

***O Design Thinking* como ferramenta de inovação empresarial: Caso de estudo das empresas X, Y e Z**

CAROLINE FERREIRA CALDERARO

Universidade Federal do Estado do Amazonas – UFAM
Manaus-AM, Brasil

Orientador:

MARCELLO PIRES FONSECA, MSC

Universidade Federal do Estado do Amazonas - UFAM
Manaus-AM, Brasil

Abstract

In the current economic model, the way we deal with business management and product development is no longer sufficient for the level of global competitiveness in which we live. More and more people talk about innovation, but little is understood about its process and meaning. Design then appears as a new frontier to be explored to help guide organizations. Still a new approach to design, Design Thinking, comes to provide elements that contribute to the innovation process. This article proposes the crossing of theoretical and practical information. And it aims to deepen the knowledge about the Design Thinking methodology and its contributions when applied in the innovation process.

Keywords: Design Thinking; Innovation; Design; Companies

Resumo:

No atual modelo econômico, a maneira como se lida com a gestão dos negócios e o desenvolvimento de produtos, não é mais suficiente para o nível de competitividade global em que se vive. Cada vez mais se fala em inovação, porém pouco se entende seu processo e significado. O Design surge então como uma nova fronteira a ser explorada para ajudar a orientar as organizações. Ainda uma nova abordagem do design, o Design Thinking, vem para fornecer elementos que contribuem no processo de inovação. Este artigo propõe, o

cruzamento de informações teóricas e práticas. E tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a metodologia Design Thinking e suas contribuições quando aplicado no processo de inovação.

Palavras-chave: Design Thinking; Inovação; Design; Empresas.

1 INTRODUÇÃO

Todos os sistemas organizados em códigos são expressões da criatividade humana através do processo do Design. Engenharia, arquitetura, medicina, música, matemática, marketing, economia ou administração são disciplinas construídas pelo Design.

Estão em curso em nossa sociedade transformações nunca antes vistas, nos mais diversos lugares e setores. O mundo está cada vez mais dinâmico e complexo, os desafios estão maiores, o conhecimento cresce exponencialmente, pequenos acontecimentos podem provocar grandes consequências e novos problemas exigem soluções imediatas e originais. Segundo Rossetti et al. (2005), em decorrência das mudanças as formas tradicionais de administrar as organizações estão se revelando inadequadas e novas formas estão surgindo. Introduzindo modernização à estrutura das empresas, nos modelos de gestão, na aplicação de estratégias, bem como, em novas tecnologias. Nesse cenário fala-se cada vez mais em inovação e design, e cada vez menos se entende o significado dessas palavras.

O filósofo austríaco Karl Popper (BEZERRA, 2008, p.16), dizia que “não se deve debater seriamente as questões das palavras e seus significados, para ele o que deveria ser levado a sério são as questões sobre fatos”. Para Bezerra (2008), que traduz de forma simples e sem dar tanta importância verbal, design deve ser entendido como o processo e a inovação como o resultado positivo desse processo. Contudo, a inovação em uma visão puramente tecnocêntrica é menos sustentável hoje do que antes, é uma filosofia de gestão baseada apenas na seleção de uma entre várias estratégias existentes que provavelmente irá ser superada por novos avanços domésticos ou no do exterior (BROWN, 2010). É preciso novas escolhas, de uma nova abordagem que possa integrar todos os aspectos do negócio e da sociedade. Diante de novos desafios, as organizações buscam com urgência, profissionais capazes de gerar valor com criatividade e

insight, que pensem de forma multidimensional, ou seja, mais eficaz e eficiente, tendo melhores estratégias à disposição, gerando mais opções de inovação (BEZERRA, 2008).

Neste sentido o Design pode ser visto como uma nova fronteira a ser explorada pelas empresas, trazendo uma série de vantagens. Surge uma nova abordagem do Design, o Design Thinking (DT), que para Brown (2010), começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo dos anos na busca para estabelecer a correspondência entre as 15 necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis, considerando as restrições práticas do negócio. Essa abordagem integrada pode ser aplicada a uma ampla variedade de organizações, que se beneficia da capacidade das pessoas, mas que são negligenciadas por práticas convencionais de resolução de problemas complexos. É crescente o debate entre líderes de negócios de que o design se tornou algo importante demais para ser deixado exclusivamente aos designers, e que reconhecem a importância de design e inovação para a organização como vantagem competitiva. Diante desse cenário, fica evidente a importância da aplicação dessa nova abordagem do Design, e do Design Thinking na esfera organizacional.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 O CENÁRIO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES

A competitividade do mercado é visível em todos os âmbitos de sua aplicação e comercialização, todos os dias o mercado abre para novas empresas e ao mesmo tempo que fecha a porta para várias outras.

Esse fato tende a causar nos gestores e colaboradores das empresas uma eterna e continua melhoria do que está sendo feito e entregue ao cliente final e principalmente desse fato se desperta um pensamento novo chamado User Experience (UX), que quando traduzido para o português livre visa tratar da experiência do usuário com o seu produto/ serviço e como essa experiência se transforma em novas compras do que está sendo oferecido.

A inovação passa a ser um elemento chave da estratégia organizacional, especialmente a partir do desenvolvimento industrial e do conseqüente aumento da concorrência. O ambiente previsível e estável que marca o início do processo de industrialização no começo do século XX, dá espaço para um novo ambiente organizacional, marcado

pela mudança e pela imprevisibilidade. Nesse cenário, a competitividade das organizações depende fortemente da sua capacidade de diferenciação, que é sustentada pela adoção de processos *inovativos* na gestão.

Dornelas (2001) destaca que o ambiente competitivo é saudável e necessário, pois exige do empreendedor adotar novos paradigmas, adaptando a empresa ao mercado e promovendo inovações em termos de produtos e processos, com o propósito de elevar o nível de competitividade da organização.

A inovação de produtos e serviços não se faz necessária apenas em organizações do setor privado, com fins lucrativos, mas também no setor público.

As organizações acabam mudando diversos aspectos internos para que possam estar de acordo com novas estratégias. Geralmente, essas organizações são compostas por pessoas que acreditam em mudanças de estruturas, processos e na adaptação as diversas situações, principalmente para atender às necessidades dos clientes. Essas organizações flexíveis modificam o desenho organizacional como uma resposta as mudanças de mercado e dos clientes (OVERHOLT, 2004, p. 1). O autor afirma ainda, que as organizações flexíveis são compostas por pessoas as quais buscam mudanças e de outras que não são tão favoráveis a esses processos inovadores, porém a junção desses grupos faz com que exista uma harmonia no processo de mudança organizacional.

2.2 A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A inovação de produtos e serviços é um dos métodos mais seguros de lucratividade e crescimento sustentável das empresas, pois possibilita aos empreendedores adaptar-se às crescentes exigências dos clientes, explorando alternativas de negócio para se manter no mercado e buscar novos clientes.

Kneipp et al. (2011) realizaram estudos sobre a evolução da produção científica relacionada à inovação no Brasil. De acordo com os autores, muitas organizações apoiam-se na inovação para diferenciar-se no mercado, saindo à frente da concorrência, além de estimular a criatividade e novas formas de fazer um produto ou prestar um serviço. No contexto corporativo, inovar significa igualmente reduzir custos, quando se relaciona à inovação de processos na empresa.

O manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55) apresenta o seguinte conceito de inovação Uma inovação é a “ implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Entre os tipos de inovações, destacam-se: inovações de produto, de processo, de marketing e organizacionais. No que diz respeito à inovação de processo, foco deste estudo, esse tipo é definido no manual de Oslo como uma implementação de métodos de produção ou de distribuição novos melhorados. Pode incluir significativas alterações de técnicas, equipamentos e softwares (OCDE, 2005).

As inovações de processo objetivam a redução de custos na produção ou na distribuição, aprimoramento da qualidade, bem como desenvolvimento de produtos novos ou significativamente melhorados (OCDE, 2005). Podem incluir ou não implementações de tecnologias de informação e comunicação.

Higa (2011) destaca que, para conseguir que a inovação tenha resultados de impacto, as empresas e seus modelos de gestão devem estar alinhados às estratégias de inovação. Isso significa rever processos internos e a própria estrutura organizacional, entender a inovação como um dos processos críticos e estratégicos da empresa, e ainda assegurar que a liderança na empresa possua competências e habilidades para estimular o ambiente de inovação, desencadeando internamente a força de novas ideias.

Todas as empresas tentem a realizar processos de inovação para que os seus produtos se tornem vivos no mercado e bem colocados quando comparados a marcas similares de mesma execução.

A organização que compreende a inovação como um fator crítico de sucesso deve buscar permanentemente métodos e ferramentas de gestão que permitam guiar o processo inovativo.

2.3 O DESING

Segundo Cardoso (2013, p. 15), o *design* nasceu na Revolução Industrial em meados do século XVIII e fins do século XIX, com a função de colocar ordem no caos do mundo industrial. Foi nessa época que surgiram os sistemas de fábricas em boa parte da Europa e nos Estados Unidos.

O aumento da produção em larga escala nas fábricas e o intenso recrutamento de pessoas na linha de produção ocasionou a

desvalorização do trabalho do artesão. Essa mudança nos meios de produção fez com que novos sistemas de processos fossem estruturados e os trabalhos feitos pelos artesãos já não conseguiam atender a alta demanda de produção.

O trabalho que antes era ensinado de geração em geração, passou a ser aprendido em poucas horas. Cada trabalhador nas indústrias era responsável por apenas uma ou poucas etapas do processo, não tinham o conhecimento sobre o processo inteiro de produção e muito menos sabiam qual era o produto final. Uma das características desse processo industrial, era o pensamento lógico tradicional, pensava-se de forma linear, com começo, meio e fim. Cada etapa acontecia em sequência e caso não fosse feito na ordem pré-estabelecida, o processo não funcionava e o produto não podia ser feito. Esse modelo linear era dividido em duas etapas: a definição do problema e solução de problema (STUBER, 2012, p. 27).

As principais características dessa transformação são surgimento das fábricas, a produção em série e o trabalho assalariado. Isso alterou a economia, as relações sociais, a paisagem geográfica, os sistemas de transporte e distribuição, resultando em um novo desenvolvimento de tecnologias. Essa intensa industrialização acabou culminando com o aumento de ofertas dos bens de consumo causando assim, a queda do custo destes produtos. “Nunca antes na história da humanidade, tantas pessoas haviam tido a oportunidade de comprar tantas coisas” (CARDOSO, 2013, p. 15). Essa fase marcou o início da sociedade de consumo.

Porém, Cardoso (2013, p. 16) acredita que graças ao processo industrial, aconteceu um declínio considerável na “qualidade e na beleza dos produtos” (CARDOSO, 2013, p. 15). Essa situação serviu para que artistas, engenheiros, arquitetos, reformadores, burocratas, associações comerciais, museus e instituição de ensino, comesçassem a pensar e se reunir em debates (políticos, econômicos e sociais) para discutir soluções que tinham como intuito melhorar o gosto da população. Algo complicado de se fazer, a partir do momento em que os produtos eram vendidos e a população não tinha poder de escolha, apenas os compravam e os usavam.

Com a necessidade de modificar aspectos na produção industrial, surgiram os designers cuja principal tarefa era “conformar a estrutura e a aparência dos artefatos de modo que ficassem mais atraentes e eficientes” (CARDOSO, 2013, p.16). Tinham como lema

reconfigurar o mundo, sempre buscando o conforto e o bem-estar para todos. Por muitos anos, pensou-se que a função dos designers era apenas deixar os objetos mais bonitos e confortáveis, porém o design vai além desse pensamento.

Cardoso (2013, p. 16) afirma que desde seu surgimento o design vem sendo questionado e talvez seja por isso que acabou se construindo múltiplas formas de interpretação e significados. Segundo o autor, o design durante anos teve como lema “a forma segue a função”, e por muito tempo acreditou-se que as principais preocupações do designer eram a “forma” e a “função”. Esse pensamento começou a ser discutido em âmbito internacional, na década de 1960. No Brasil, a discussão permaneceu dominante até a década de 1980, muitos anos depois da Revolução Industrial.

Ocorreram diversas mudanças no mundo desde 1960. De acordo com Cardoso (2013, p. 17), nessa época ainda existia o ideal de produção de massa na fabricação industrial, tudo igual em grandes quantidades para todos, não existia nenhuma preocupação com o consumidor e muito menos com os trabalhadores envolvidos no processo. Desde meados do século XX, o caminho industrial mudou e segue em direção à produção flexível, cada vez mais a indústria procura adaptar seus produtos à demanda por diferenciação. Para Pinheiro e Alt (2011, p. 27) o que acontece hoje é que boa parte da produção está voltando ao que era antes da Revolução Industrial, ou seja, mais próxima da indústria de artesãos e da ideia de produtos exclusivos. Não em sua totalidade, até porque isso seria impossível, mas cada vez mais se vê pessoas produzindo a mão, como artesãos e passando as técnicas de geração em geração.

Com todas essas evoluções e processos, o design esteve sempre presente, se modificando juntamente com o mundo. Passou por diversas alterações para que chegasse ao que é o design no século XXI, porém observa-se que o seu desenvolvimento de seus conceitos é constante. Antes, somente as formas, beleza e funcionalidades eram valorizadas. Hoje, além de diversas outras funções, “o design é o responsável por satisfazer necessidades das pessoas que muitas vezes não são tangíveis” (SANTOS, 2000, p. 21).

Assim, como os outros conceitos utilizados nesse estudo, percebe-se que não possuem uma única definição concreta que consiga envolver sua totalidade, pois frequentemente sofrem modificações em suas atividades. Existem inúmeras interpretações e significados para o

design. Por ser muito amplo e poder ser aplicado e utilizado em diversos lugares, é difícil delimitá-lo e defini-lo (BALEM et al., 2011, p. 3).

Segundo Mozota; Klöpsch; Costa (2003, p. 15) o *design* deriva do termo latino *designare*, que é traduzido como designar e desenhar. Em inglês, o substantivo *design* possui esses dois mesmos significados e dependendo do contexto pode ser entendido de outras formas como: “plano, projeto, intenção, processo ou esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo”. Em uma tentativa de compreender o *design*, o International Council Societies of Industrial Design (ICSID) (apud Mozota; Klöpsch; Costa, 2003) oferece a seguinte definição:

Objetivo: o *design* é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processo, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, *design* é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico.

Tarefas: o *design* procura descobrir e avaliar as relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e econômicas, com a tarefa de: promover a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética e global); oferecer benefícios e liberdade a toda à comunidade humana (ética social); apoiar a diversidade cultural, a despeito da globalização do mundo; fornecer produtos, serviços e sistemas em formas que sejam expressivas (semiótica) e coerentes (estética) com sua complexidade própria.

O *design* pode ser caracterizado como “um processo que busca soluções criativas e inovadoras para atender às características dos produtos, às necessidades do cliente e da empresa de forma sintonizada com as demandas e oportunidades do mercado” (TEIXEIRA, 2009, p. 4).

Nota-se que alguns autores relacionam o *design* com o ambiente organizacional e com o mercado. O *design* “é considerado um instrumento integrador e multidisciplinar, pois se relaciona com as demais áreas existentes nas organizações, trabalha próximo da engenharia, do marketing, da própria administração, das tecnologias e inclusive dos próprios clientes” (BALEM et al., 2011, p. 4).

Ao utilizar os princípios do *design*, a fim de descobrir novas alternativas e caminhos para alcançar a inovação, surge à metodologia *Design Thinking*, que tem como principal objetivo resolver os problemas complexos do mundo atual, colocando as pessoas/usuários no centro de todo o processo.

2.4 O DESIGN THINKING

O termo pode ser traduzido como “pensar como um designer pensa”, não configurando uma abordagem exclusiva para solução de problemas da área de design. O conceito é melhor representado como “[...] um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas” (BROWN, 2010, p. 6). Significa adotar tal ferramenta, nas diversas áreas do conhecimento, para resolver problemas de natureza simples ou mais abrangente.

Na concepção de Brown (2010), o *Design Thinking* é uma abordagem sistemática que permite a inovação e vai além da necessidade de se produzir um produto ou serviço, pois é assertivo a ponto de entrar diretamente na vida do consumidor, podendo até ditar certos comportamentos futuros, adicionando valor ao negócio.

Os *designers thinkers* baseiam-se em observações de como utilizar os espaços, assim como os objetos e os serviços que os ocupam. Isso permite a descoberta de padrões onde outros veem complexidade e confusão, além de possibilitar a sintetização de novas ideias, com base em fragmentos aparentemente discrepantes e converter problemas em oportunidades (BROWN, 2010).

Enquanto o design é sobre pessoas e como inseri-las “no centro do negócio para construir valor com elas e para elas”, o *Design Thinking* pode ser entendido como um “resgate desses valores essenciais do design e na aplicação dos mesmos na estratégia do negócio”, de maneira a melhorar e aumentar ofertas; e assim, causar impactos positivos nas pessoas. Isto é, o “*Design Thinking* é a espinha dorsal de uma cultura de inovação centrada no ser humano” (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 27). O *Design Thinking* tem em sua abordagem os conceitos de multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos com vistas à inovação de negócios. A definição de *Design Thinking* tem como foco o bem-estar das pessoas e, por meio de pesquisas relacionadas aos fatores que afetam esse bem-estar, procura soluções inovadoras para os problemas encontrados (VIANNA et al., 2012).

De acordo com Lockwood (2010), o *Design Thinking* é a reunião de três qualidades: pensamento, raciocínio e pesquisa, cujo objetivo é envolver os consumidores, os designers e os empresários em um processo de integração, o qual pode ser aplicado a produtos, serviços e projetos de negócio. É uma credencial para imaginar futuros estados e trazer produtos, serviços e experiências para o mercado. Conforme o

autor o *Design Thinking* é a aplicação da sensibilidade de um designer e de métodos para a resolução de problemas, não importando quais sejam, com finalidade de inovação, esclarecendo frentes difusas, encontrando sentido para resolução de problemas.

Desconsi (2012, p. 12) contribui para o entendimento do *Design Thinking*, descrevendo que, ao trabalhar com referida ferramenta, devem ser consideradas algumas diretrizes como:

- a) Transferir projetualmente métodos, ferramentas e processos para outras áreas.
- b) Concentrar-se na resolução de problemas capciosos.
- c) Envolver os participantes do *Design Thinking* que são multidisciplinares e não somente designers.
- d) Utilizar no *Design Thinking* certa metodologia do design como ferramenta e processos que foram feitos de forma explícita e disponível também para não designers.
- e) Criar inovação, principal objetivo do *Design Thinking*.

Partindo dos pressupostos elencados anteriormente, verifica-se que um dos principais aspectos que diferencia o *Design Thinking* de outras abordagens para gerar inovação é a capacidade de descobrir o que as pessoas desejam e satisfazer essas necessidades, ou seja, achar soluções para os problemas colocando as pessoas em prioridade.

Na visão de Boschi (2012), o primeiro ponto é identificar e compreender as necessidades dos envolvidos e, para alcançar tal objetivo, é indispensável utilizar ferramentas de pesquisa, empregadas por outras áreas, além da do design.

As fases estão baseadas nas etapas do *Design Thinking* propostas por Vianna et al. (2012), que são: Imersão, Ideação e Prototipação, além da Análise e Síntese, que podem ser realizadas em todas as etapas.

No entanto, destaca-se que referidas fases possuem uma natureza versátil e não linear, ou seja, podem ser moldadas e configuradas de modo que se adaptem à natureza do projeto e do problema em questão.

Brown (2010, p. 6) afirma que, nos últimos anos, o *Design Thinking* tem se tornado uma tendência em diferentes áreas para solucionar problemas complexos, desde obesidade pediátrica (medicina) à prevenção de crimes (segurança pública) e mudanças climáticas (meteorologia). Para o autor a abordagem do Design Thinking vem

estimulando um crescimento de mercado em diversos setores por meio do desenvolvimento de produtos e de novas tecnologias, que vão além do design tradicional.

O Design Thinking não é uma metodologia convencional, porém pode ser considerado um reflexo do mundo atual. Possui as características de se adaptar as situações, de não ser linear e de não ter regras fixas.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Metodologia é entendida por Almeida (2011, p. 19) como “um conjunto de procedimentos adotados em estudos aos quais se atribui a confiabilidade do rigor científico”. Nesse sentido, pode-se dizer que a metodologia se ocupa do estudo dos métodos e das regras estabelecidas para a realização de uma pesquisa. Descrevem-se então os elementos utilizados para alcançar os objetivos traçados previamente.

3.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA

Uma pesquisa pode ser classificada de diversas maneiras. As formas clássicas são segundo Silva e Menezes (2002): quanto à natureza; quanto à forma de abordagem; quanto aos objetivos; e quanto aos procedimentos adotados. Quanto à sua natureza, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa básica, que gera conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência e envolvem verdade e interesses locais.

Em relação à forma de abordagem, esta pesquisa se classifica como qualitativa. Para Costa (2001), esse tipo de pesquisa tem por objetivos descrever uma situação ou fenômeno, contribuindo para a geração de conhecimentos e teorias sobre o assunto. Quanto aos objetivos, Gil (1996) segue uma classificação embasada em três modalidades: exploratória, descritiva e explicativa. Dessa forma, entende-se a presente pesquisa, de acordo com a classificação de Gil (1996), como exploratória, pois tem por característica aprofundar ideias ou, ainda, novas descobertas acerca do assunto. Quanto aos procedimentos, classifica-se como estudo de caso, sendo caracterizado por Gil (1991, p. 58) da seguinte forma: “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

3.2 MÉTODOS DE PESQUISA

Este artigo adota o método de estudo de caso, que, segundo Yin (2001, p 32), é “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso é considerado uma estratégia de pesquisa abrangente e está relacionado a questões contemporâneas.

A principal desvantagem, apontada na utilização do estudo de caso seria sua base limitada para efetuar generalizações. Porém, Yin (2001) contra argumenta que fatos científicos normalmente não são generalizados a partir de um único experimento, baseiam-se em geral em conjuntos múltiplos de experimentos, sob determinadas condições, assim pode se usar a mesma técnica como os estudos de casos múltiplos para poder efetuar as generalizações. E completa, no estudo de caso o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar a teoria e não enumerar frequências.

3.3 O CAMPO DE ESTUDO DE CASO

As empresas estudadas nesse artigo como case são, empresa X: Criada em Manaus no ano de 2017, trabalha com eficiência e eficácia enérgica com enfoque no Distrito Industrial, e teve cinco colaboradores participando do treinamento em *Design Thinking*; empresa Y: Grande varejista de Manaus, com 76 anos de vendas no mercado, cerca de 2.500 colaboradores, destes 6 líderes dentro de suas áreas foram escolhidos para multiplicar a metodologia dentro da organização; empresa Z, líder no mercado de cosméticos e tendo sua sede no Rio de Janeiro a 76 anos e no ano de 2015 a metodologia do Design Thinking foi introduzida dentro da empresa.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados normalmente é feita com a aplicação de vários procedimentos, os mais usuais são: a observação direta, a análise de documentação, a entrevista e a história de vida (GIL, 1996).

Verifica-se na elaboração de um estudo de caso que não é necessário limitar-se a uma única fonte de evidência, pode-se basear em amplas e variadas fontes, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes que convergem em relação ao mesmo fato. As seis principais fontes de evidência são: a documentação (recortes de jornais, artigos, documentos administrativos, relatórios, entre outros); a

observação direta (visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso); a observação participante, (em que o observador passa de estado de observação passiva para atuante dentro da área do estudo de caso); os registros em arquivos, (dados oriundos dos censos demográficos, mapas e tabelas, listas de nomes, entre outros); as entrevistas; e por último, os artefatos físicos, (que são aparelhos de alta tecnologia, ferramentas ou instrumentos utilizados na coleta de dados) (YIN, 2001).

O autor considera, ainda, as entrevistas como principais fontes de informação e classifica-se em Espontânea, quando o pesquisador indaga os respondentes chaves a respeito dos fatos de uma maneira que peça a opinião deles sobre determinados eventos. A entrevista focal, quando se segue certo conjunto de perguntas previamente preparadas. E, finalmente a entrevista estruturada, sob formato de um levantamento formal e informal foram as principais fontes de observação e análise.

3.5 FORMAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Gil (1996), a análise e interpretação dos dados coletados no estudo de caso diferem das etapas seguidas nos outros métodos de pesquisa. A análise irá depender, sobretudo da qualidade da amostra. A análise dada aos dados primários coletados nesta pesquisa, constituídos basicamente pelas transcrições das entrevistas estruturadas, depoimentos, predominantemente qualitativas, foi por meio de análise descritiva. Procurou-se ao máximo realizá-la de maneira imparcial, buscando fundamentação teórica e como utilizá-la parâmetro. Os dados secundários também foram apresentados de forma descritiva. Para tornar os resultados deste estudo de caso mais robustos foi aplicada a técnica de triangulação de dados, que é aplicada visando abranger a maior amplitude possível da descrição, explicação e compreensão (TRIVINOS, 1987). Nesse sentido foram consideradas as informações coletadas, para embasar a pesquisa, retiradas de diferentes fontes e confrontadas (por meio de levantamento documental, levantamento de percepções por meio de entrevistas de profundidade estruturadas, visitas à empresa, e observações diretas), o que permitiu checar sua consistência.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Para evitar conclusões tendenciosas, uma vez que, as análises qualitativas estão sujeitas a um nível considerável de subjetividade, é preciso que as interpretações sejam feitas com o máximo de imparcialidade e rigor científico. Yin (2001) compartilha a ideia que os estudos de caso, tal como os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos.

Dessa forma, o método, como experimento, não apresenta uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências.

4 DISCUSSÃO E RESULTADO

Após análise criteriosa das entrevistas concedidas, o balanço feito entre as empresas aponta que devido à rápida mudança do mercado e da mesma forma as necessidades dos indivíduos, apresenta-se o Design Thinking T como uma abordagem que apoia as empresas ou instituições que querem ficar à frente dessas mudanças, conseguindo ser inovadoras em produtos, serviços ou processos, com o foco no usuário, uma vez que ele é parte importante do processo de inovação adotado em empresas. Assim, a utilização do *Design Thinking* pode gerar não só uma vantagem competitiva no mercado, mas também uma maior satisfação por parte dos usuários do produto ou serviço, criando, dessa forma, a fidelidade dos mesmos às organizações.

Todo novo passo de criar ou inovar um desafio a ser resolvido, antes de buscar as respostas para tal, precisa-se elaborar as perguntas corretas. E somente utilizando das ferramentas do pensamento criativo, se consegue elaborar as melhores perguntas, ou seja, toda ação, seja ela a criação de uma nova marca, seja a criação de uma nova campanha ou mesmo de um novo processo, deve essencialmente possuir e transmitir os valores intrínsecos no DNA da organização. *O Design Thinking* aborda os problemas a partir de uma visão mais subjetiva, dá espaço para uma análise mais rica em possibilidades e inovações. Por isso mesmo, deve ser aberto a toda natureza de resposta e alternativa.

O processo de *Design Thinking* não pode ser tolimado ou enquadrado em moldes, afinal, muitas vezes uma resposta inicialmente absurda pode ser o primeiro passo para uma solução totalmente inovadora. No caso da inovação, o *Design Thinking* se torna fundamental na busca de produzir o que é relevante para se diferenciar

do mercado. Seu papel é fundamental nos estágios embrionários de discussão sobre a natureza da empresa muitas vezes essas perguntas podem parecer pragmáticas, mas elas fornecem a semente para que as melhores e diferentes ferramentas brotem nas discussões geradas. Particularmente nos casos estudados, o *Design Thinking* permeia principalmente as discussões das reuniões iniciais, provocando as mentes que lideram o negócio e questionando sobre como o negócio poderia ser recriado de uma forma mais atraente. O *Design Thinking* é fundamental na busca da identidade do negócio, ao final, os gestores que se sentiram mais engajados com o próprio trabalho, porque podem ver e sentir que seus valores de transparência, seriedade e experiência são agora mais que um quadro pendurado na parede com palavras bonitas, mas sim parte integrante da operação da empresa traduzida em uma comunicação bem alinhada e consistente.

O *Design Thinking* tem raízes muito mais profundas na construção da marca, vai e questiona pontos neurais do negócio criando novas atividades mercadológicas que o processo comum de criação muitas vezes não tem recursos para tal. O processo normal muitas vezes é superficial e acaba respondendo apenas ao fator estético, ou seja, apenas cria a “forma”, mas se esquece da função, se voltamos ao fundamento básico do design, “forma e função”. Essa imersão às origens da marca faz com que o repertório de caminhos e ideias seja imensamente mais rico e conseqüentemente eleva a qualidade de toda a comunicação, seja ela de *branding*, propaganda, relações públicas alinhando todo o discurso da marca com seus diversos públicos. Ela é percebida de forma diferente e por isso possui um posicionamento mais claro e fácil de ser percebido.

A contribuição do Design Thinking para a inovação dos serviços/produtos tem se tornado uma poderosa ferramenta de melhoria e de enfoque estratégico nestas instituições, devolvendo para as mesmas uma atmosfera / um ambiente diferente e chamativo para o público, não só que utiliza ou compra, mas para a comunidade que está se interessando por conhecer os novos serviços oferecidos. Dessa maneira, contribui-se com o crescimento da inovação dentro das empresas, produtos os serviços que são criados e idealizados pensando na recepção e na utilidade para o consumidor final. Nessa abordagem de inovação, ou seja, no DT, a fase de prototipagem é uma etapa muito importante, é quando se concretizam os desejos ou necessidades dos usuários; é o momento da observação da equipe de DT que assumiu o

desafio de se colocar no lugar dos usuários e dessa forma vivenciar o que eles precisam. Como visto nos casos de sucesso das empresas que utilizam a metodologia, a inovação provém de estudos coletivos onde todos os participantes têm voz e empatia com o usuário.

Dentro das empresas estudadas, os gestores relatam em suas entrevistas que após algum tempo passam a utilizar somente algumas ferramentas do *Design Thinking*, as que consideram mais fáceis de maior eficácia ou eficiência e que os funcionários que não receberam nenhum tipo de treinamento prévio por algum facilitador no assunto, fazem ou / executam as tarefas da metodologia sem entender o seu contexto por completo, assim rapidamente não as fazendo mais.

CONCLUSÃO

O cenário atual é caracterizado como complexo, conectado, múltiplo e por ter inúmeras possibilidades e contextos. Boa parte disso é resultado da Revolução Industrial, do desenvolvimento tecnológico e da globalização. Como resposta ao que está acontecendo, é normal que as organizações estejam constantemente atualizando conceitos e se adequando aos novos contextos. O resultado acaba sendo a descoberta de soluções mais assertivas e inovadoras para resolver e lidar com todo tipo de problema. Com isso, acabam utilizando novos pensamentos, ferramentas e metodologias.

Diante de tal situação, este estudo tornou-se relevante ao propor uma aproximação entre a metodologia *Design Thinking* e a Inovação Organizacional, com o propósito de fazer com que as ações estratégicas sejam ainda mais eficientes. Nota-se que essa união pode abranger diversos aspectos, porém nesta pesquisa o foco foi entender como o *Design Thinking* poderia auxiliar no processo de escolha e uso de novas possibilidades para as empresas.

Por terem surgido em períodos próximos e estarem auxiliando nas adaptações aos contextos atuais, percebeu-se semelhanças nos processos de Design Thinking e de Inovação Organizacional, mas o foco de cada área é bastante diferente. O *Design Thinking* sugere uma forma de pensamento mais amplo, criativo e inovador, herança vinda do design. Com isso, verifica-se que uma de suas principais características é colocar o ser humano no centro do processo, além de serem entrevistados e observados com a finalidade de descobrir suas necessidades e desejos, esses usuários participam de boa parte do

processo, co-criando com a equipe de *Design Thinkers*. Ao tornar esse processo mais focado no ser humano, acaba-se produzindo algo percebido como uma necessidade para as pessoas ou que resolva problemas específicos.

Ao aproximar as duas áreas, verificou-se a possibilidade de envolver um pouco mais os usuários/pessoas no desenvolvimento das ações de Inovação Organizacional, tornando-os parte do processo, co-criando e auxiliando nas decisões. Acredita-se que, para descobrir e desenvolver as necessidades das pessoas é fundamental ter um contato mais expressivo com as mesmas. Percebe-se a importância de conhecer seus problemas, desejos e anseios, por isso, deve-se ir além dos conhecimentos básicos sobre o público-alvo, como faixa etária, renda e costumes.

Como consequência desse contato é possível perceber quais são os instrumentos apropriados e como utiliza-los para melhor atingir essas pessoas e assim, desenvolver campanhas/ações mais assertivas que consigam alcançar ainda mais os objetivos desejados.

Nota-se que a forma de pensamento utilizada pelo design se torna bastante útil ao analisar os processos comunicacionais, pois os designers estão constantemente focados nos usuários, pensando em soluções criativas e inovadoras para problemas complexos e pontuais. Não adianta querer resolver todos os problemas existentes, é preciso tentar solucioná-los aos poucos para alcançar melhores resultados independente da situação.

Outro ponto relevante nas características dos designers é a ampla forma de pensamento e de geração de ideias, as quais podem ser resultado da utilização conjunta dos pensamentos concretos e abstratos. Se os gestores passassem a mesclar essas formas de pensamento, poderiam ir além do convencional e conseguiriam alcançar caminhos mais criativos.

Este artigo pode ser encarado como um ponto de partida para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Sugere-se a observação de um processo de inovação organizacional por completo, desde o surgimento do problema, aplicação da metodologia por completa e observação posterior dos resultados finais alcançados. Outra possibilidade de estudos futuros pode ser uma abordagem do processo contrário, de uma organização de utiliza a metodologia enquanto outra que não a utiliza.

Por ser uma abordagem inicial sobre a aproximação do Design Thinking com a Inovação Organizacional, acredita-se que o trabalho cumpriu com o planejado.

Após os estudos feitos nesta pesquisa, pode parecer que o Design Thinking é um processo óbvio e lógico, porém o maior desafio é implementar essa metodologia a circunstâncias específicas, principalmente pela complexidade das situações e multiplicidades das pessoas que participarão do processo.

No cenário atual adaptações são necessárias para que as organizações estejam sempre dialogando com novos contextos. Aproximar áreas e criar novos diálogos pode ser um caminho cujo objetivo principal é resolver os diversos problemas complexos e situações que constantemente surgem. Envolver os usuários/pessoas nas diversas etapas do processo da Inovação Organizacional, co-criando e desenvolvendo novas alternativas para as campanhas/ações, pode ser um caminho inovador para que os produtos/serviços de inovação sejam ainda mais assertivos.

REFERÊNCIAS

1. ALMEIDA, Mário. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Ed. Atlas, 2011
2. BALEM, Francieli Regina, et al. **Design Thinking: Conceitos e competências de um processo de estratégias direcionado a inovação**. Universidade Federal De Santa Catarina–UFSC. *Desenhando o futuro* (2011). Disponível em: Acesso em 5 maio de 2019
3. BEZERRA, Charles. **Design thinking ou design marketing**. 2011.
4. BOSCHI, Marco Tulio. **Design thinking como abordagem para gerar inovação – Uma reflexão, 2012**. Disponível em: < [https://www.academia.edu/6055173/O_Design_Thinking_como_abordagem_pa ra gerar_Inova%C3%A7%C3%A3o_-_Uma_Reflex%C3%A3o](https://www.academia.edu/6055173/O_Design_Thinking_como_abordagem_para gerar_Inova%C3%A7%C3%A3o_-_Uma_Reflex%C3%A3o) > Acesso em 12 outubro de 2019.
5. BROWN, Tim. **Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias design thinking**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
6. CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013.
7. COSTA, F. C. **Método Científico: O caminhos da investigação**. São Paulo: Harbra, 2001.

8. DESCONSI, J. **Design thinking como um conjunto de procedimentos para a geração da inovação: um estudo de caso do projeto G3**. 2012. 126 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Centro Universitário Ritter dos Reis, Porto Alegre, 2012.
9. DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p 299.
10. GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
11. HIGA, F. **Como capturar valor da inovação**. Harvard Business Review, v. 89, n. 9, p. 62-64, set. 2011.
12. KNEIPP, J. M. et al. **Uma análise da evolução da produção científica sobre inovação no Brasil**. Estratégia & Negócios, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 133-157, jan./jun. 2011.
13. LOCKWOOD, T. **Design thinking: Integrating innovation, customer experiences and brand value**. Nova York: Allworth Press, 2009
14. MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Felipe C. Xavier da. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
15. OVERHOLT, Miles H. **Flexibilidade e vantagem competitiva**. HSM Management (2000): 68-72.
16. OCDE – **Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília: ARTI/FINEP, 2005.
17. PINHEIRO, Tennyson. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Tennyson Pinheiro, Luis Alt em parceria com Felipe Pontes: prefácio de Kerry Bodine. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
18. ROSSETTI, A ET AL. **A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento**. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento– SBGC, 2005.
19. STUBER, Edgard. **Inovação pelo Design: uma proposta para o processo de inovação através de workshops utilizando o Design Thinking e o Design Estratégico**. 2002. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico). Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). São Leopoldo, 2012. Disponível em: < <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/EdgarCharlesStuber.pdf> > Acesso em 28 de outubro de 2019.

20. SANTOS, Flavio Anthero dos. **O Design como diferencial competitivo**. Itajaí: editora da Univali, 2000. 114 p.
21. SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2 ed. Florianópolis: LED/PPGEP/UFSC, 2001.
22. TEIXEIRA, Maria Bernadete Santos. **O que é design** / Maria Bernadete Santos Teixeira. - Belo Horizonte : SEBRAE/MG, 2009. 16 p.
23. TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987
24. VIANNA, Mauricio et al. **Design Thinking: inovação em negócios**. **MJV press**, 2012. Disponível em: <<http://livrodesignthinking.com.br/>> Acesso em 4 setembro de 2019.
25. YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.