de técnicas a tomada de decisão, porque são pessoas trabalhando, são facilitadores, eles estão o tempo todo trabalhando com facilitação e com design Thinking, então cada pessoa tem uma forma de trabalhar, um jeito de trabalhar, áreas de trabalhar... Tem pessoas nessa rede que trabalham só com o governo, com projetos do governo, que trabalha também com medicina, então cada um tem uma experiência mesmo que seja a mesma ferramenta utilizada na hora de aplicar ele pode ter feito alguma mudança ou ele pode ter encontrado alguma resposta diferente, então esses a gente não faz reuniões e ensaios semanais, mas a gente se consulta o tempo todo ali. Então as vezes não precisa se consultar às vezes a pessoa fala olha eu fiz hoje uma coisa que uma facilitação usei tal ferramenta aconteceu isso e isso e aí eu descobri tal coisa... olha só que legal e aí passa pra galera, e assim por diante. Cada um tem sua toolbox, cada um e aí compartilham tem pessoas que compartilham o toolbox... fala olha eu uso pessoas daqui para isso para aquilo para aquilo outro então também um drive que a gente vai lá e pega as técnicas e usa as do colega assim por diante... então é uma troca assim muito rica muito gostosa de ser feita.” - P5;

ACKNOWLEDGMENT

The authors would like to thank...

REFERENCES