

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Ademir Junior e Jonas Olsen

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE MELHORIAS ORGANIZACIONAIS
À LUZ DE UMA PERSPECTIVA DE DESIGN THINKING**

Florianópolis

2021

Ademir Junior e Jonas Olsen

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE MELHORIAS ORGANIZACIONAIS
À LUZ DE UMA PERSPECTIVA DE DESIGN THINKING**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração pela Universidade Federal
de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Inovação

Orientador(a): Prof. Dr. Rogério Tadeu de Oliveira
Lacerda

Florianópolis

2021

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa
Catarina

Olsen, Jonas
O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE MELHORIAS
ORGANIZACIONAIS À LUZ DE UMA PERSPECTIVA DE DESIGN
THINKING
/ Jonas Olsen, Ademir Moreira ; orientador, Rogério
Tadeu Lacerda, 2022.
35 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Design Thinking. 3. Melhoria
Organizacional. I. Moreira, Ademir. II. Tadeu
Lacerda, Rogério. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE MELHORIAS ORGANIZACIONAIS À LUZ DE UMA PERSPECTIVA DE DESIGN THINKING

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 10 de Março de 2022.

Prof. Ana Luiza Paraboni, Dra
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Martin de La Martinière Petroll, Dr.(a)
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.(a)
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

Em decorrência do ambiente incerto e dinâmico gerado pela evolução da tecnologia e da sociedade, a busca por vantagens competitivas passou a fazer parte do cotidiano de todas as organizações. As melhorias organizacionais assumem um papel importante dentro deste contexto, afetando diretamente o grau de produtividade bem como a satisfação e aderência aos processos internos por parte dos funcionários. Este artigo visa analisar as etapas inerentes à construção destas melhorias e cotejar à luz das teorias aplicadas ao Design Thinking. Serão entregues através deste estudo, um conjunto de recomendações relacionadas ao processo de desenvolvimento de melhorias organizacionais internas, para que a partir disso, sejam identificadas vantagens inerentes ao uso de DT em uma indústria do setor eletrônico. Como forma de operacionalização, este estudo utilizou como base a realização de um estudo de caso, através de entrevistas semiestruturadas, e de caráter descritivo, bem como pesquisas bibliográficas, uma vez que a sua elaboração ocorreu por meio de consulta em materiais já publicados.

Palavra-Chave: Design Thinking, Melhoria Organizacional, Indústria.

ABSTRACT

As a result of the uncertain and dynamic environment generated by the evolution of technology and society, a search for competitive advantages became part of the daily life of all organizations. Organizational improvements play an important role within this context, directly affecting the degree of productivity as well as employee satisfaction and adherence to internal processes. This article aims to analyze the steps inherent in the construction of these improvements and compare them in light of the theories applied to Design Thinking. Through this study, a set of recommendations related to the process of developing internal organizational improvements will be delivered, so that from this, identifications inherent to the use of DT in an industry of the electronic sector are identified. As a form of operationalization, this study used as a basis the realization of a case study, through semi-structured interviews, and of a descriptive character, as well as bibliographic research, since its elaboration took place through consultation of already published materials.

Keywords: Design Thinking, Organizational Improvements, Industry.

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência do exponencial aumento na velocidade das transformações da sociedade, as tendências acabam por consequência durando cada vez menos, fazendo com que o mercado adote um padrão incerto, imprevisível e competitivo. Neste sentido, Becattini (1999) afirma que dentro de um escopo de saturação de procura, a inovação tende a ser um fator muito mais determinante do que a capacidade produtiva dentro de um contexto de competitividade. A partir disso, entende-se que a implementação de novas ferramentas que tenham caráter disruptivo e estimulem os stakeholders a cocriar soluções inovadoras passa a ser entendida como uma questão de sobrevivência e não mais como um diferencial.

De acordo com Bonini e Sbragia (2011) este aumento na velocidade com que as coisas evoluem pode ser observado a partir de alguns indicadores históricos. Nos últimos anos tivemos algumas ondas de inovação tecnológica. A energia a vapor, representando a primeira onda de tecnologia durou cerca de sessenta anos, enquanto a previsão de duração para a quinta onda (redes digitais) é de apenas 30 anos.

Dentro deste contexto competitivo, o conceito de inovação pode ser caracterizado como um valor ou característica, ou seja, não é apenas um comportamento passageiro, mas sim uma forma mais eficiente e disruptiva para gerar resultados, desenvolver soluções e resolver problemas. Nesta mesma linha, Hesselbein et al. (como citado por Barbieri, 2004, apud BONINI; SBRAGIA, 2011, p.6) explica que a inovação pode ser entendida como uma mudança que cria uma dimensão de desempenho.

Tendo em vista a abrangência do termo inovação, Bonini e Sbragia (2011) citam uma grande preocupação por parte dos autores quanto à dificuldade de chegar à um consenso sobre o que pode efetivamente ser considerado como algo inovador, entretanto estudos indicam que o termo pode ser associado a processos que melhorem o desempenho econômico e organizacional, agregando valor ao negócio.

Neste cenário desafiador, diversos modelos relacionados à inovação vêm surgindo nos últimos anos. Em 2003, o termo “Design Thinking” foi introduzido por David Kelley, que na época trabalhava como consultor na consultoria de design IDEO, empresa fundada em 1991 na Califórnia. No entanto, a expressão “Design Thinking” foi utilizada primeiramente por acadêmicos no início da década de 1990 (Pinheiro, 2011). De acordo com Bonini e Sbragia (2011), a partir do momento em que o design passou a se tornar parte da estratégia de negócio, o conceito passou a ganhar robustez como processo de transformação, influenciando nas estratégias de pensamento criativo e processos organizacionais. Os autores ainda indicam que nos dias de hoje, o Design Thinking é empregado como uma ferramenta para resolver problemas, inspirar a criatividade e promover a inovação com um foco específico no usuário.

Martin (2010) define o Design Thinking como uma tentativa de traduzir e buscar entender a forma de pensar inovação e métodos inovadores, ou seja, busca materializar as ideias por meio de um processo já previamente estruturado. Embora o Design Thinking represente em sua essência uma ferramenta com foco em criatividade, o reflexo da sua utilização acaba influenciando os objetivos econômicos das organizações (RECHE; JANISSEK-MUNIZ, 2018).

Reche e Janissek-Muniz (2018) entendem que a adoção do Design Thinking acaba por sua vez proporcionando às organizações a liberdade de imaginar o futuro, propor, inventar e testar diferentes hipóteses mais de uma única vez, diferentes hipóteses para resolver um mesmo problema. Em outras palavras, o método assume o erro como uma certeza, mas defende a tese de que este acontecimento não deve ser interpretado como uma falha, mas sim como menos uma opção. Ainda nesta linha, Eler (2011) sinaliza que empresas perdem de maneira recorrente oportunidades por falta de ousadia, ou seja, pelo receio de errar.

Como objetivo geral, por meio do estudo de caso relacionado à indústria objeto de pesquisa localizada na região de grande Florianópolis, fazendo parte da zona industrial de São

José, têm-se analisar o processo de desenvolvimento de melhoria organizacional interna à luz de uma perspectiva de DT. Para isso será realizada a conceituação teórica do DT; identificar componentes e práticas na organização objeto de pesquisa que se relacionem com os conceitos de DT; analisar as práticas da organização objeto de pesquisa à luz da teoria exposta; propor melhorias a partir da identificação de hiatos entre teoria e prática; e, por último, criar um *roadmap* referente à implantação das melhorias identificadas ao longo deste estudo.

Como resultado, espera-se um conjunto de recomendações de melhoria desse processo de desenvolvimento de melhoria organizacional interna para obter vantagens do uso de DT.

A mudança de concepção no que diz respeito aos valores e objetivos de longo prazo, que num primeiro momento tinham como foco apenas o aumento contínuo da capacidade de produção industrial, agora voltam-se para criação de conhecimento, capacidade de adaptação, desenvolvimento de novos produtos e soluções. Este padrão está diretamente ligado ao crescente interesse observado dentro da sociedade por assuntos relacionados à inovação. De acordo com Brown (2008), a inovação passou a ser uma estratégia de sobrevivência.

Sawhney; Wolcott e Arroniz (2011), determinam que um processo de inovação pode ser considerado relevante apenas nos casos em que existe uma criação de valor para os clientes, através de novos valores inseridos em produtos e serviços. Neste sentido, Martin (2010) define o Design Thinking como uma tentativa de traduzir e buscar entender a forma de pensar inovação, ou seja, é um meio de estruturar um processo de inovação.

A escolha do tema foi pautada no interesse de entender a influência prática do Design Thinking sob os diferentes segmentos na economia. Compreender de que modo este recurso pode auxiliar no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como solução de problemas dentro das organizações. Neste sentido, ao trazer à tona os conceitos e teorias relacionadas ao Design Thinking, entende-se que esta pesquisa contribui com a redução do *gap* entre teoria e prática, proporcionando assim aos diferentes players da sociedade o uso consciente desta ferramenta para mitigar a possibilidade de estagnação pela falta de utilização de métodos que cultivem a inovação dentro das diferentes organizações do setor industrial.

Seguindo este racional, esta pesquisa tem como propósito servir como fonte de informações para trabalhos futuros relacionados à inovação e Design Thinking. Certamente o assunto não será esgotado por meio desta pesquisa, sendo assim, poderá também contribuir com a fomentação de novas pesquisas relacionadas especificamente aos impactos do Design Thinking no ambiente industrial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as principais referências teóricas que nortearão a elaboração deste artigo.

2.1 INOVAÇÃO

Schumpeter (1983), pioneiro nos estudos sobre inovação, diferencia invenção, o momento quando a ideia é gerada, de inovação, o momento em que a ideia é implementada no mercado. Conforme o autor, a inovação é composta pela combinação dos meios de produção, atividades organizacionais e de marketing, sendo que a invenção contribui consideravelmente com a inovação.

Neste sentido a inovação está associada à introdução, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema na organização. Essa implementação pode ser de algo que até então não existia ou que contém alguma característica nova e diferente do padrão em vigor (FINEP, 2005).

De acordo com o Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OECD; FINEP, 2005, p. 47), "inovação é uma atividade complexa e diversificada em que diversos componentes interagem". Além disso, o manual define duas formas de inovação, a TPP (Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos) e a inovação não tecnológica (inovação organizacional e gerencial). O entendimento de inovação TPP é relacionado a implementação de produtos e processos tecnologicamente novos. Uma empresa inovadora em TPP é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica.

Já a inovação não tecnológica de acordo com o Manual de Oslo são aquelas inovações que cobrem todas as atividades de inovação que são excluídas da TPP. O manual também traz uma experiência adquirida na pesquisa de 1994 do Australian Bureau of Statis (ABS) os principais tipos de inovação organizacionais e gerenciais são:

- a) Implantação de técnicas avançadas de gerenciamento, como TQM, TQS, por exemplo;
- b) Introdução de estruturas organizacionais significativamente modificadas.
- c) Implantação de orientações estratégicas corporativas novas ou substancialmente modificadas.

Outra definição é de que a inovação é descrita como a inserção de algo novo no mercado, observando aspectos técnicos, mercadológicos, econômicos e organizacionais (Barbieri, 2004).

A inovação, na visão de Pärttö e Saariluoma (2012), tem a missão de resolver problemas através de atividades de ideação, design, marketing de produto e vendas, além da difusão e aceitação dos usuários.

O crescente interesse das empresas em inovar está associado à sua necessidade de buscar ou defender um posicionamento competitivo no mercado globalizado (DOSI e NELSON, 1994). Por sua vez, Heijs (2004), declara que a competitividade de uma nação depende da capacidade inovadora de sua indústria, sendo a inovação uma habilidade que se desenvolve a passos gradativos.

Dentre os tipos de inovação de acordo com o livro Gestão da Inovação Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), às inovações radicais estabelecem uma ruptura estrutural e criam um segmento, nova indústria e até mesmo novo mercado.

A importância estratégica da inovação para as empresas justifica o contínuo aumento das pesquisas nessa área (BECHERIKH et al., 2006; ZANELLO et al., 2016).

Quadro 1 - Conceito inovação

Constructos	Pergunta norteadora	Fonte
Inovação é uma atividade complexa e diversificada em que diversos componentes interagem.	O que é inovação?	OECD (2020)
A inovação tem a missão de resolver problemas através de atividades de ideação, design, marketing de produto e vendas, além da difusão e aceitação dos usuários.	Qual é o objetivo da inovação?	Pärttö e Saariluoma (2012)
O crescente interesse das empresas em inovar está associado à sua necessidade de buscar ou defender um posicionamento competitivo no mercado globalizado.	Qual é a importância da inovação dentro de um contexto corporativo?	DOSI e NELSON (1994).

2.2 CONCEITO DESIGN THINKING

De acordo com Bonini e Sbragia (2011), o termo “Design Thinking” foi reconhecido a partir do ano de 2003, por meio de um consultor de design da empresa IDEO, chamado David Kelley. Ao passo que o design inicia uma trajetória ascendente em termos de representatividade dentro do âmbito estratégico de diferentes companhias no mercado, este tema também começa a ganhar reconhecimento como ferramenta de transformação, focada em processos organizacionais e estratégias de pensamento criativo. Os autores também destacam que hoje o Design Thinking é utilizado como ferramenta de resolução de problemas, meio de inspiração e incentivo para criatividade, e propulsor de inovações com foco no usuário.

Neste sentido, Brown (2008) defende que o Design Thinking pode ser caracterizado como um método que se interpõe as atividades de inovação com o foco direcionado ao ser humano. Este processo é pautado na observação direta do usuário, que visa primordialmente mapear os principais desejos e necessidades das pessoas que devem estar sendo considerados na elaboração e no projeto de produtos ou serviços. Brown ainda sinaliza que tal detalhamento não está disponível em pesquisas tradicionais, tais como entrevistas.

Bukowitz (2013) pontua que o Design Thinking consiste basicamente em um método de resolução de problemas, que por meio de ferramentas de criatividade e união de conceitos de diversos segmentos, acaba por encontrar soluções. Seguindo ainda nesta linha, Fraser (2012) defende que o Design Thinking é um processo de reformulação empresarial contínuo que parte do ponto de vista do cliente final como premissa inicial para definição de estratégias e geração e refinação de ideias.

Ambrose & Harris (2011) corroboram com a ideia de que embora o Design Thinking seja compreendido como atividade com foco em criatividade, também contribui com o alcance de objetivos econômicos tanto quanto criativos. O método trabalha com o questionamento constante e a busca por oportunidades de melhorias processuais. Seguindo esta mesma linha, Stickdorn e Schneider (2014) defendem que o Design Thinking tem como finalidade a delimitação de um problema, para que a partir disso seja possível pensá-lo de modo criativo e gerar novas soluções.

A liberdade de imaginação está intrínseca ao Design Thinking. Para resolução de um problema, espera-se que sejam testadas diferentes alternativas. As empresas, ao adotar o Design Thinking como método, devem ter em mente que o erro não representa uma falha, mas sim uma hipótese menos a ser testada e por consequência um passo mais próximo do acerto. Todo processo que acaba levando a um erro gera por consequência uma oportunidade de aprendizado que deve ser aproveitado. Inúmeras oportunidades são perdidas no mercado porque empresas acabam não ousando por estarem buscando por alternativas mais rápidas. O propósito do Design Thinking é criar a melhor resposta a partir da união de uma série de fatores (Eler, 2011).

Quadro 2 - Conceito Design Thinking

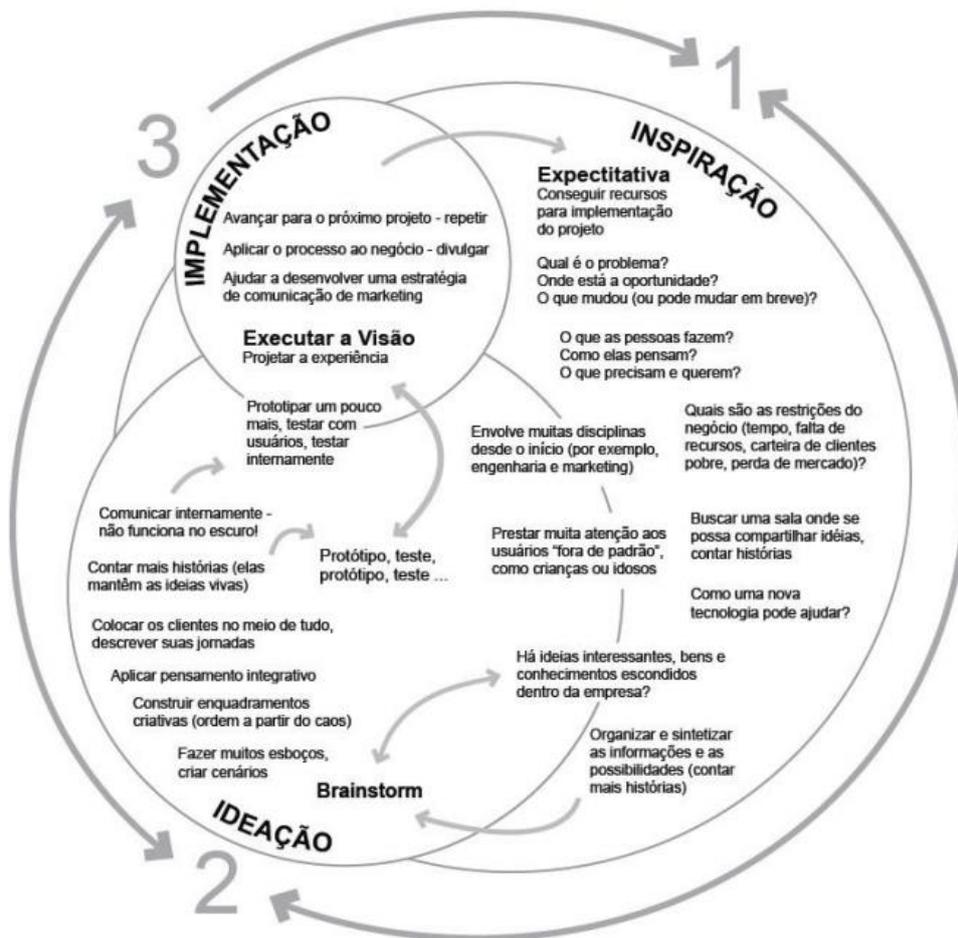
Constructos	Pergunta norteadora	Fonte
O design thinking consiste basicamente em um método de resolução de problemas, que por meio de ferramentas de criatividade e união de conceitos de diversos segmentos, acaba por encontrar soluções,	O que é design thinking?	Bukowitz (2013)
O design thinking é um processo de reformulação empresarial contínuo que parte do ponto de vista do cliente final como premissa inicial para definição de estratégias, geração e refinação de ideias.	Qual é o propósito do design thinking?	Fraser (2012)

<p>Ao passo que o design inicia uma trajetória ascendente em termos de representatividade dentro do âmbito estratégico de diferentes companhias no mercado, este tema também começa a ganhar reconhecimento como ferramenta de transformação, focada em processos organizacionais e estratégias de pensamento criativo.</p>	<p>Qual é a aplicabilidade e do design thinking?</p>	<p>Bonini e Sbragia (2011)</p>
<p>Embora o design thinking seja compreendido como atividade com foco em criatividade, também contribui com o alcance de objetivos econômicos tanto quanto criativos.</p>	<p>Quais os efeitos da utilização do design thinking?</p>	<p>Ambrose & Harris (2011)</p>

2.3 ETAPAS DO DESIGN THINKING

De acordo com Brown (2008), o Design Thinking é composto por três fases fundamentais, sendo estas inspiração, ideação e implementação. Seguindo esta linha de raciocínio, Bonini e Sbragia (2011) reforçam a tese de que estas fases não seguem uma ordem e não acontecem necessariamente uma única vez. O ciclo pode e deve alternar o número de vezes que for necessário para que se identifique a melhor solução para o problema em questão.

Figura 1- Resumo Design Thinking



2.3.1 Inspiração

Os autores Bonini e Sbragia (2011) corroboram com a tese de que todo processo de Design Thinking inicia a partir da identificação de um problema. Os autores ainda destacam que neste momento, algumas perguntas são formuladas com o propósito de elucidar os possíveis caminhos para os respectivos envolvidos no processo, tais como:

- a) “Para quem é este produto?”
- b) “Quais são as necessidades e os hábitos das pessoas que podem ser identificados?”

Segundo Brown (2008) o designer tem a curiosidade intrínseca ao seu perfil. A curiosidade por sua vez assume um papel fundamental dentro da etapa de inspiração, uma vez que aqui os insights surgem a partir da compreensão dos problemas vivenciados pelos respectivos usuários ou clientes de um produto ou serviço.

Bonini e Sbragia (2011) sintetizam esta fase como o momento para entender qual é a solução que os clientes do respectivo mercado de atuação estão necessitando.

2.3.2 Ideação

Brown (2008) entende a ideação como a fase em que as ideias são compartilhadas sem nenhum julgamento, para que a partir disso seja possível cocriar soluções a partir de diferentes pontos de vista. Bonini e Sbragia (2011) afirmam que o propósito desta etapa é encontrar artifícios que propiciem o compartilhamento de ideias entre as diferentes equipes de uma mesma empresa. Sessões de *brainstorm* são comumente utilizadas durante esta etapa do processo do Design Thinking. Ao fim deste processo tempestuoso, as melhores ideias acabam por sua vez sendo submetidas à uma avaliação conjunta com o propósito de filtrar aquilo que se deve levar a diante das ideias que devem ser descartadas.

Nesta mesma linha, Bonini e Sbragia (2011) indicam que as ideias selecionadas ao longo do processo acabam tendo um protótipo desenvolvido de maneira rápida, para que a partir disso possam ser entendidos os pontos fracos e fortes. Neste momento, o potencial de lucratividade não é o principal ponto a ser compreendido, o objetivo final de fato está mais relacionado com a compreensão daquilo que não pode ser auferido ao longo da conceituação da ideia.

1.3.3 Implementação

Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015) sinalizam que durante a etapa de implementação, a solução é definida, planejada e produzida de acordo com os preceitos já previamente listados por Brown (2008), sendo estes a tecnologia praticável, viabilidade para o negócio e geração de valor para o consumidor. Brown (2008) ainda ressalta que durante esta etapa do processo, é imprescindível realizar a definição das ações estratégicas, tanto operacionais quanto econômicas, para viabilizar a inclusão desta solução, seja ela produto, ou serviço, no mercado.

Quadro 3 - Etapas do Design Thinking

Constructos	Pergunta norteadora	Fonte
Design Thinking é composto por três fases fundamentais, sendo estas inspiração, ideação e implementação.	Como o design thinking é estruturado?	Brown (2008)
As fases do Design Thinking não seguem uma ordem e não acontecem necessariamente uma única vez. O ciclo pode e deve alternar o número de vezes que for necessário para que se identifique a melhor solução para o problema em questão.	Em qual ordem as etapas do Design Thinking devem ser aplicadas?	Bonini e Sbragia (2011)
É o momento para entender qual é a solução que os clientes do respectivo mercado de atuação estão necessitando.	No que consiste a etapa de inspiração dentro do Design Thinking?	Bonini e Sbragia (2011)
A ideação é a fase em que as ideias são compartilhadas sem nenhum julgamento, para que a partir disso seja possível co-criar soluções a partir de diferentes pontos de vista.	No que consiste a etapa de ideação dentro do Design Thinking?	Brown (2008)
Durante a etapa de implementação, a solução é definida, planejada e produzida.	No que consiste a etapa de implementação dentro do Design Thinking?	Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo elucidar os métodos adotados para prosseguimento do estudo em questão.

Este trabalho utilizou como recurso para captação de dados a realização de pesquisas com abordagem qualitativa, visto que de acordo com Minayo (2001, p. 14):

“A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. (Minayo, 2001, p. 14)

Quanto à natureza, esta pesquisa é considerada aplicada, haja vista que de acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa aplicada tem como principal objetivo gerar conhecimento para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos.

O seu objetivo por sua vez pode ser considerado como descritivo, uma vez que segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva se caracteriza pela observação, registro e análise de dados, sem que haja manipulação por parte dos pesquisadores.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa utilizou-se de pesquisas bibliográficas, uma vez que a sua elaboração ocorreu por meio de consulta em materiais já publicados, como livros, artigos e periódicos.

A coleta de dados ocorreu por meio da realização de entrevistas semiestruturadas. Neste modelo de entrevista, utiliza-se de um roteiro previamente estruturado, permitindo ao entrevistado que discorra livremente sobre o assunto sem a necessidade de obedecer rigidamente ao roteiro da entrevista (ZANELLA, 2013).

O quadro 4 identifica os respectivos objetivos, correlacionados aos sujeitos atribuídos a eles e quais procedimentos foram utilizados para realização da coleta de dados.

Quadro 4 - Objetivos específicos e coleta de dados

Objetivos	Sujeitos	Coleta de Dados
Conceituação teórica do DT	Autores	Artigos científicos da base Google Acadêmico
Identificar componentes e práticas na indústria objeto de pesquisa que se relacionem com os conceitos de DT	Gestores da Indústria objeto	Entrevistas Semiestruturadas
Analisar as práticas da indústria objeto de pesquisa à luz da teoria exposta.	Autores	-

O presente artigo também utilizou como procedimento metodológico o estudo de caso. No que diz respeito ao embasamento teórico, durante o mês de Julho de 2021 foram mapeadas referências na base da ferramenta “Google Acadêmico” através da pesquisa da palavra-chave “Design Thinking”. A partir das literaturas levantadas, foram identificados constructos que serviram de base para nortear a construção deste material.

A análise dos dados coletados ocorrerá de forma comparativa, com o propósito de viabilizar a compreensão sobre como os dados da indústria objeto de pesquisa estão relacionados com a teoria/constructos gerados pela fundamentação teórica.

Este artigo se limita a compreender de que maneira as práticas performadas pela indústria objeto de pesquisa se relacionam com as teorias de DT, sendo assim, os resultados aqui encontrados podem não ser aplicáveis à outras indústrias. No que diz respeito à limitação temporal, tem-se o segundo semestre de 2021 e o primeiro semestre de 2022.

4 ESTUDO DE CASO E RESULTADOS

4.1 CASE PRÁTICO

4.1.1 Tabela Descritiva:

Quadro 5 - Quadro Descritivo

Nome do Processo (Fases do DT)	Descrição (Como ocorre)	Saídas Típicas (Entregas)	Templates/Exemplos
Inspiração	Através da dor/problema na execução diária das tarefas, os	O colaborador responsável por levantar a possível melhoria realiza a	Figura 1 Figura 2 Figura 3 Figura 4

	<p>colaboradores são engajados a melhorar os processos internos a fim de utilizar o tempo de maneira mais produtiva e estratégica. A partir dos inputs gerados ao longo deste processo, a área responsável pela elaboração dos projetos de melhoria operacional inicia um desenvolvimento voltado a sanear os respectivos problemas inicialmente levantados. Os colaboradores inconformados com tarefas repetitivas, assumem neste cenário o papel de persona.</p>	<p>abertura de uma solicitação referente à otimização de processos via formulário disponível na intranet.</p>	<p>Figura 5 Figura 6</p>
Ideação	<p>Através do formulário preenchido, a equipe responsável avalia previamente as informações e se aproxima do solicitante que iniciou o processo para aprofundar na execução e co criar com este solicitante uma melhoria, seja por meio da utilização de um power apps ou uma automação</p>	<p>Reuniões de alinhamento de expectativa e identificação da necessidade, podendo ser: Ferramental ou Atualização de processo</p>	<p>Escopo do projeto definindo o tempo necessário para implantação, a equipe responsável pela condução, e por fim a definição de qual será o formato utilizado para concluir a entrega da melhoria organizacional. Figura 7</p>
Implementação	<p>Após a conclusão de todos os alinhamentos necessários relacionados ao processo, chega-se à entrega final do projeto, seja esta uma melhoria executada por meio de automatização robotizada, utilizando de recursos como RPA, ou por meio de desenvolvimento via Microsoft Power Apps. Concomitantemente a</p>	<p>Entrega final do projeto de melhoria realizada por meio de reunião gravada. Neste encontro são apresentados os resultados esperados no que diz respeito à economia financeira e operacional, ambas decorrentes da otimização de processos.</p>	<p>Ferramenta, Automação ou Atualização do processo. Entrega final por meio de uma reunião virtual com apresentação do projeto entregue e resultados esperados Figura 8</p>

	<p>isso, o responsável pelo projeto também deve classificar o grau de prioridade por meio da escala GUT. Isso viabiliza a correta definição do nível de prioridade haja vista o grande número de iniciativas de melhoria em aberto.</p>		
--	---	--	--

Fonte: Autores (2022)

Figura 2 - Solicitação via formulário 1

Formulário para Solicitação de Demandas

Esse formulário tem por objetivo captar sua necessidade, de acordo com pontos pré-definidos. Responda ele com prezar!

Hi, Ademir. When you submit this form, the owner will see your name and email address.

* Required

1. Título do projeto *
Exemplo: (Controle de rotinas)

Enter your answer

2. Nome Completo *

Enter your answer

Fonte: Autores (2022)

Figura 3 - Solicitação via formulário 2

3. Sua área *

Compras Indiretas

Importação

Other

4. Seu departamento *

Compras Indiretas

Importação

Other

5. Prazo desejado *

O prazo inserido aqui será avaliado junto a outras demandas do setor. Lembre-se, as demandas são compiladas as sextas-feiras.

Please input date (M/d/yyyy)

6. Qual seu objetivo com essa solicitação? *

Fonte: Autores (2022)

Figura 4 - Solicitação via formulário 3



6. Qual seu objetivo com essa solicitação? *

7. O uso dessa demanda será pontual ou recorrente? *

Pontual

Recorrente

8. Essa demanda possui impacto financeiro? *

Influência direta em recursos financeiros.

Sim

Não

9. Qual o nível de prioridade para a área? *

Considere como nível, o impacto que o resultado desse projeto trará para sua área.

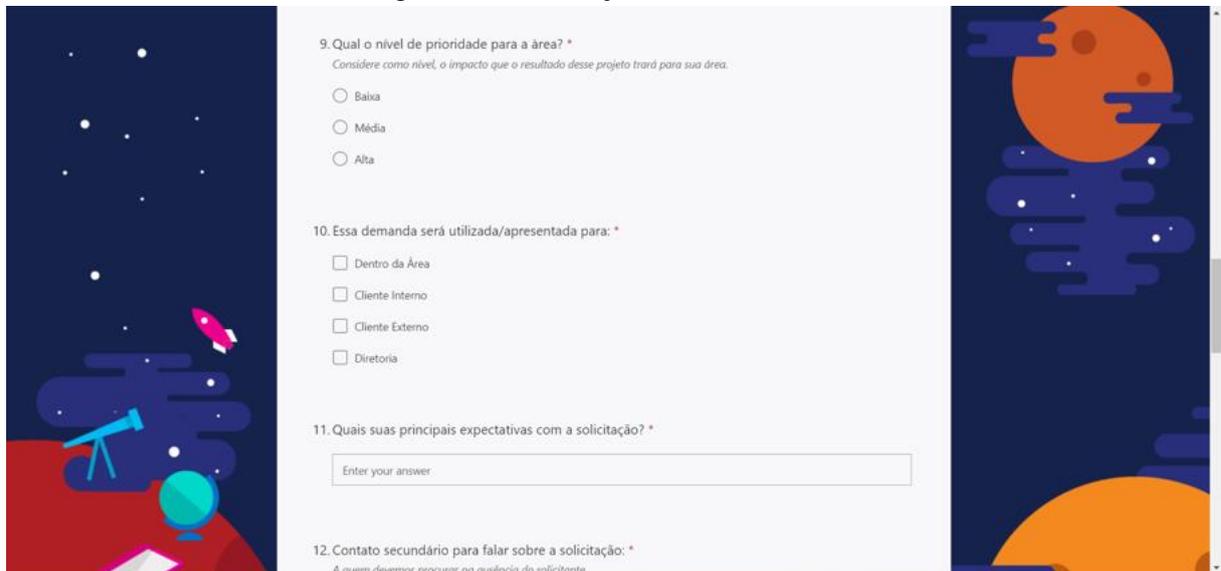
Baixa

Média

Alta

Fonte: Autores (2022)

Figura 5 - Solicitação via formulário 4



9. Qual o nível de prioridade para a área? *

Considere como nível, o impacto que o resultado desse projeto trará para sua área.

Baixa

Média

Alta

10. Essa demanda será utilizada/apresentada para: *

Dentro da Área

Cliente Interno

Cliente Externo

Diretoria

11. Quais suas principais expectativas com a solicitação? *

12. Contato secundário para falar sobre a solicitação: *

A quem devemos recorrer na ausência do solicitante.

Fonte: Autores (2022)

Figura 6 - Solicitação via formulário 5

12. Contato secundário para falar sobre a solicitação: *
A quem devemos procurar na ausência do solicitante.

Enter your answer

13. De qual forma deseja receber a solicitação? *

- Excel
- Power Point
- Word
- Material Impresso
- Power Automate
- Qlik Sense (BI)
- Other

14. Você possui arquivos para auxiliar o projeto? *

- Sim
- Não

Fonte: Autores (2022)

Figura 7 - Solicitação via formulário 6

15. Carregue aqui os arquivos para auxiliar o projeto (Non-anonymous question🗨)

Upload file

File number limit: 10 Single file size limit: 100MB Allowed file types: Word, Excel, PPT, PDF, Image, Video, Audio

16. Este projeto possui vínculo com outro? *

Se tiver dúvida, procure algum membro do Planejamento Financeiro.

- Sim
- Não

17. Caso a resposta anterior seja sim, qual seria o número do projeto?

Enter your answer

18. Comentários, observações e apontamentos *

Enter your answer

Submit

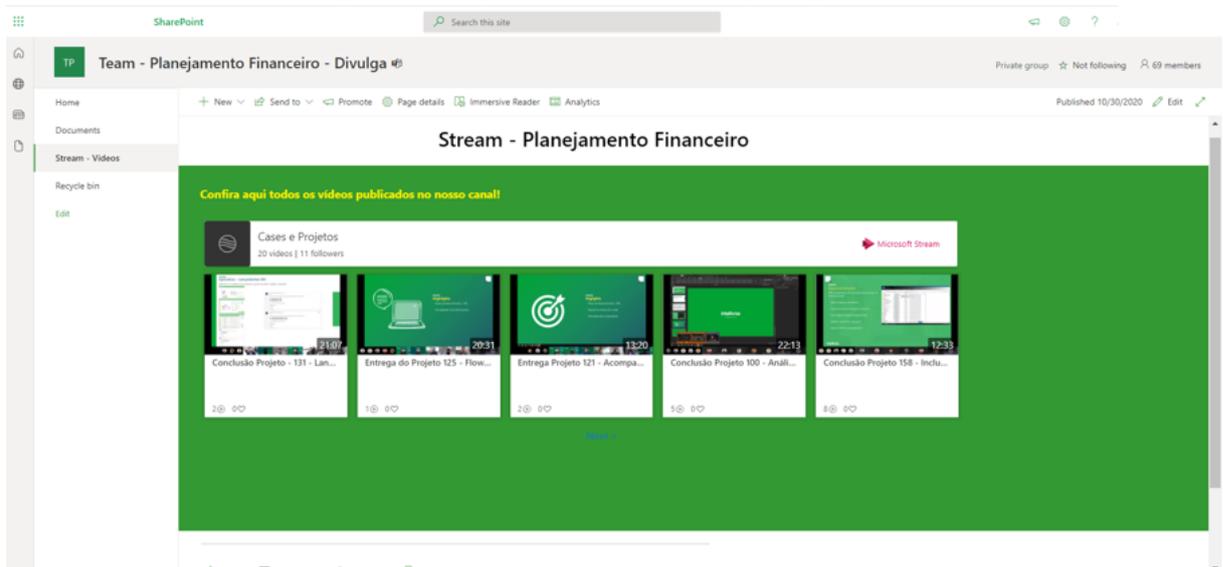
Fonte: Autores (2022)

Figura 8 - Dashboard



Fonte: Autores (2022)

Figura 9 - Página web do time de planejamento



Fonte: Autores (2022)

4.1.2 Descrição detalhada do processo executado pelo time de desenvolvimento:

O processo tem como ponto de partida o preenchimento de um formulário de demanda, que posteriormente acaba levando à classificação da iniciativa em 3 diferentes tipos, sendo estes:

- Análises e Estudos
- Processos
- Ferramentas

Os dados preenchidos inicialmente no formulário são, em um segundo momento, exportados para uma planilha de Excel, que por sua vez acaba viabilizando a definição dos

níveis de prioridade por meio da metodologia/escala GUT. Ao concluir a etapa de definição de prioridades, são iniciados os processos de desenvolvimento.

Para fins de estudo, este artigo se limita ao detalhamento dos desenvolvimentos relacionados ao desenvolvimento de novas ferramentas e/ou melhoria de ferramentas já existentes.

4.1.2.1 Execução da demanda de Ferramenta

O time de desenvolvimento identifica e formaliza como o respectivo processo em estudo está sendo performado e quais as expectativas do cliente no que diz respeito ao período de pós implementação de melhoria.

Os processos de desenvolvimento iniciam-se a partir da utilização das expectativas definidas num primeiro momento. O seu desenvolvimento ocorre por meio das ferramentas oferecidas pelo Office 365 (Power Platform).

A finalização da entrega se dá por meio da realização de uma reunião junto aos usuários solicitantes. Este encontro também é gravado e posteriormente disponibilizado dentro de uma plataforma interna relacionada aos projetos já desenvolvidos. Por fim, são encaminhados aos usuários responsáveis pela iniciação do projeto um formulário de Feedback referente as primeiras percepções da proposta de Desenvolvimento.

4.2 PRÁTICAS DA INDÚSTRIA OBJETO DE PESQUISA À LUZ DAS TEORIAS DE DT

4.2.1 Inspiração

As teorias do Design Thinking defendem esta como a etapa em que os clientes devem ser ouvidos com o propósito de explorar as necessidades, ou seja, coletar informações com o propósito de mapear os problemas existentes. Bonini e Sbragia (2011) ainda indicam que algumas perguntas direcionadas podem auxiliar neste processo, tais como:

- a) “Para quem é este produto?”;
- b) “Quais são as necessidades e os hábitos das pessoas que podem ser identificados?”;

Percebe-se que a busca por oportunidades de melhoria bem como de eventuais novos produtos é ativa, ou seja, deve ser instigada constantemente, e em grande parte das vezes conduzida por pessoas externas ao processo.

De acordo com Leopoldino, Chaves, Ribeiro e Montenegro (2018) a expressão pensar Fora da Caixa tem como sua origem etimológica na língua inglesa, *think outside the box* e remete à uma nova conduta frente aos cenários existentes. Remete ao pensar diferente, para além do que está disposto. Ao correlacionar estes preceitos junto das teorias de Design Thinking, entende-se que o ser humano em sua essência tende à zona de conforto, ou seja, continuar conduzindo os processos e seguindo as mesmas linhas de raciocínio que costuma seguir no dia a dia.

Foram observadas algumas correlações entre as teorias mencionadas pelos autores sobre a etapa de inspiração e o estudo de caso exposto no tópico 4.1, tais como:

- a) Pensar em soluções a partir da dor / problema do cliente final;
- b) Participação ativa do cliente final no desenvolvimento de soluções;

- c) Apesar das similaridades mencionadas acima, foram também identificados hiatos entre as práticas defendidas pelos autores e o processo hoje executado pela empresa objeto de pesquisa, sendo elas:
- a. H1: Engajamento ativo por parte do time de desenvolvimento: A iniciação de um projeto por meio de preenchimento de formulário acaba conflitando com as teorias defendidas dentro do DT. Seguindo as premissas do DT, os problemas e soluções são identificados a partir da observação constante por parte dos desenvolvedores para com o cliente final que está inserido no dia-a-dia. A realização de entrevistas abertas também assume um papel importante nos momentos iniciais para que o cliente realmente possa ser ouvido e incentivado a compartilhar as suas necessidades e hábitos, viabilizando assim uma co-criação de soluções e identificação de problemas. Conforme mencionado acima, o “pensar fora da caixa” é um processo bastante complexo em função de divergir do senso comum, ou seja, do que as pessoas tendem a naturalmente fazer. Os processos defendidos pela teoria de DT para fase de inspiração acabam contribuindo para quebra desta barreira inicial;
 - b. H2: Criação de um ambiente que incentive o lado criativo das pessoas: Conforme indicado no quadro criado por Brown (2008), disponível na seção 2.3 do presente artigo, o processo de DT defende a existência de um local onde possam ser compartilhadas ideias, bem como contadas histórias. Para que a partir disso, as pessoas se sintam incentivadas a identificar problemas a partir de novas perspectivas. A organização utilizada como estudo de caso deste artigo capta as respectivas iniciativas de digitalização a partir do preenchimento de formulários online, neste sentido, a interação entre usuário e desenvolvedor, ou entre usuários e diferentes problemas já solucionados acaba ficando limitada.
- d) Considerando as colocações acima destacadas relacionadas aos hiatos entre teoria e prática, estão destacadas abaixo propostas de melhoria:
- a. S1: Estabelecer treinamentos relacionados às metodologias de DT buscando equalizar o conceito junto ao time de desenvolvimento. A partir disso, realizar uma adaptação no processo de captação de ideias que hoje ocorre por meio do preenchimento de formulários. Como possibilidade de mudança, poderiam ser estabelecidas reuniões recorrentes junto às principais áreas de mandantes e manter um canal de comunicação aberta para que, caso necessário, essa recorrência de conversas aumente ou diminua, de acordo com a disponibilidade e demanda.
 - b. S2: Desenvolver um ambiente dentro da própria organização que utilize de recursos arquitetônicos e do design desenvolvidos para incentivar o lado criativo das pessoas. Dentro deste ambiente, também devem estar expostas as demais iniciativas já realizadas para que estas sirvam de inspiração e proporcionem novos insights aos respectivos stakeholders envolvidos no processo.

Quadro 6 - Hiatos Inspiração

Resumo - Hiatos e soluções na etapa de inspiração do DT			
H1	Engajamento Ativo: Não existe uma observação/acompanhamento por parte do time de desenvolvimento com os clientes finais. A captação de informações e iniciativas ocorre de maneira passiva, por meio do preenchimento de formulários.	S1	Estabelecer treinamentos sobre o DT buscando a equalização do conceito e desenvolver colaboradores responsáveis pela parte de desenvolvimento e captação de ideias. A partir disso, realizar a troca do preenchimento de formulários por reuniões recorrentes com as respectivas áreas demandantes
H2	Ambiente propício: A captação de informações por meio de preenchimento de formulários limita a interação entre cliente final e desenvolvedor, criando um ambiente pouco propício para identificação de problemas bem como desenvolvimento de soluções.	S2	Desenvolvimento de um ambiente dentro da organização propício para a etapa de Inspiração do DT. O ambiente deve conter elementos que estimulem a criatividade, utilizando de princípios arquitetônicos e de design. A exposição de ideias que já surgiram no ambiente e foram implementadas dentro da organização também cumprem um papel fundamental como fonte de inspiração.

Fonte: Autores (2022)

4.2.2 Ideação

As teorias do Design Thinking defendem esta como a etapa em que os clientes devem ser ouvidos e as ideias devem ser compartilhadas sem nenhum tipo de preconceito. Sessões de *brainstorms* são comumente realizadas ao longo desta etapa para que a partir disso haja uma cocriação de soluções bem como novos produtos.

O DT defende que neste momento deve ser feito uma seleção das melhores ideias para que se inicie o desenvolvimento de protótipos simples com a finalidade de realizar uma validação prévia sobre a aplicabilidade e a eficiência do que está sendo trabalhado. Superando esta primeira etapa, as iniciativas que demonstrarem um melhor potencial de sucesso podem partir para um segundo momento de desenvolvimento, para que de fato tornem-se produtos comercialmente viáveis ou soluções robustas.

Alguns autores, como Bonini e Sbragia (2011) indicam que não existe uma ordem cronológica específica relacionado às três etapas do DT, ou seja, o processo é dinâmico e varia de acordo com cada caso. Neste sentido, uma discussão que eventualmente esteja na etapa de implantação pode gerar um novo insight que leve o protótipo de volta para etapa de ideação. Durante o compartilhamento de ideias por meio da realização de *brainstorms*, é bastante comum identificar soluções interessantes, bens e conhecimentos que podem estar “escondidos” dentro da própria organização, conforme sinalizado no quadro criado por Brown (2008), disponível na seção 2.3 do presente artigo. Estas descobertas eventualmente podem acabar gerando um novo processo de inspiração, que num segundo momento pode contribuir com o desenvolvimento de outros produtos.

Ao realizar uma análise entre as teorias defendidas pelos autores do presente artigo sobre a etapa de ideação e as práticas adotadas pela empresa objeto de pesquisa, foram identificadas algumas correlações, tais como:

- a) Realização de reuniões para compartilhamento de ideias junto entre o usuário solicitante e o time de desenvolvimento;
- b) Apesar das similaridades mencionadas acima, foram também identificados hiatos entre as práticas defendidas pelos autores e o processo hoje executado pela empresa objeto de pesquisa, sendo elas:
- c) H3: Pequeno número de cenários, esboços e protótipos. Este tipo de comportamento acaba aumentando a possibilidade de investir tempo em uma solução que pode ter baixa aderência por parte do usuário final, e/ou não identificar soluções alternativas com um custo e complexidade inferiores.
- d) H4: Baixo envolvimento das diferentes áreas da companhia. Pode ser observado na tabela do tópico 4.1.1 que são envolvidas somente a área de desenvolvimento e a área demandante pelo serviço. As teorias de DT defendem a inclusão de equipes multidisciplinares no processo de ideação, isso pode acabar agregando novas perspectivas e funcionalidades aos produtos desenvolvidos.

Considerando as colocações acima realizadas no que diz respeito aos hiatos entre teoria e prática, estão destacadas abaixo propostas de melhoria:

- a) S3: Desenvolvimento de um processo sistemático de prototipação de soluções viáveis ((MVPs) para as dores encontradas, implementando indicadores que viabilizem a correta avaliação destes protótipos, tanto ao longo do seu desenvolvimento como no momento de pós-implantação, tais como:
 - i. Desvio de prazo: Tem como propósito trazer um balanço entre o prazo estimado para conclusão e o prazo real do projeto;
 - ii. IDC (índice de desempenho de custo): Este indicador releva como está o andamento do projeto em relação ao orçamento planejado.
 - iii. Desvio de esforço: Faz um balanço entre o esforço estimado e o esforço real demandado pelo projeto no que diz respeito ao desenvolvimento. Este indicado viabiliza uma curva de aprendizado para os protótipos e projetos futuros;
 - iv. ROI (retorno sobre investimento): Mostra o retorno obtido com o investimento realizado;
 - v. Satisfação do cliente: Estes indicadores são essenciais para auferir o sucesso do projeto e colher os feedbacks com o propósito de otimizar os processos futuros.
- b) S4: Criação de squads multidisciplinares que participem do processo de ideação e contribuam com o desenvolvimento das soluções por meio da visualização do problema de diferentes prismas.

Quadro 7 - Hiatos Ideação

Resumo - Hiatos e soluções na etapa de Ideação do DT			
H3	Pequeno número de cenários: O baixo número de cenários, esboços e protótipos contribui negativamente com o desenvolvimento de ferramentas, prejudicando a aderência por parte do usuário final bem como aumentando a probabilidade de não identificar a melhor solução em termos de custo-benefício.	S3	Desenvolvimento de um processo sistemático de prototipação de soluções viáveis ((MVPs) para as dores encontradas, implementando indicadores que viabilizem a correta avaliação destes protótipos, tais como; IDC (índice de desempenho de custo), ROI (retorno sobre investimento), desvio de esforço, satisfação do cliente.
H4	Baixa diversidade em termos de equipes: O DT defende a inclusão de equipes multidisciplinares para que o processo possa ser analisado a partir de diferentes óticas e a partir disso surgir soluções inovadoras.	S4	Criação de <i>squads</i> multidisciplinares que participem do processo de ideação e contribuam com o desenvolvimento das soluções por meio da visualização do problema de diferentes prismas.

Fonte: Autores (2022)

4.2.3 Implementação

As teorias de DT definem a implementação como a terceira e última etapa do processo. Este momento ocorre após a conclusão de todos os testes, prototipagens, ajustes e recepção de feedbacks. Esta é a etapa em que a ideia será de fato colocada em prática e levada ao mercado para implementação. Bonini e Sbragia (2011) sinalizam que este é o momento em que a empresa responsável pelo desenvolvimento do produto ou solução deve focar em executar as estratégias relacionadas ao lançamento da solução no mercado; definir todas as estratégias necessárias, sejam elas operacionais ou econômicas; priorizar as atividades dos setores que se comprometem em fornecer as estratégias relacionadas a este processo; por fim definir o impacto econômico desta mudança no empreendimento como um todo.

Ao realizar uma análise entre as teorias defendidas pelos autores do presente artigo sobre a etapa de implementação e as práticas adotadas pela empresa objeto de pesquisa, foram identificadas algumas correlações, tais como:

- a) Durante a realização da entrega final do projeto, os desenvolvedores fazem uma análise para definir os resultados esperados com a implementação e os respectivos impactos gerados, sejam eles financeiros ou operacionais.

Apesar das similaridades mencionadas acima, foram também identificados hiatos entre as práticas defendidas pelos autores e o processo hoje executado pela empresa objeto de pesquisa, sendo elas:

- a) H5: Baixa interação com as diferentes áreas que eventualmente contribuiriam com a aderência dos clientes finais às novas soluções desenvolvidas. As teorias de DT indicam que nesta etapa deve haver um foco no que diz respeito ao contato com os respectivos setores que teriam relação com as estratégias que contribuem com a implementação de uma nova ideia. A área de desenvolvimento se limita a

entregar o projeto apenas por meio de uma reunião direta com a área demandante, não fazendo contato com outras áreas.

Considerando as colocações acima realizadas no que diz respeito aos hiatos entre teoria e prática, estão destacadas abaixo propostas de melhoria:

- a) **S5:** Estabelecer dentro do processo de implementação uma interação com diferentes áreas que podem contribuir com o sucesso da etapa de implementação. Dentre os possíveis stakeholders identificados para a organização utilizada como estudo de caso deste artigo temos:
 - i. **Área de comunicação:** Esta área poderia contribuir de forma relevante com o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação de marketing, ponto este, fundamental para garantir uma aderência às novas soluções desenvolvidas, bem como incentivar as diferentes áreas a pensarem de forma inovadora sobre os possíveis problemas vivenciados dentro da empresa;
 - ii. **Gerências:** Além da área demandante, é bastante válido incluir no processo o repasse de informações para as áreas estratégicas da companhia, como por exemplo gerências e diretorias, demonstrando os resultados alcançados e solicitando um suporte no sentido de criação de uma cultura inovadora em que todos os colaboradores estejam adeptos a implantação de novas soluções e produtos;

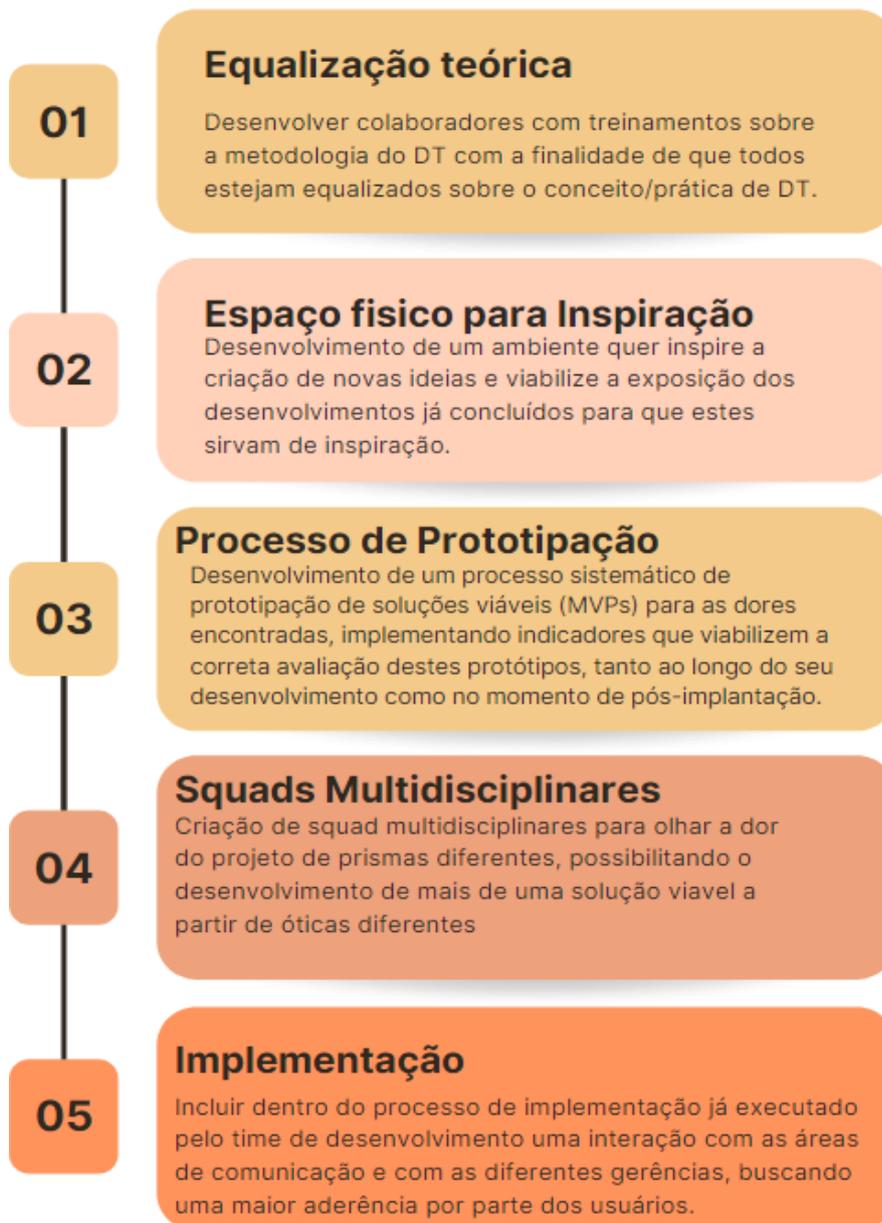
Quadro 8 - Hiatos Implementação

Resumo - Hiatos e soluções na etapa de Implementação do DT			
H5	Baixa interação com as diferentes áreas que eventualmente contribuiriam com a aderência dos clientes finais às novas soluções desenvolvidas	S5	Estabelecer dentro do processo de implementação uma interação com diferentes áreas que podem contribuir com o sucesso da etapa de implementação

Fonte: Autores (2022)

4.2.4 Roadmap

Figura 10 - Roadmap



Fonte: Autores (2022)

4 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo geral analisar o processo de desenvolvimento de melhoria organizacional pela ótica de aplicação do DT, ilustrando a metodologia de DT e comparando os componentes desta metodologia com as práticas na organização objeto de pesquisa. Para estes 2 objetivos, foi necessário estabelecer um referencial teórico contendo os temas para qual a pesquisa se embasou, conceituando o DT e montando os seus constructos para realizar o cotejamento com as práticas na organização objeto de pesquisa.

O terceiro objetivo consistia em realizar propostas de melhorias a partir da identificação de hiatos entre a teoria do DT e a prática na organização estudada. A partir deste processo, este trabalho se propôs a construir um Roadmap de implementação das respectivas propostas de melhoria. Ambas as proposições estão detalhadas na seção 4.2 e ocorreram por meio do levantamento de dados exposto na seção 4.1 onde foi detalhado o processo executado na organização objeto de pesquisa.

Além disto neste artigo foi possível identificar que a organização objeto de pesquisa apresentou elementos de DT, porém, com diversos hiatos dos quais fazem com que a execução da metodologia não seja 100% fiel ao que o DT propõe. Ainda na seção 4 foram apresentados possíveis soluções para cada hiato evidenciado, a fim de com a propostas de solução, a aplicação da metodologia de DT na organização objeto de pesquisa seja mais próxima da teoria.

Na seção 4.2.4, por meio do Roadmap é possível identificar as soluções propostas aos hiatos identificados de forma sequencial e sintetizada.

A partir da análise das práticas executadas pela empresa objeto de pesquisa à luz das teorias de DT, foi possível confirmar que as ideias propostas de maneira teórica pelos autores podem agregar ao negócio de maneira representativa, viabilizando uma melhora dentro do contexto operacional e estratégico.

Como sugestão para trabalhos futuros, em função do potencial estratégico criado pela utilização do DT, recomenda-se a aplicação de novas pesquisas que correlacionem as teorias de DT com o processo de desenvolvimento de melhorias organizacionais em empresas de pequeno porte, haja vista a relevância destes negócios para economia Brasileira. De acordo com dados divulgados pela Fundação Getúlio Vargas, cerca de 51% dos empregos gerados no país e 30% da produção de riqueza derivam de empresas das empresas de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

Brown, T. (2008). **Design thinking**. Harvard business review, 86(6), 84.

Becattini, G. (1999, June). **Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts**. Proceedings of the 44th ICSB - International Council for Small Business World Conference, Naples, Italy, 20-23.

BONINI, Luiz Alberto; SBRAGIA, Roberto. **O MODELO DE DESIGN THINKING COMO INDUTOR DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS: UM ESTUDO EMPÍRICO**. Revista de Gestão e Projetos - Gep, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 03-25, jun. 2011.

Bukowitz, W. R. (2013). **Fidelity Investments: adopting new models of innovation**. Strategy & Leadership, 41(2), 58-63.

BECHEIKH, N.; LANDRY, R.; AMARA, N. **Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993– 2003**. Technovation, v. 26, p. 644–664, 2006.

Bukowitz, W. R. (2013). **Fidelity Investment s: adopting new models of innovation**. Strategy & Leadership, 41(2), 58-63.

CARVALHO, Helio Gomes de; REIS, Dácio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Paraná: Expressão Digital, 2011.

Eler, D. (2011, junho-julho). **Design thinking para gestores**. T&D: Inteligência Corporativa, 169, 32-39.

Fraser, H. (2012). **Design para negócios na prática: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design**. Rio de Janeiro: Elsevier, 207.

Ambrose, G., & Harris, P. (2011). **Design thinking** (M. Belloli Trad.). Porto Alegre: Bookman.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

LEOPOLDINO, Kleidson Daniel Medeiros; CHAVES, Jean Dantas; RIBEIRO, David Ismael Gomes; MONTENEGRO, Carolina Barbosa. **Fora da Caixa: empreendendo a si mesmo. Cátedra Ozires Silva: Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 74-81, dez. 2018.

Martin, Roger L. (2010). **Design de negócios: porque o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso**. Rio de Janeiro: Elsevier.

RECHE, Marcelo Mesquita; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Inteligência Estratégica e Design Thinking: conceitos complementares, sequenciais e recorrentes para estratégia inovativa**. **Future Journal**. São Paulo, p. 82-108. 04 set. 2018.

MACEDO, Mayara Atherino; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; CASAROTTO FILHO, Nelson. **A CARACTERIZAÇÃO DO DESIGN THINKING COMO UM MODELO DE INOVAÇÃO**. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, São Paulo, v. 12, n. 3, p.

157-182, 29 set. 2015. Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/rai.v12i3.101357>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NELSON, R. R.; DOSI, G. **An introduction to evolutionary theories in economics**. Journal of Evolutionary Economics., v. 4, n. 3, p. 153-172, Springer/1994.

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed., 2005.

Pinheiro, T. (2011). **Design thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

Pärttö, M., & Saariluoma, P. (2012). **Explaining failures in innovative thought processes in engineering design**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41, 442-449

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2014). **Isto é design thinking de serviços**: Fundamentos, ferramentas, casos. Porto Alegre: Bookman.

Schumpeter, J. A., & García, J. D. (1983). **Capitalismo, socialismo y democracia**.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Editora da Ufsc, 2013.