

Design thinking - uma revisão bibliográfica**Design thinking - a bibliographic review**

Flávia Moreno Alves de Souza¹
Ana Carolina Dionizio²
Darlan de Sousa da Silva³
Tamires da Silva Sousa⁴
Izabela Calegario Visentin⁵

50

Resumo: Discute a abordagem do Design Thinking nas organizações, tratando sobre sua relevância no meio organizacional e como pode ser utilizado junto da inovação, para encontrar adversidades, solucionar problemas e criar produtos ou serviços. Objetiva realizar uma revisão bibliográfica dos estudos sobre o Design Thinking. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujo propósito do estudo é exploratório, a fim de realizar um estudo bibliográfico sobre Design Thinking. Para tanto, foi necessário fazer um levantamento de literatura bibliográfica sobre a temática de Design Thinking, sintetizar os estudos de avaliação sobre o uso do Design Thinking e do processo criativo nas organizações. Diante disso, verificou-se que foram levantadas as

¹ Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília - UnB. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília - Unb. Master Business Administration em Planejamento e Gestão Empresarial, Master Business Administration em Gerência de Projetos. Graduada em Ciência Política pela UnB. Assessora do Departamento de DST, Aids e Hepatites Virais do Ministério da Saúde. Experiência na área de Pesquisa e Desenvolvimento tecnológico em HIV/Aids e outras Infecções Sexualmente Transmissíveis. Atua na área de Gestão da informação e em Gerenciamento de projetos de pesquisa. Docente da Pós-Graduação AVM nas disciplinas de Gestão de Projetos e Processos em Hotelaria Hospitalar, Gerenciamento de Projetos, Estudos de caso de implantação de Gestão de Projetos, Processos e projetos: CBOK e PMBOK. Docente da Pós-Graduação Faculdade ICESP de Brasília na disciplina de Gerenciamento de Projetos. Docente da Graduação desta instituição nas disciplinas de Introdução às Ciências Sociais e Ciência Política, Ética e Filosofia, Administração Mercadológica, Marketing Político e Marketing de Varejo. Atuou como Professora substituta da Universidade de Brasília na Faculdade de Ciência da Informação. Membro do corpo editorial do Periódico: Medicine (Baltimore) e Revisor do periódico: Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação. E-mail: flaviamoreno1@yahoo.com.br.

² Bacharel em Administração. E-mail: anacarol.dionizio@gmail.com

³ Bacharel em de Administração. E-mail: darlandesousa15@gmail.com

⁴ Bacharel em de Administração. E-mail: @tshinoda31@gmail.com

⁵ Doutorado em Administração (FUMEC). Mestrado em Administração (FPL). Pós-graduação (aperfeiçoamento) em Gestão de Sala de Aula em nível superior (UNIDESC). Pós-graduação (aperfeiçoamento) em Gestão Estratégica de Pessoas (UES). Pós-graduação (aperfeiçoamento) em Metodologia do Ensino Superior (UES). Graduação em Administração (Machado Sobrinho). Técnico em Informática Industrial. (CTU/UFJF). Professora de Administração (UNIDESC/TECSOMA/UNIPAC/INESC). Professora de Pós-graduação (UNIDESC/FCJP). Coordenadora de Administração/Ciências Contábeis e Secretariado Executivo (UNIDESC/UNIPAC). Membro do Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) na categoria de Avaliador de Instituições de Educação Superior e de Cursos de Graduação. E-mail: izabela.calegario@unidesc.edu.br

Recebido em 25/02/2021

Aprovado em 27/06/2021

melhores teses sobre o tema em questão e os melhores dados foram identificados e aplicados de forma mais objetiva, optando-se por uma linguagem mais acessível aos leitores, o que impõe a constatação de que o Design Thinking junto da inovação com o processo criativo, pode ser utilizado por diversas entidades, para produzir serviços ou produtos de melhor qualidade frente a outras organizações e a solucionar complicações ou encontrar problemas, demonstrando sua relevância nas organizações.

Palavras-chave: *Design Thinking*; Organizações; *Design Thinking* nas Organizações; Inovação; Processo Criativo.

Abstract: Discusses the approach of Design Thinking in organizations, discussing its relevance in organizations and how it can be used with innovation, to find adversities, solve problems and create products or services. This study aims to perform a bibliographic review about Design Thinking. It is a qualitative research, whose purpose of the study is exploratory, in order to perform a bibliographic study on Design Thinking. For this, it is necessary to make a survey of literature on the subject of Design Thinking, synthesize the evaluation studies on the use of Design Thinking and the creative process in organizations. In view of this, it is verified that the best thesis on the subject in question were raised and the best data were identified and applied in a more objective way, opting for a language more accessible to readers, which imposes the verification that Design Thinking along with innovation with the creative process, can be used by several entities, to produce services or products of better quality compared to other organizations and to solve complications or find problems, demonstrating its relevance in organizations.

Keywords: Design Thinking; Organizations; Design Thinking in Organizations; Innovation; Creative Process.

Introdução

Estudos na área mercadológica têm demonstrado que a organização que visa a inovação como um agente crucial para o sucesso, deve perscrutar infundavelmente os métodos e ferramentas de gestão que possibilitem fortalecer seu potencial criativo de modo revolucionário (ASSIS; EMERIM, 2019).

Frente ao exposto, Brown (2020) afirma que o ambiente de mercado torna-se menos ameaçador para a organização que faz uso de estratégias inovadoras aplicadas de forma correta. Com isso, *Design Thinking* (DT) pode ser aplicado na estratégia das organizações, por ser uma abordagem centrada no ser humano que promove a integração da inovação aos clientes internos e externos (JORDAN; CAVAGLIERI; MACHADO, 2016).

Segundo Oliveira (2014) o processo de DT é uma atividade que pode ser fragmentada em etapas simples e objetivas nas quais utilizam-se pensamentos divergentes e convergentes, posto que cada profissional envolvido no processo venha ter formação e conhecimentos diferentes.

DT é uma forma singular na atuação do âmbito do Design, porém, que não se confina a

ele. Já que consiste em uma abordagem metodológica escolhida para buscar soluções para problemas sofridos por consumidores e gestores no dia a dia institucional (CAVALCANTI, 2015).

Logo, em outra obra, Brown (2008, p. 3) julga o DT como: “[...] uma metodologia que permeia todo o espectro de atividades de inovação com uma filosofia de Design voltada para pessoas”.

Para as organizações em geral, que tem dificuldade em identificar gargalos e removê-los de forma coletiva, tendo a participação máxima de seus *stakeholders*, o DT desafia as empresas a alcançar o nível máximo de eficiência, propondo novos caminhos para a inovação na gestão de compartilhamento de ideias, permitindo que as organizações estimulem o desenvolvimento e a criatividade de seus colaboradores, além de direcioná-las às necessidades do consumidor, por meio do produto ou serviço final. Impulsionando também a encontrar oportunidades internas e externas de negócio, reduzindo custos e apostando no planejamento certo (IDEO, 2009).

Por conseguinte, a atual pesquisa visa realizar o estudo de Revisão Bibliográfica da Literatura voltada ao DT, para o auxílio da construção dessa, de forma a identificar e reunir processos aplicáveis e suas formulações (MARIANO; ROCHA, 2017).

Esta pesquisa apresentará conceitos distintos observados por diferentes perspectivas, que nortearão o entendimento do tema. Inicialmente será tratado a forma com que a inovação e o processo criativo são compreendidos. Dando sequência ao explicitar a abordagem do DT de forma objetiva, e por fim, a exposição de sua aplicabilidade nos processos organizacionais. Tendo em vista que ambos se integram, pois, a inovação surge como consequência do processo criativo, e o DT os abrange (VIANNA, 2012).

Justificativa

A presente pesquisa busca realizar o estudo da revisão bibliográfica da literatura voltada para o DT. Bonini; Sbragia (2011) revelam que o mesmo é adotado pelas empresas com o intuito de direcioná-las a identificar os problemas que carecem de uma solução criativa.

A abordagem também pode ser entendida, como um modelo de pensamento com o foco nas pessoas, visando de diversas maneiras, soluções inovadoras que sejam significativas para as organizações (MOREIRA, 2018).

Logo, entende-se que o DT abrange os desafios que os negócios e a sociedade enfrentam, fazendo uso de uma abordagem criativa que foca em resolver esses problemas de

maneira mais eficaz, que pode ser adotado como um processo para a resolução de problemas complexos, desenvolvido colaborativamente, e também, centrado em aspectos humanos dentro e fora das organizações como, empatia, criatividade, cooperação entre outros (MARTINS; GERGE; FIALHO, 2015).

Assim sendo, Bukowitz (2002) afirma que o DT nas organizações é flexível a todos os setores, pode ser utilizado em múltiplas ocasiões, e adotado em diversas possibilidades. A partir disso, o autor explica que as participações de diversos grupos de profissionais, de diferentes áreas de atuação, são unidas por um objetivo comum, podendo utilizar do DT para atender aos seus problemas de forma criativa.

Em conformidade com o autor supracitado, o uso da abordagem nas organizações facilita analisar o mercado e suas demandas, aperfeiçoando produtos/serviços, para assim impactar a vida do consumidor final. Com isso também se observa a necessidade que o impacto do DT pode ter em uma organização, tornando-a mais produtiva e inovadora.

No DT, faz-se necessário o uso da empatia no processo, já que é de profunda relevância para a organização que visa entender as necessidades daqueles para quem se está desenvolvendo a solução (PAIVA; ZANCHETTA; LONDOÑO, 2020).

Assim sendo, Bukowitz (2002) afirma que o DT nas organizações é flexível a todos os setores, pode ser utilizado em múltiplas ocasiões, e adotado em diversas possibilidades. A partir disso, o autor explica que as participações de diversos grupos de profissionais, de diferentes áreas de atuação, são unidas por um objetivo comum, podendo utilizar do DT para atender aos seus problemas de forma criativa.

Em conformidade com o autor supracitado, o uso da abordagem nas organizações facilita analisar o mercado e suas demandas, aperfeiçoando produtos/serviços, para assim impactar a vida do consumidor final. Com isso também se observa a necessidade que o impacto do DT pode ter em uma organização, tornando-a mais produtiva e inovadora.

No DT, faz-se necessário o uso da empatia no processo, já que é de profunda relevância para a organização que visa entender as necessidades daqueles para quem se está desenvolvendo a solução (PAIVA; ZANCHETTA; LONDOÑO, 2020).

Em razão do exposto, uma premissa bastante impactante no DT é a empatia, podendo ser desenvolvida, a fim de identificar que os comportamentos não são certos ou errados, mas sempre significativos para cada processo organizacional. A empatia no DT pode ser entendida como uma tentativa de ver o mundo por meio dos olhos dos outros, ou seja, não só daqueles que estão dentro, mas também dos que se encontram fora do processo de criação, idealização e

implementação de tal produto/serviço, desta maneira, permitindo maior facilidade para alcançar os resultados (FERRO; HEEMANN, 2019).

Além da empatia, a inovação é de grande magnitude no DT, sendo um diferencial competitivo em todas as áreas possíveis. Desta maneira poderemos aprofundar o conhecimento em relação à abordagem no meio organizacional (PESSOA, 2018).

Entretanto, a cooperação de todos torna o conhecimento mais sólido e efetivo. Ao trabalhar com equipes multidisciplinares, o DT é adotado para traduzir padrões observáveis, encontrar oportunidades a serem exploradas, encontrar soluções e desenvolver protótipos, por meio de informações obtidas pelos usuários ou clientes (PINHEIRO, 2018).

O diferencial do DT é a maneira como os elementos individuais aqui citados podem ser combinados, tornando um conjunto de abordagens, atitudes e ferramentas que ao se unirem integram todos os fatos para a resolução de problemas (LIEDTKA, 2015).

Objetivos

Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica dos estudos sobre o *Design Thinking*.

Objetivos Específicos

(OE1) Levantar a literatura bibliográfica sobre a temática de DT.

(OE2) Sintetizar os estudos de avaliação sobre o uso do DT nas organizações.

Referencial teórico

A revisão de literatura será responsável pelo levantamento científico disponível e elaboração de ideias e conceitos, que venham agregar valores ao estudo.

Inovação e o Processo Criativo

Schumpeter (1982) define inovação, como o ato de empreender. Para ele, a mudança de um determinado produto ou serviço, faz com que seus consumidores sejam educados a desejar novas coisas (ou se adaptem), criando assim, novos hábitos de consumo.

Para Oslo (1997) a inovação consiste apenas na adoção de novos métodos de produção ou significativamente aprimorados, e que a opção disponível para que isso aconteça, é a mudança dos ativos adotados no processo de criação.

Em contrapartida, na Revista de Gestão da cidade de São Paulo, os autores Nogami; Vieira; Veloso (2018) afirmam que inovar é motivar um processo por meio de novas ações, produtos ou serviços. E que para algumas empresas poderá ser enfrentado com certos graus de dificuldade, pelo simples fato de que nem todos os colaboradores são flexíveis a mudanças.

No que tange ao processo de adaptação às mudanças, Rank; Emediato; Osorio (2008) declaram que a inovação visa melhorar o desempenho de atividades, promove vantagens competitivas e sucesso no mercado, o trio também revela quatro modelos de inovação que mais se destacam no âmbito organizacional, por nortear a adaptação interna, sendo eles:

Inovação em Produtos (bens ou serviços) – quando há mudança no que se faz, ou seja, desenvolvimento de novos produtos, os quais antes não existiam, ou melhoramento significativo de produtos já existentes, atendendo melhor às necessidades do mercado. Inovação em Processos – quando há mudança no como se faz, aprimorando ou desenvolvendo novas formas de fabricação ou de distribuição de bens e novos meios de prestação de serviços.

Inovação Organizacional – quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos de organização e gestão, seja no local de trabalho, seja nas relações da empresa com o mercado, fornecedores ou distribuidores.

Inovação em Marketing ou Modelos de negócio – quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos de marketing e comercialização, com mudanças significativas na concepção do produto, no design ou na sua embalagem, no posicionamento do produto no mercado, em sua promoção ou na fixação de preços (RANK; EMEDIATO; OSORIO, 2008, p. 11-12).

Logo, inovar faz-se de suma importância para uma organização, pois desperta o interesse de fomentar a competitividade entre uma instituição e outra, tendo em vista as questões referentes à cultura organizacional e pessoal de cada indivíduo, que pode influenciar positiva ou negativamente um processo criativo (AUDY, 2017).

O processo criativo é dado por meio de qualquer necessidade do ser humano de alcançar o resultado esperado, e que seja necessária a criação de algo. Conceito esse, que se adapta aos bens tangíveis (palpáveis) e intangíveis (não palpáveis) como, sentimentos, capital intelectual pessoal e da organização como um todo (GIGLIO; WECHSLER; BRAGOTTO, 2018).

Nesse contexto, a Echos (2019) afirma que o processo criativo na organização parte desde a fase de identificação da necessidade do cliente até a idealização e o desenho do produto/serviço. E que a inovação, em contrapartida, é quando a ideia gerada pelo processo de criação é colocada em prática, agregando valor de forma mensurável ao produto/serviço.

Freeman (1987) declara que inovação consiste no resultado de um processo criativo, como por exemplo, uma nova forma de atender o cliente, adotar um fluxo de atividades diferenciado, ou aperfeiçoar algo já existente. Porém, o mesmo faz conexão entre a necessidade de inovar, com a sua consequência e com as evoluções tecnológicas, que geram um impacto tão significativo que influenciam no comportamento econômico.

Para os colaboradores, a ação compreende as atividades e habilidades precisas para gerar algo relevante, tanto para a sociedade quanto para a manutenção do mercado, agregando valor ao produto até o seu lançamento. A compreensão desse processo é importante para entender

como a inovação é gerada (FARIA; FONSECA, 2014).

Seguindo a mesma perspectiva, Milian (2020) identificou a inovação como uma mudança que ocorre de forma interna, onde por meio do processo criativo os clientes internos possam ser beneficiados, partindo da ideia de solucionar necessidades ocultas ou aparentes. Como a criação, materialização e implantação de uma área de convivência, onde possam descansar e desviar de pensamentos profissionais no horário do descanso. Então, a intenção da organização de ser diferenciada afeta o comportamento organizacional que conseqüentemente, influencia positivamente o mercado externo.

Por conseguinte, fica claro que o processo criativo se baseia em idealizar e elaborar um produto/serviço a partir da necessidade do consumidor final. E inovar, por meio do processo criativo, promove melhorias a produtos/serviços existentes ou não, direcionando-os para a humanidade como proposta de intervenção às evoluções. E assim se destacar entre os *concorrentes, ser reconhecido pelo público alvo e manter-se no mercado de trabalho.*

Design Thinking

O DT é uma abordagem sistemática direcionada à solução de problemas, esse processo começa pela necessidade do cliente e a capacidade de superá-la. “[...] é um conjunto de habilidades diferentes” que garante a criação ou inovação de algo exatamente da forma que o cliente deseja ter (LIEDTKA; OGILVIE, 2019, p.5).

Para Pagani (2018) o DT busca entender a necessidade do cliente de forma exploratória, por meio de informações qualitativas, e menos quantitativas, permitindo alcançar outras perspectivas sobre aspectos que às vezes estão ocultos.

Casas; Merino (2011) afirmam que o DT é uma ferramenta utilizada com foco nas capacidades funcionais, que todos têm, mas são ignoradas e substituídas por práticas obsoletas. Seu uso, faz com que usuários reconheçam e construam novas ideias a respeito da capacidade humana, ou seja, para aos autores, a ferramenta deve atender aos déficits funcionais, e por meio dessa, fomentar a motivação do pessoal e a qualidade da entrega do produto ou serviço oferecido pela empresa.

Voltada para aspectos humanos, também é visualizada como uma metodologia, que abrange profissionais de diferentes competências, que possam valorizar o processo criativo de formas distintas, alcançando novos conhecimentos ou até mesmo a evolução dos costumes populacionais, promovendo assim, resultados positivos para melhor atender potenciais clientes

(BROWN, 2020).

Desta forma, o DT funciona como um processo interativo onde objetiva-se desafiar equipes a invalidar problemas numa tentativa de identificar estratégias e soluções cabíveis que podem não ser imediatas, porém, eficazes. Assim é possível entender que, tal processo parte de uma coleção de métodos práticos, acerca de um único problema (DAM; SIANG, 2018).

Vianna *et al.* (2012) o estabelece como investir em uma técnica que desenvolva diversas perspectivas e ideias. O autor referido aponta que as empresas que acabam priorizando a abordagem entre cooperadores e equipes multidisciplinares, são capazes de solucionar problemas mais complexos, e que DT é o modo de pensar do *Design* tradicional, fazendo uso do pensamento criativo, de forma que por meio desse pensamento a solução não venha ser proveniente do problema, mas que ela se encaixe nele.

Seguindo a mesma premissa de Vianna *et al.*, Elsbach; Stigliani (2018) explicam o DT como uma interação entre o pensamento analítico e intuitivo (não lógico), no qual “[...] equilibra tanto a exploração de novos conhecimentos (inovação) como a exploração do conhecimento atual (eficiência)” (ELSBACH; STIGLIANI, 2018, p. 30).

Torquato; Willerding; Lapolli (2015) também defendem a abordagem como o avanço alcançado pelo ser humano por meio da inovação de um produto ou serviço, reafirmando que a sua aplicação atende às necessidades relevantes, como os haveres tecnológicos e as premissas para o sucesso das organizações.

Em contrapartida, Beckman (2020) apresenta um conceito mais detalhado, a autora diz que o DT contempla facilitar o processo de aprimoramento do produto, com ferramentas de visualização, como por exemplo, o uso de Post-its, mapeamento mental, diagramação e mapeamento da jornada do cliente, para auxiliar a classificação, agrupamento e organização dos dados para desenterrar padrões novos.

Destarte, compreende-se por DT, uma metodologia, também, identificada como abordagem, voltada para a inovação do negócio, usada para promover pensamentos críticos durante o desenvolvimento de um projeto, entre equipes multidisciplinares, por meio de mapas visuais que auxiliam na criação e entrega de novos produtos de maneira inovadora e revolucionária ao mercado.

Design Thinking nas Organizações

O DT em uma organização, quando adotado em seu planejamento, deve ser mensurável

para que seja possível visualizar o impacto da aplicabilidade da abordagem no contexto organizacional, tendo em vista o cenário atual do mercado (BRONW, 2010).

O mesmo oferece inúmeras vantagens aos que o adotam, despertando interesses e buscando pelo alcance de objetivos. Ele explora o desejo individual em analisar transformações, além de apontar e analisar experiências coletivas (NOGUEIRA, 2014).

Dentre tais vantagens, está a troca de ideias criativas e o olhar criterioso dos envolvidos, acerca da tomada de decisão que promove o equilíbrio sobre os resultados esperados. A metodologia centraliza os *stakeholders* e faz com que suas necessidades sejam alcançadas, o que dependerá de um líder com características proativas e dominantes (MELO; ABELHEIRA, 2015).

O DT ergue-se despertando uma nova forma de combater os problemas que serão identificados nos processos de criação, logo, obtendo um modelo de pensamento que irá posicionar as pessoas ao centro da solução de determinados problemas identificados (GONSALES, 2018).

Na perspectiva de Pagani (2018) o DT consegue compreender o que o usuário de um produto, ou serviço almeja, além de poder utilizar uma sequência de técnicas e ferramentas para contribuir com a coleta e categorização de informações, visando entender os problemas que dado usuário pode se deparar.

Vianna *et al.* (2012) expõe em sua obra *Design Thinking: Inovação em Negócios*, que o DT surgiu por meio de análises feitas por superiores hierárquicos que perceberam os resultados da implantação do *Design* em suas empresas, e que todos eles os direcionavam para o ambiente de inovação. Com isso, houveram mudanças ao conceituar a abordagem, e logo em seguida veio DT, com o conceito atual de uma metodologia direcionada tanto para o público alvo interno, como para o externo, que conta com a participação simultânea de todos os envolvidos no processo; posiciona as empresas no mercado.

Em conformidade com Vianna *et al.* (2012) os métodos são apresentados nas fases introdutórias do processo de DT, desta forma, as fases a serem aplicadas são: inspiração, ideação e implementação.

Vale ressaltar, que para a geração de ideias, todas as fases precisam ser seguidas, como afirma Nitzsche (2012). O autor em questão parte do pressuposto de que inovar ultrapassa o campo do saber, e que o DT deve ser adotado como meio de fomento à produtividade. Em seu livro *Afinal o Que é Design Thinking?* o autor expressa que a organização que faz uso da abordagem, torna-se adaptável ao mercado, e que a motivação faz parte desse contexto. Na fase

de elaboração e geração de ideias, todos os responsáveis pelo processo, são convidados a participar e trocar opiniões relativas ao projeto em questão. A partir disso, é notório que para uma organização ser consideravelmente saudável, é necessário que haja empatia ao inovar.

No que tange ao processo de DT nas organizações, a primeira fase é a inspiração, onde é realizada a identificação das necessidades do cliente, a tecnologia disponível, e as competências e restrições que há na empresa. Contudo, para que esse processo seja eficiente, é importante analisar o comportamento humano frente às determinadas situações, nesta fase, o contexto de empresa e consumidor são avaliados minuciosamente, para que nenhuma oportunidade seja deixada de lado (RAMÍREZ; ZANINELLI, 2017).

Para Brown (2008) na fase de ideação, utiliza-se parte dos problemas levantados na fase anterior, gerando ideias e conceitos que serão rapidamente transformados em protótipos, cujo seu objetivo é avaliar pontos fortes e fracos da proposta. A prototipagem veloz faz com que parte do processo de concepção de pensamentos transforme uma ideia em algo tangível e, algumas vezes, permitindo visualizar o conceito e criar novas soluções.

Na última fase, implementação, a resposta é determinada, planejada e produzida com foco nos preceitos elencados por ele mesmo, de tecnologia e viabilidade, para gerar valor ao produto entregue ao consumidor, onde a organização deve definir as ações estratégicas, para propiciar a inserção da solução no mercado, e assim obter lucro (SEBRAE, 2016).

Entretanto, tal fase envolve clientes para contribuir no processo de desenvolvimento de novas ofertas de negócios, seja por meio da descrição de insatisfações, sugestão de ideias ou teste de amostras. Com isso, é importante ressaltar o fato de que na última fase, a implantação, os clientes externos são convidados a testar o produto/serviço, para dar feedbacks aos impactos perceptíveis e suas expectativas pessoais, para que se possa melhorar (MACEDO; MIGUEL; FILHO, 2015).

Assim, é possível afirmar que nas organizações, o DT é fragmentado por diversos fatores, como o estudo detalhado do contexto do problema com possibilidade de ressignificação, e a co-criação que ocorre entre a empresa, os clientes, os fornecedores e as demais pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento e/ou uso do produto final. E quando adotada nas organizações, estimulam grandes resultados, sendo necessária a compreensão e comprometimento de todos.

Métodos

Quanto à metodologia, está sendo desenvolvida por meio de levantamento de artigos e

livros em português. As bases de dados da seguinte pesquisa são: SciELO, Google acadêmicos e livros relativos à temática. De janeiro de 2010 a dezembro de 2020. Os descritores que presidem essa pesquisa são: *Design Thinking*, Inovação e Processo Criativo, e *Design Thinking* nas Organizações.

A *posteriori*, desenvolveu-se o mapeamento da produção científica relevante a respeito do tema, caracterizado por autores, ano e conceitos centrais. Resultou-se na elaboração dos Quadros 1 à 3.

Quadro 1 - Inovação e o Processo Criativo

Autor	Ano	Ideias apresentadas sobre Inovação e o Processo criativo
Schumpeter	1982	Destaca o conceito de inovação para o funcionamento do capitalismo.
Freemam	1987	Faz uma conexão entre os dois conceitos, e julga a inovação como o provento dado pela conclusão de determinado processo criativo.
Oslo	1997	Define que Inovação é um pré-requisito para o desenvolvimento e análise de políticas que visem incentivar a inovação tecnológica.
Rank; Emediato; Osorio	2008	Inovar no âmbito empresarial como explorar novas ideias, gerando vantagem competitiva e alcançando sucesso no mercado.
Faria; Fonseca	2014	Cita que a cultura de inovação está relacionada à competitividade no mercado.
Audy	2017	Afirma que inovar é capacidade de transformar o mundo ao seu redor.
Giglio; Wechsler; Bragotto	2018	Criatividade e inovação são resultantes do processo criativo, cada um com sua complexibilidade e que para serem reconhecidos e compreendidos no campo do conhecimento, tem que ser vista por diferentes perspectivas.

Nogami; Vieira; Veloso	2018	Estudos feitos por meio de análises, mostram que consumidores compreendem inovação, como sendo, tangível ou intangível.
Echos	2019	Aborda a metodologia do DT como eficaz na resolução de gargalos e pressão competitiva, visto que estabelece o processo de desenvolvimento aumentando assim as chances da empresa de alcançar o sucesso.
Milian	2020	Defende que o resultado da inovação ocorre por meio da combinação de novas ideias com mercado suscetível no momento certo.

Fonte: autores da pesquisa.

Quadro 2 - *Design Thinking*

Autor	Ano	Ideias apresentadas sobre DT
Casas; Merino	2011	DT uma mudança radical de maneira global, que gera vantagem competitiva.
Vianna <i>et al.</i>	2012	A maneira do Designer de pensar, um pensamento criativo, que busca compreender fenômenos identificados durante a observação do problema.
Torquato; Willerding; Lapolli	2015	Conceitua como uma abordagem focalizada no ser humano dando ênfase à inovação, para atender as necessidades individuais de cada público.
Dam; Siang	2018	Definem o DT como uma estratégia de criação disruptiva.
Elsbach; Stigliani	2018	DT como conjunto de ferramentas introduzido no desenvolvimento de valores culturais, normas e suposições, que elevam a eficiência do processo criativo.
Talita	2018	Apresenta DT como uma abordagem adotada para solução de problemas mais complexos, analisando-o de diversas perspectivas.
Liedtka; Ogilvie	2019	DT como uma abordagem de deliberação de problemas.
Beckman	2020	Cita DT como a capacidade de enquadrar e remodelar o problema a ser resolvido ou desafiar a ser referido.

Brown	2020	Destaca que o DT é a combinação de abordagens criativas, que revoluciona às necessidades humanas.
-------	------	---

Fonte: autores da pesquisa.

Quadro 3 - *Design Thinking* nas Organizações

Autor	Ano	Ideias apresentadas sobre DT nas Organizações
Brown	2008	É mostrado o significado do nome DT, trata ainda da importância do mesmo, seu impacto e processo criativo.
Brown	2010	O mesmo trata sobre o que é o DT, demonstra o potencial deste através da aplicabilidade e ainda mostra mudanças ocorridas.
Nitzsche	2012	Nas organizações, criar valor desde as primeiras etapas de um projeto até a inserção das ideias no mercado.
Vianna <i>et al.</i>	2012	Os autores tratam sobre a Inovação em negócios através do DT.
Nogueira	2014	No presente artigo trata sobre o DT e todo o processo criativo de inovação voltado para a prestação de serviço e resolução de problemas para a prática..
Macedo; Miguel; Filho	2015	O presente artigo trata sobre todo o processo criativo do DT, vantagens e principais características.
Melo; Abelheira	2015	DT utilizado na prática por meio de exemplos e mostrando algumas ferramentas utilizadas para ser alcançado o objetivo.
Sebrae	2016	O Sebrae trata de como o DT pode ser utilizado como ferramenta estratégica dentro de pequenos negócios.
Ramírez; Zaninelli	2017	DT no artigo, trata de uma pesquisa que utiliza estudos de casos de sucesso por meio da inovação enfatizando a importância e vantagens do mesmo para ciência da informação.

Gonsales	2018	Aborda o DT, expondo vantagens que traz a coletividade e como pode beneficiar na educação e todo o processo para transportar a aplicabilidade do mesmo.
Pagani	2018	No livro mostra o DT como uma abordagem criativa que apresenta uma visão geral sobre o mesmo e demonstra sua aplicabilidade.

Fonte: autores da pesquisa.

Resultados

Diante do exposto nesta revisão literária, conclui-se que o impacto do DT nas organizações é bastante enriquecedor para o mesmo, onde é logrado todo um processo criativo para identificar e solucionar problemas. Portanto ao se utilizar o DT nas organizações fica evidente que o próprio aproxima a equipe aplicadora, tornando-a mais empática e fazendo com que os níveis de gestão não só motivem seus colaboradores, como também os direcione a um melhor aproveitamento dos conhecimentos agregados, sobre os seus respectivos setores.

Justifica-se ainda, que o DT pode ser adotado na linha de produção, onde de forma criativa, e rápida, um gestor e uma pequena parte dos funcionários, após um problema/falha, conseguem identificar e resolvê-los, seguindo corretamente as fases que decorrem da metodologia.

Por meio da literatura científica a respeito do DT, esclarecemos a sua relevância nas organizações, que torna a entidade abundantemente criativa e competitiva. Por meio das análises de literatura, observa-se a relevância do DT, pois com o resultado obtido através desta pesquisa, somos capazes de realçar todo o processo de inovação, o que por sua vez afetará diretamente no desempenho e elaboração de produtos/serviços.

Tendo em vista que a inovação e a criatividade são de suma importância ao DT, pode-se deduzir que os mesmos corroboram para avaliar parâmetros, pressupostos e desfechos selecionados e aplicados, que são utilizados nos modelos de decisão analítica nos estudos voltados à abordagem do DT.

Mediante aos artigos apontados referente ao DT, pode-se deduzir que os métodos abordados na revisão bibliográfica, quando utilizados, irão impactar nas organizações, desde que seja posto em prática, sendo possível a aplicação na estratégia organizacional, para desenvolvimento de pessoal; promoção de novos produtos/serviços; gestão colaborativa; fomento a integração e competitividade; lucro; identificação de gargalos; melhorias no processo de comunicação interna, *etc.*

Por meio das evidências literárias apresentadas, demonstra-se que o DT pode ser utilizado por diversas entidades, para produzir serviços ou produtos de melhor qualidade frente a outras organizações e a solucionar ou encontrar problemas.

Na presente revisão bibliográfica, o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados. De acordo com o descrito acima, para atingir o objetivo específico 1, foram realizadas expansões de buscas, onde tornou-se obrigatório e necessário, o levantamento das melhores teses, artigos relevantes e livros sobre o tema em questão, todavia, nem todas as obras eram recentes, pois os principais autores eram os clássicos do DT.

Para auferir o objetivo específico 2 foram apurados fatores mais relevantes para a construção da reflexão proposta pela pesquisa, por meio de um modelo de decisão analítica. Com isso, os melhores dados foram identificados e aplicados de forma prática, buscando alcançar o objetivo já mencionado.

Visto a complexidade de concluir os objetivos específicos, o método que melhor agregou para esta pesquisa foi a revisão sistemática, onde todos os conteúdos coletados, foram traduzidos e filtrados, para melhor assimilar as impressões causadas acerca do tema.

Como proposta de trabalhos futuros, sugere-se a inserção do conhecimento sobre DT no âmbito de cursos de graduação e pós-graduação que abarcam a gestão. Com isso, os profissionais em formação serão fomentados à geração de ideias, sem complexidades e limitações.

Considerações finais

Recomenda-se que haja mais artigos publicados a despeito do tema, tendo em vista a sua ampla funcionalidade, poucos artigos atenderam a necessidade da vigente pesquisa. Por tanto, identificou-se uma carência por bibliografias que abordem mais sobre o DT nas organizações e seus resultados operacionais. A partir das análises realizadas, a metodologia também é sugerida às organizações de todos os portes, visto que impulsiona a demanda, tanto por parte dos colaboradores, por meio da motivação, quanto pela inovação de um produto oferecido ao mercado consumidor.

Referências

AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estud. av.*, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 75-87, May 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000200075&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 jul. de 2020.

BECKMAN, S. To Frame or Reframe: Where Might Design Thinking Research Go Next? [s. l.], 2020. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/5zx787h7>. Acesso em: 9 set. 2020.

BONINI, Luiz; SBRAGIA, Roberto. O modelo de Design Thinking como indutor da inovação nas empresas: Um estudo empírico. São Paulo: Revista de Gestão e Projetos-GeP. v. 2, n. 1, p. 03-25, jan./jun. 2011.

BROWN, T. Design Thinking. Harvard business review, vol. 86, no. 6, pp. 84–92, 141, Jun. 2008. Disponível em: < https://empreendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf>. Acesso em: 21 set. de 2020.

BROWN, T. Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. ISBN-10: 853523862X, 978-8535238624, Elsevier; 1ª edição. Rio de Janeiro, RJ. 2010.

BROWN, Tim. Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. ISBN: 8550814377, 9788550814377, Alta Books, edição comemorativa. Rio de Janeiro, RJ. 2020.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 18, n. 4, p. 372-396, Aug. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000400372&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 set. de 2020.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. Manual de Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASAS, D. D.; MERINO, E. A. D. Gestão de Design & Design Thinking: uma relação possível. 2011. LOGO [Online].

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. Contribuições do Design Thinking para concepção de interfaces de ambientes virtuais de aprendizagem centradas no ser humano. 2015. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/T.48.2015.tde-17092015-135404. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-17092015-135404/publico/CAROLINA_MAGALHAES_COSTA_CAVALCANTI_rev.pdf>. Acesso em: 16 nov. de 2020.

DAM, Rikke; SIANG, Teo. What is design thinking and why is it so popular. Interaction Design Foundation, 2018.

DE ASSIS, Ingrid Pereira; EMERIM, Cárlica. JORNALISMO E DESIGN THINKING: UMA APROXIMAÇÃO EM BUSCA DE INOVAÇÕES NO CONTEÚDO 1. Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática, v. 18, n. 37, 2019.

DESIGN THINKING: Conheça a metodologia inovadora e saiba como aplicá-la. Escola de Design Thinking, 2019. Disponível em: <<https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2019/09/guia-design-thinking/>>. Acesso em: 22 set. de 2020.

ELSBACH, KD, & STIGLIANI, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. Journal of Management, 44(6), 2274-2306. Disponível em: <<https://escholarship.org/uc/item/5qh451j5>>. Acesso em: 9 set. de 2020.

FERRO, G de Salles; HEMAN, Adriano. Empatia com equipes multidisciplinares na fase de

ideação do processo de Design Thinking. *Projética, Londrina*, v.10, n.3, p. 81-98, jul./dez. 2019.

FREEMAN, Christopher. *Technology, policy, and economic performance: lessons from Japan*. Pinter Pub Ltd, 1987.

GIGLIO, Zula; WECHSLER, Solange; BRAGOTTO, Denise. *Da criatividade à inovação*. Papyrus Editora, 2018.

GONSALES, Priscila. *Design Thinking e a Ritualização de Boas Práticas Educativas*. Instituto Educadigital, 78 pág, mar/2018. issn. B07BSP9KDH.

JORDAN, Paulesky J.; CAVAGLIERI, Marcelo.; MACHADO, Raquel B. *Design Thinking como Ferramenta para Geração de Inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC*. *INCID: R. Ci. Inf. e Doc., Ribeirão Preto*, v. 6, n. 2, p. 66-83, set. 2015/fev. 2016. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v6i2p66-83.

IDEO. *Human Centered Design Toolkit*, 2009. Disponível em: <<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit>> Acesso em: 20 fev. de 2020

LIEDTKA, Jeanne. *Perspective: Linking Design Thinking with Innovation outcomes through cognitive bias reduction*. *Journal of Product Innovation Management*, v. 32, n. 6, p. 925-938, 2015.

LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. *A Magia do Design Thinking: Um kit de ferramentas para o crescimento rápido de sua empresa*. ISBN 8550814164, 9788550814162, p. 5, Alta Books, 2019.

MACEDO, Mayara Atherino; MIGUEL, Paulo Augusto C.; FILHO, Nelson Casarotto. *A Caracterização do Design Thinking como um Modelo de Inovação*. *RAI Revista de Administração e Inovação Vol 12*. Santa Catarina, 2015.

MARTINS, Vilson; GERGES, Nina; FIALHO, Francisco. *Design thinking, cognição e educação no século XXI*. Curitiba: *Revista Diálogo Educacional*, vol. 15, núm. 45, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1891/189141165011.pdf>>. Acesso: 21 maio de 2020.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. *Design thinking & thinking design: metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema*. São Paulo: Novatec, 2015.

MILIAN, Guilherme Amelio. *Empreendedorismo e Inovação: Perspectivas, Estratégias e Conceitos*. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v. 5, n.4, p.116-131, julho, 2020.

MOREIRA, Bruna. *Guia Prático do Design Thinking: Aprenda 50 ferramentas para criar produtos e serviços inovadores*. p.09, 2018.

M. MARIANO, Ari.; ROCHA, S. Máira. *Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora*. *AEDEM International Conference Reggio di Calabria - (Italia)*, 4 y 5 de septiembre de 2017; ISBN: 978-84-697-5592-1. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ari_Mariano/publication/319547360_Revisao_da_Literatura_Apresentacao_de_uma_Abordagem_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf>. Acesso em: 22 set. de

2020.

NITZSHE, Rique. Afinal, o que é Design Thinking. Rio de Janeiro: Rosari, 2012.

NOGAMI, Vitor Koki da Costa; VIEIRA, Francisco Giovanni David; VELOSO, Andres Rodriguez. Conceito de inovação no mercado de baixa renda. Rev. bras. gest. neg., São Paulo, v. 20, n. 1, p. 127-149, Mar, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922018000100127&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 7 maio de 2020.

NOGUEIRA, Hérika Lorena C.N. DESIGN THINKING: uma nova perspectiva para a prática museal. Brasília, UNB, 2014.

OLIVEIRA, Aline Cristina A. A contribuição de design thinking na educação. Santa Catarina: n. Especial Educação, 2014/2.

OSLO MANUAL. Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. 1997. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso: 04, abr. de 2020.

PAGANI, Talita. Design thinking. Senac, 2018.

PESSOA, Luísa Martins. INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE E DESIGN THINKING: INTRODUÇÃO AOS CONCEITOS. Universidade de Lisboa, 2018.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. DESIGN THINKING: EMPATIA, COLABORAÇÃO E EXPERIMENTAÇÃO PARA PESSOAS, NEGÓCIOS E SOCIEDADE. Alta Books Editora, 10 de set. de 2018, p. 09.

RAMÍREZ, Bernal; ZANINELLI, Thais Batista. O uso do Design Thinking como ferramenta no processo de inovação em bibliotecas. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 22, n. 49, p. 59-74, maio 2017. ISSN 1518-2924. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/44859>>. Acesso em: 09 set. de 2020.

RANK, L.; EMEDIATO, G.; OSORIO, H. H. G.. Kit Metodológico para a inovação empresarial. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008. Disponível em: <<http://www.inovacao.uema.br/images-noticias/files/Manual%20de%20Inovacao%20-%20MBC%20-%202008.pdf>>.

SCHUMPETER, J. A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucro, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico. Rio de Janeiro- RJ: Nova Cultural, 1982.

SEBRAE. O Design Thinking como Ferramenta Estratégica para Pequenos Negócios. Brasília-DF, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-design-thinking-como-ferramenta-estrategica-para-pequenos-negocios,cfcdb300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 12 fev. de 2020.

TORQUATO, Mirian; WILLERDING, Inara A. V.; LAPOLLI, Édis Mafra. A ferramenta Design Thinking: uma estratégia da gestão empreendedora da inovação para o despertar criativo em organizações. In: XVI Congresso Latino-iberoamericano de Gestão da Tecnologia: Porto Alegre. 2015.

VIANNA, Maurício et al. Design Thinking: Inovação em Negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. E-book.