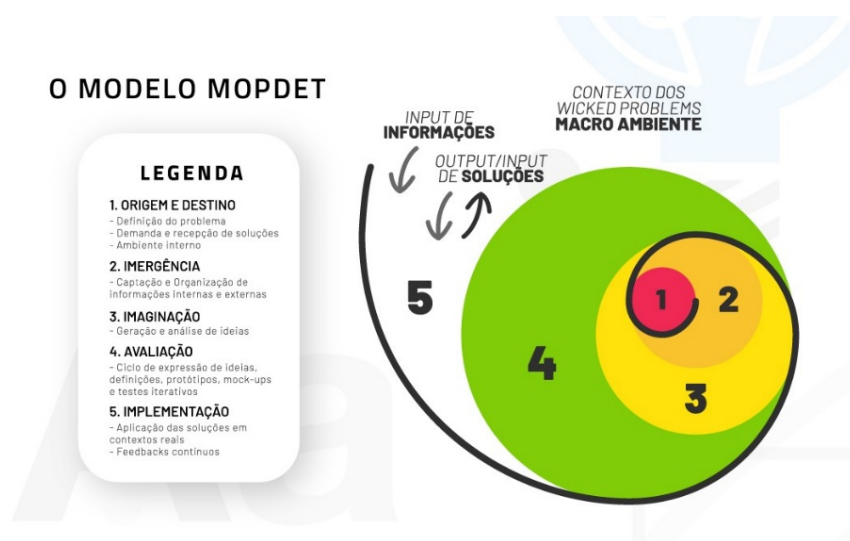


| INOVAÇÃO E DESIGN THINKING

TEMA 1 – DESIGN THINKING/ETAPA 1: ORIGEM

O *design thinking* (DT) é um processo criativo que pode levar à inovação. Nesse sentido, a aplicação do DT ocorre por meio de um modelo. Os resultados não dependem do modelo escolhido, mas da qualidade da aplicação que é conquistada por um líder visionário, geralmente designer, ou por um colíder designer. Para compreender cada fase de aplicação do DT, escolhemos o modelo Mopdet por ser mais facilmente compreensível.

Figura 1 – Modelo Mopdet



Crédito: Ferro, 2021.

A etapa 1 está relacionada à pergunta de projeto, à definição de propósito da empresa ou projeto, da visão e dos valores; inclui também as diretrizes iniciais. Além desses fatores, pode incluir a definição da equipe, dos *stakeholders*, do orçamento, do tempo de aplicação e dos conceitos primordiais. Esses são os tópicos que geralmente fazem parte dessa etapa, mas se o líder e a equipe optarem por mais alguma definição, é possível incluí-la para atender ao propósito do projeto. Visando ao melhor entendimento do que é a pergunta de projeto e às diretrizes iniciais, apresentamos na sequência esses conceitos.

1.1 O que é a pergunta de projeto?

A pergunta de projeto em DT deve ser ampla. A pergunta objetiva deve ser evitada. O questionamento deve levar à subjetividade, ao sonho de solução, ao *pensamento fora da caixa*. Para exemplificar uma pergunta de DT, vamos imaginar o caso de uma loja de varejo especializada em produtos esportivos que

quer tornar-se referência no setor. A pergunta poderia ser: como podemos ressignificar a relação de clientes, *stakeholders* e sociedade com o esporte de modo que o conceito do benefício da prática esportiva seja percebido como experiência holística de amor e gratidão à vida?

Como é possível notar, essa pergunta não fala de mercado, não mostra a marca, não induz a um tipo específico de esporte, não indica um endereço eletrônico ou físico, não fala da qualidade de atendimento. A pergunta é quase filosófica; leva à reflexão e inspira. Essa pergunta pode ser elaborada a partir de um *brainstorming* (tempestade de ideias), pela construção colaborativa, ou ainda pelas contribuições individuais que, somadas, podem levar à pergunta-chave. A pergunta ampla leva à inspirações aplicáveis ao negócio ou projeto. E essas inspirações vão sendo desenvolvidas no decorrer do processo criativo do DT.

1.2 Diretrizes iniciais

As diretrizes iniciais costumam estar vinculadas a valores, símbolos, conceitos, parâmetros, inspirações e fatores de mercado percebidos pelo gestor. Por exemplo, um símbolo religioso que deva fazer parte da identidade visual da empresa (prática bem comum no Brasil) ou o valor da solidariedade. O estilo de gestão ou a política de RH, entre outras possibilidades, de acordo com a empresa ou o projeto. As diretrizes devem ser tratadas como uma espécie de manifesto cujo conteúdo deve estar na mente dos participantes do processo criativo de DT.

As diretrizes devem ser descritas de modo completo, por exemplo: a loja de varejo Zoom Play nasce, desenvolve-se e expande-se com base nos conceitos da nova economia representada por colaboração, compartilhamento, criatividade, valores humanos, política de preços justa, reconhecimento de fornecedores que tenham valores similares e abertura para novos projetos e parcerias. Os produtos comercializados pela Zoom Play sempre serão acompanhados de serviços de atendimento de excelência aos clientes internos e externos, desde a pré-venda – representada pelos esforços de comunicação – até o pós-venda, garantindo a máxima satisfação do cliente.

Não existe um número de diretrizes pré-determinado. Podem ser duas ou 20 diretrizes, tudo vai depender dos objetivos do projeto ou da empresa e do contexto micro e macroambiental. A fase de origem também é uma fase de destino, pois nessa etapa origina-se e finaliza-se o processo. Esse finalizar

representa o feedback encontrado após a entrega das soluções finais previstas na fase 5 de implementação. O processo de DT nunca termina, ele é 100% iterativo, cíclico e é isso que o caracteriza como propulsor da inovação contínua.

Quando afirmamos que nunca termina, significa que a cada conjunto de soluções implementadas haverá sempre um conjunto de percepções de melhorias a serem estudadas e investigadas num novo ciclo de DT. A decisão de continuidade da investigação está vinculada ao entendimento do gestor da empresa ou líder do projeto. Numa empresa que pretende desenvolver cultura organizacional inovadora essa é uma das possibilidades de conquistá-la.

TEMA 2 – DESIGN THINKING/ETAPA 2: IMERGÊNCIA

A palavra *imersão* diz respeito a *imersão* ou *mergulhar*. Assim, o intuito dessa etapa é imersão na busca de informações. Todos os tipos de informações são válidas, desde uma intuição percebida num bate papo com um cliente até uma pesquisa quantitativa de dados primários obtida com a colaboração de um instituto de pesquisa ou universidade. Com tais premissas apresentamos alguns tipos de pesquisa que podem ser usadas no processo criativo de DT.

2.1 Pesquisa Desk

A palavra *desk* refere-se a *desktop*, ou seja, computador. Busca de informações sobre temas relativos ao projeto em fontes de dados secundários, como websites, livros, revistas, blogs e artigos; dependendo do tema, também pode ser necessária a busca em materiais de outros países.

2.2 Entrevista estruturada

A entrevista estruturada visa a delimitar as informações que se deseja extrair de determinada pessoa ou grupo de pessoas. É uma entrevista individual feita oralmente a partir de um questionário previamente desenvolvido, e os resultados obtidos são qualitativos.

2.3 Survey

Busca traçar o perfil de um grupo de pessoas com número limitado de questões (geralmente dez), com formato fechado, ou seja, com opções de respostas, por exemplo: prefere azul ou verde? Gosta de pescar, sim ou não? E,

assim por diante. Pode ocorrer via web, telefone, WhatsApp ou pessoalmente. Esse tipo de pesquisa é utilizado quando já se tem ideia do público com o qual se quer trabalhar.

2.4 Pesquisa etnográfica

Consiste na descrição e análise de fenômenos sociais que ocorrem em determinado grupo de pessoas, possibilitando a compreensão de questões como crenças, ritos, hierarquias, trocas, reciprocidade, relações sociais, estrutura familiar, valores simbólicos da cultura material e imaterial (Robson, 2011).

2.5 Pesquisa exploratória

Pesquisa de campo, auxilia a equipe no entendimento inicial do contexto e fornece insumos para definir perfis de usuários, atores, ambientes, ciclo de vida do produto ou serviço (Vianna et al., 2011).

2.6 Pesquisa com usuários – personas e mapa de empatia

O mapa de empatia dá origem às personas, isto é, as personagens fictícias que representam os principais grupos de usuários ou clientes com os quais se deseja trabalhar. Para definir personas é necessário entendimento prévio das pesquisas do projeto (com gestor, usuários, na pesquisa *desk*, exploratória e etnográfica e o resultado do mapa de empatia). Essas personas devem ter nomes e, na sequência, uma pequena descrição de sua vida, conforme demonstrado na Figura 2 e na descrição da persona.

Figura 2 – Representação de persona



Crédito: Drazen Zigic/Shutterstock.

2.6.1 Descrição da persona

Marta tem 25 anos, mora sozinha, estuda cinema numa faculdade de São Paulo e trabalha no período da manhã numa editora de livros infantis. Quando consegue tempo para descansar, prefere ficar em frente da TV comendo pipoca e assistindo a filmes antigos na Netflix. Prefere comprar pela internet e sempre consulta opiniões de outros consumidores antes de realizar o pagamento, geralmente feito pelo Paypal. Namora há 3 anos com Ricardo que é economista e trabalha na Bolsa de Valores de São Paulo. Ambos gostam de viajar nos feriados e praticam longas caminhadas. Ricardo tem um cachorro, o Bob, que sempre acompanha o casal nas viagens. O casal pretende morar junto a partir do próximo ano e para isso estão planejando comprar um apartamento.

Essa descrição da persona mostra aos integrantes do projeto o modo de vida do grupo de pessoas similares ao da Marta. Quando a equipe identifica outra persona, deve descrevê-la de imediato, em comum acordo com a equipe.

O número de personas pode variar de acordo com a empresa ou o projeto. Por exemplo, se o estudo for para criação de personas da loja Zoom Play, exemplo dado no Tema 1, o número de personas pode ser delimitado entre três e cinco perfis ligados à loja física. Mas, se a Zoom Play estiver atuando também no *e-commerce*, o número de personas deve ser aumentado para pelo menos oito perfis, pois a abrangência do universo virtual é maior do que o da loja física. Os perfis possíveis das lojas física e virtual poderiam ser os seguintes, mostrados no Quadro 1.

Quadro 1 – Possíveis perfis das personas da loja fictícia Zoom Play

Tipo de Loja	Perfis das Personas
Física	Mulheres e homens solteiros entre 21 e 18 anos; mulheres e homens casados entre 22 e 35 anos que trabalham a maior parte do tempo; mulheres e homens acima de 35 anos com condições financeiras estáveis e que viajam muito.
Virtual – E-commerce	Os mesmos perfis da loja física, acrescentando maiores diferenças socioeconômicas; inclusão de perfis de pessoas entre 45 e 60 anos que necessitam fazer esporte para manter a saúde; viajantes que precisam de roupas, calçados e equipamentos para longas caminhadas ou esportes radicais; pessoas que buscam produtos esportivos e equipamentos envolvendo novas tecnologias.

Fonte: Ferro, 2021.

2.6.2 Mapa de empatia

A definição das personas é obtida com ajuda do mapa de empatia, uma ferramenta da síntese das informações sobre o cliente numa visualização do que ele diz, faz, pensa e sente. Assim, é possível organizar os dados da fase de imergência de forma a prover entendimento das situações de contexto, comportamentos, preocupações e aspirações dos clientes ou usuários (Vianna et al., 2011). O painel de síntese do mapa de empatia é assim representado.

Figura 3 – Mapa de empatia



Fonte: Fukunaru, [S.d.].

O preenchimento do mapa de empatia se dá por meio de *post-its* com a colaboração de cada integrante do grupo de projeto. Cada mapa vai representar uma persona (que caracteriza um grupo de potenciais clientes).

2.7 Pesquisa com usuários – jornada do usuário

É a representação, por meio de um fluxograma ou outro tipo de gráfico, da experiência do cliente ao interagir com a empresa ou o projeto. São mapas que descrevem a jornada real de um cliente (Liedtka; Ogilvie, 2015).

Figura 4 – Exemplo de jornada do usuário/cliente



Crédito: Rassco/Shutterstock.

2.8 Caderno de sensibilização

Esse tipo de pesquisa visa a obter informações sobre pessoas e seus universos. Utilizada para coletar dados do usuário com o mínimo de interferência sobre suas ações ou quando a questão investigada desenrola-se de modo intermitente num determinado período (Vianna et al., 2011).

O desenvolvimento correto das pesquisas da fase de imergência trará um conjunto valioso de informações qualitativas sobre o projeto que está sendo desenvolvido por meio do DT. Essas informações deverão ser armazenadas numa pasta virtual inserida numa nuvem, como Google Drive ou Dropbox, com acesso compartilhado de todos os membros da equipe. Esse material deverá ser consultado sempre que necessário até a fase 5 do processo de DT.

Não obstante a coleta e o armazenamento das informações, é necessária uma síntese do entendimento de todas as informações coletadas, que pode ser feita a partir de uma conversa entre os membros da equipe de DT. Com o resultado dessa conversa que sintetiza e alinha as percepções, é possível criar um painel. Nesse sentido, pode ser elaborado um mapa mental ou painel com *post-its*, ou ainda um quadro gerado no computador. Não importam as ferramentas, o que importa é a elaboração e o compartilhamento dessa síntese.

A duração da fase de imergência geralmente é ampla; dependendo do projeto pode levar alguns meses, pois não se pode coletar informações relevantes dos contextos macro e microambiental somente com uma pesquisa *desk* e achar que é o suficiente. Como vimos, a quantidade de informações a serem coletadas é grande e precisa ser assim para embasar bem o projeto.

TEMA 3 – DESIGN THINKING/ETAPA 3: IMAGINAÇÃO

Enquanto as fases iniciais do DT servem para o completo entendimento do problema, delimitado pela pergunta de projeto, a fase 3 simboliza o início da fase de aplicação dos conceitos percebidos e também da solução final. Essa fase simboliza a inovação, pois a partir da cocriação que ocorre por meio de sessões colaborativas num ambiente descontraído surgem as ideias inusitadas.

3.1 Ambiente de criação

Antes do início das atividades de criação, é fundamental preparar o ambiente, que deve ser estruturado com as seguintes características:

- *Layout* que possibilite a transformação do espaço. As atividades criativas podem acontecer de diversas formas, como teatro, desenhos, pinturas, painéis na parede ou no teto; daí a importância de um espaço que possibilite inúmeras interferências;
- Iluminação natural, se possível;
- Climatização e circulação de ar adequadas;
- Caixas de som que permitam manter o ambiente com músicas instrumentais que instiguem o ato criativo, o entusiasmo;
- Computador com acesso à internet; solicitar que cada grupo tenha pelo menos um notebook;
- Cenografia com painéis interativos, balões coloridos, placas contendo insights de mentores criativos;
- Ambiente de apoio com mesa com toalha xadrez ou colorida, variados tipos de doces que remetam à infância (pirulitos, chocolates, balas, bolachas), salgados (salgadinhos de diversos tipos, batatas fritas e similares), bebidas variadas (café, chá, sucos, refrigerantes, água);
- Mobiliário com mesas grandes que comportem o trabalho de equipes com quatro ou cinco pessoas, e cadeiras compatíveis com as mesas;
- Materiais de apoio, como *flipchart*, painéis brancos, *datashow*, televisão, microfone, papel crepon, papéis sulfite tamanho A0, A1, A2, *post-its* ou bloco adesivo similar e colorido, canetas hidrocor, bonecos pequenos de plástico, carrinhos pequenos, peças de mobiliário infantil, caixa de Lego,

materiais de artesanato (cola, tesoura, barbante, bexiga, durex, bola de isopor em diversos tamanhos, placas de isopor).

3.2 Ferramentas e exercícios de criação

As ferramentas e os exercícios de criação são sugeridos não só por designers, mas também por publicitários, artistas e todos os tipos de profissionais criativos. Não importam as ferramentas e os artifícios que o líder de projeto vai utilizar para promover a criatividade, o que importa é motivar as equipes para que gerem soluções *fora da caixa* para o projeto. Algumas ferramentas utilizadas com frequência pelos líderes de projeto são:

- *Brainstorming*: trata-se de uma técnica para gerar grande número de ideias num curto espaço de tempo. Um exemplo de *brainstorming* pode ser com perguntas feitas pelo líder às equipes, por exemplo: o que motiva uma pessoa a começar fazer um esporte? A partir dessa pergunta inicia-se uma roda de respostas. Essas respostas não precisam ser elaboradas, ao contrário, devem ser dadas a partir dos primeiros insights que a pessoa teve. Essa primeira pergunta pode gerar quatro ou cinco rodadas de respostas que devem ser anotadas por um relator escolhido entre os membros da equipe. Na sequência, o líder pode fazer quantas perguntas achar necessário para gerar mais e mais respostas. Essas respostas podem ser compartilhadas com as equipes visando à geração futura de insights que podem levar à solução;
- Desenvolvimento de conceitos: A partir das ideias geradas no *brainstorming* – que geralmente são em grande número – deve-se extrair um menor número de conceitos. Por exemplo, se foram geradas 550 palavras no *brainstorming* é possível encontrar pelo menos 20 conceitos. Esses conceitos podem servir como balizadores para o desenvolvimento completo das soluções de projeto;
- *Workshop* de cocriação: encontro organizado na forma de atividades em grupo, com o objetivo de estimular criatividade e colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras (Vianna et al., 2011);
- Geração de ideias: deve ser feita de modo estruturado em torno de um tema central. Busca aproveitar experiência, cultura e imaginação da equipe, que é formada por pessoas do próprio grupo e convidados. A

partir de ideias aparentemente estranhas surgirão novas possibilidades de soluções (Fraser, 2013);

- Cardápio de ideias: painel com a síntese das ideias geradas pelos grupos do projeto; inclui detalhamentos e insights de aprimoramento;
- Matriz de posicionamento: apoia o processo de decisão a partir da análise de benefícios e desafios em relação a cada solução gerada; é representado por um painel com colunas nomeadas conforme sugestão do grupo, por exemplo, inovação radical, inovação incremental, muito viável, pouco viável, alto custo, baixo custo, entre outras.

3.3 Pessoas

Embora o processo de DT seja desenvolvido em grande parte pela equipe de projeto, na fase de *imaginação* é recomendável que sejam convidadas pessoas externas de todas as faixas etárias. Podem ser profissionais de outras áreas, amigos, namorados, vizinhos, crianças, adolescentes, artistas etc. O motivo desse convite é promover um olhar diferente para o projeto, pois a visão de uma criança ou uma pessoa de baixa escolaridade, por exemplo, pode indicar uma solução impensada pela equipe original do projeto.

A fase de imaginação pode durar o tempo que for necessário; podem ser horas, dias ou semanas, o importante é coletar o máximo de ideias possíveis para a posterior geração de soluções viáveis. Para se chegar ao consenso das melhores ideias sugerimos o uso das ferramentas *cardápio de ideias* e *matriz de posicionamento*. A partir do consenso, as ideias mais viáveis serão prototipadas na fase de avaliação.

TEMA 4 – DESIGN THINKING/ETAPA 4: AVALIAÇÃO

A etapa de avaliação pode ser compreendida como uma fase de síntese, pois valida, por meio de protótipos, as melhores ideias geradas na fase de *imaginação*. Esta etapa também envolve a criatividade, porém aplicada à execução, seja no âmbito de produtos, serviços ou processos. A importância desta etapa está vinculada ao fato de que se as empresas ou os projetos puderem testar as ideias antes de serem levadas ao mercado, os riscos serão minimizados. Os riscos estão associados a

- custos (produtos, serviços e processos);

- acidentes (produtos e serviços);
- investimento inicial (produtos, serviços e processos);
- etapas de processos (produtos, serviços);
- tecnologia (produtos);
- segmentação de mercado;
- valor x precificação.

A frase que costuma identificar essa fase é: *Erre mais cedo para acertar no final*. A frase resume a percepção de redução do risco, pois todos sabemos que as empresas que querem inovar, certamente encontrarão algum tipo de fracasso no processo. Em DT esse fracasso é forçado a acontecer na fase de avaliação; é onde são feitos os protótipos.

4.1 Protótipos

“O protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade – mesmo que simplificada – e propiciar variações. É um instrumento de aprendizado tanto da equipe de projeto quanto do usuário ou cliente” (Vianna et al., 2011).

Figura 5 – Protótipo de um automóvel



Crédito: PictureDesignSwiss /Shutterstock.

Imagine que a loja Zoom Play, já usada como exemplo nesta aula, fosse desenvolver novos expositores de roupas e calçados esportivos. Nessa fase de avaliação é necessário construir protótipos para visualizar as ideias e testar aspectos de antropometria (relação das dimensões humanas com os mobiliários, espaços e objetos).

Uma das formas de fazer o primeiro teste seria criar maquetes com materiais alternativos em proporções menores (*mockups*) para ver os expositores aplicados no layout da loja e analisar os espaços com as pessoas circulando. É necessário analisar também cores e iluminação. Além disso, avalia-se também a visibilidade dos produtos na vitrine. Depois de avaliados os primeiros aspectos por meio da maquete, é necessária a simulação da loja em um espaço com dimensões reais. Móveis, expositores e vitrines podem ser feitos de materiais alternativos, como papelão, papéis, tinta guache, barbantes, papel laminado e outros materiais de fácil manipulação.

No caso da Zoom Play, o nível de detalhamento do projeto é grande, então vale a pena desenvolver esses protótipos. A ideia é fazer uma simulação de compra na *loja teste* com clientes reais que representam as personas. Se, por um lado, uma loja como a Zoom Play não precisa desenvolver protótipos de alta resolução, os protótipos simplificados já resolvem.

Outros produtos, no entanto, podem necessitar de protótipos mais sofisticados. Estes são desenvolvidos com materiais iguais aos que serão usados no produto final, por exemplo, um novo modelo de smartphone com funcionalidades de tecnologia avançada vai necessitar de protótipo para ser avaliado na sua complexidade. Nesse caso, recorre-se à empresa fabricante do smartphone para desenvolvimento do protótipo funcional.

4.2 Mockups

Mockups são protótipos estruturados com materiais alternativos e podem ser usados nas dimensões ideais para testar ambientes, produtos e equipamentos da forma mais real possível. A maioria dos projetos pode usar *mockups* em vez de protótipos sofisticados, tudo depende das funcionalidades a serem testadas e validadas pelos potenciais clientes ou usuários.

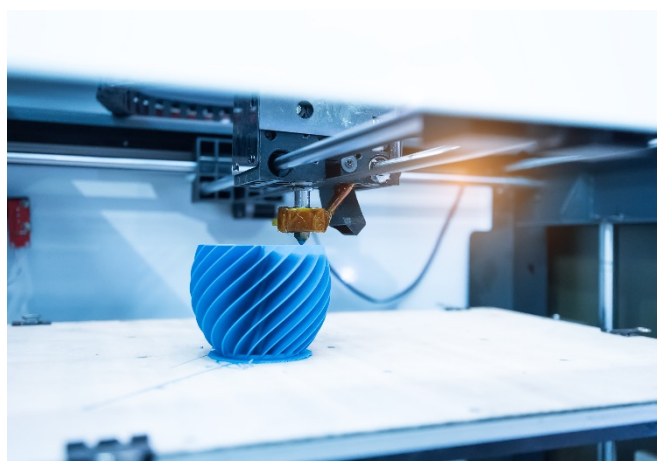
A Figura 6 mostra o *mockup* das funcionalidades das telas de um smartphone; isso pode ser feito para um site também. Esse tipo de *mockup* mostra a sequência de atividades que um usuário pode realizar acessando o aplicativo do smartphone – trata-se de um estudo inicial de funcionalidade. Outro tipo de *mockup*, similar ao protótipo funcional, pode ser desenvolvido com a técnica da modelagem 3-D. Existem empresas especializadas nesse tipo de prestação de serviços.

Figura 6 – *Mockup* das telas de um smartphone



Crédito: Chaosamran_Studio/Shutterstock.

Figura 7 – Vaso sendo estruturado com modelagem 3-D



Crédito: asharkyu/Shutterstock.

Os termos protótipo e *mockup* são usados indistintamente por vários autores, mas não se atenha às terminologias, o que importa é que sejam desenvolvidos protótipos e ou *mockups* na fase de avaliação. O intuito é garantir a simulação prática das ideias geradas na fase de criação. Quanto mais testes forem realizados com esses modelos alternativos, melhores serão os resultados.

4.3 Protótipos de serviços e processos

Enquanto os *mockups* e protótipos de produtos podem ser construídos de diferentes formas, os protótipos de serviços precisam ser testados por meio da simulação. É possível construir um ambiente fictício, e as interações ocorrem

com pessoas representando os diferentes papéis. Os feedbacks das pessoas devem ser reais.

Por exemplo, imagine a simulação de um atendimento a um paciente que deverá fazer o exame da ressonância magnética. Quem já fez esse exame sabe que é um estresse, pois a pessoa deve ficar deitada imóvel dentro de uma máquina barulhenta por aproximadamente 30 minutos; só o fato de a pessoa saber que vai passar por isso já causa tensão.

Nesse caso, a simulação pode acontecer no próprio local do exame, mas a equipe de atendimento fará a simulação de como receber, como tranquilizar, passar dicas para a pessoa ficar imóvel, informar sobre vantagens de se fazer esse exame, e todos os outros artifícios e argumentos para que a pessoa perceba o exame de forma menos negativa. Também deve-se estudar o histórico do paciente (se tem claustrofobia, se não suporta barulho e outras questões), faixa etária e estado físico. A simulação deve ser feita com potenciais pacientes. A equipe de atendimento pode ser da própria clínica ou de hospital, com a observação direta da equipe de projeto.

Outro exemplo é a avaliação de um processo de compra. Deve-se usar como parâmetro a jornada idealizada do usuário, ou seja, análise dos primeiros pontos de contato com a empresa, continuidade das tratativas, facilidade de acesso aos serviços, atendimento e pós-venda. Cada etapa pode ser testada numa simulação do tipo *teatro*, algo bastante real e que seguirá os parâmetros determinados pela equipe de projeto. Os potenciais clientes devem ser convidados a participar da simulação; quanto mais próximo da realidade, melhor.

A fase de avaliação costuma ser longa, pois dependendo da complexidade do produto, serviço ou processo, os testes devem ser iterativos, devem ser aplicados e aperfeiçoados continuamente até serem validados em todos os aspectos idealizados pela equipe de projeto. Quanto mais complexo, mais *mockups* ou protótipos deverão ser feitos até o aprimoramento final.

TEMA 5 – DESIGN THINKING/ETAPA 5: IMPLEMENTAÇÃO

A fase de *implementação* diz respeito a colocar em prática produtos, serviços e processos validados na fase anterior. Ainda nessa fase é possível realizar mais testes, como

- de segmentação de mercado;

- de outros perfis de público-alvo;
- de alterações sutis nas embalagens;
- na forma de comunicar;
- nos canais de atendimento;
- nos canais de vendas.

Essas e outras questões podem ter o apoio dos setores de marketing, vendas e comunicação para a realização de testes de mercado. Quanto mais aprimoramentos, melhores os resultados.

Essa fase representa a entrega das soluções finais. Como já comentado, essas soluções nunca podem ser entendidas como absolutas, pois para cada solução existe um aperfeiçoamento que pode ser feito a qualquer momento. Essas entregas de soluções correspondem no modelo Mopdet, à fase 1 denominada *origem e destino*, em que as soluções são levadas novamente ao momento de definição do problema de pesquisa para revisão de diretrizes de aperfeiçoamento. A iteração é contínua e visa à manutenção do processo de inovação em produtos, serviços e processos.

5.1 Design, entrega, significado

Independente do fato de empresas e projetos buscarem no DT um caminho para a inovação, é necessário ressaltar que quando se trabalha com design, o objetivo final dos projetos deve ser a entrega de *significados*. Esses significados têm estreita ligação com o aspecto humano e só depois estarão vinculados a uma marca ou empresa.

Vale lembrar que *significado* é um termo ligado à percepção da pessoa em relação a alguma coisa. Por exemplo, se uma empresa entrega à população um projeto em parceria com uma prefeitura para melhorar pontos de ônibus conferindo-lhes conforto, abrigo e segurança, estará entregando um grande significado para a população. As pessoas vão valorizar isso e só depois vão perceber a marca da empresa que ofertou este projeto. O mesmo ocorre com produtos, dos mais simples aos mais sofisticados, e com os serviços, dos básicos aos complexos.

Diante de tais reflexões, é possível inferir que se uma empresa entrega significado este deve estar alinhado ao propósito da empresa. O significado atribuído a um produto ou serviço está ligado ao aspecto humano e esse

aspecto pode ser mapeado anteriormente à declaração de propósito da empresa e do desenvolvimento de produtos e serviços. Uma das formas de obter esse mapeamento é analisar necessidades universais listadas pelo Centro de Comunicação Não Violenta (CNVC), que em inglês traduz-se por Center for Nonviolent Communication), organização dedicada a promover princípios da não violência. O CNVC entende que todos os seres humanos compartilham das mesmas necessidades básicas, as quais podem inspirar a declaração de propósito da empresa e uma ou mais diretrizes de projeto. A síntese dessas necessidades está exposta no Quadro 2:

Quadro 2 – Mapeamento de necessidades que podem inspirar projetos de DT

Conexão	Aceitação, afeto, valorização, pertencimento, cooperação, comunicação, compaixão, empatia, inclusão, proximidade, comunidade, companheirismo, consistência, intimidade, amor, reciprocidade, carinho, respeito, segurança, estabilidade, apoio.
Bem-estar físico	Ar, alimentos, movimento, repouso, expressão sexual, segurança, abrigo/proteção, toque, água.
Honestidade	Autenticidade, integridade, presença.
Divertimento	Alegria, humor, paz, beleza, comunhão, tranquilidade, igualdade, harmonia, inspiração, ordem.
Autonomia	Escolha, liberdade, independência, espaço, espontaneidade, significado, conscientização, celebração da vida, desafio, transparência, competência, consciência, contribuição.

Fonte: Center for Nonviolent Communication, 2020.

5.2 Liderando o processo de DT

As etapas previstas no processo de DT devem ser utilizadas para alcançar resultados válidos que têm por objetivo atender a uma ou mais demandas de projeto. O tempo de aplicação do processo deve ser respeitado sob o risco de não funcionar. Cada projeto terá uma demanda específica de tempo que será previamente avaliado pelos líderes. Só assim é possível identificar possíveis falhas e praticar a iteração prevista nas premissas do DT.

Convidamos profissionais de todas as áreas a fazer seus experimentos com o processo de DT para resolver desafios simples ou complexos. Lembramos a necessidade do desenvolvimento de projetos de modo colaborativo multidisciplinar e usando a lógica abdutiva para a criação da pergunta que dará origem ao desenvolvimento do processo de DT.

REFERÊNCIAS

CNC. Center for Nonviolent Communication. Disponível em: <<https://www.cnvc.org/>>. Acesso em: 11 mar. 2021.

FERRO, G. S. **Modelo de Processo de Design Thinking Aplicado a Negócios**. 2018. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/58045/R%20-%20T%20%20GLAUCIA%20DE%20SALLES%20FERRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 mar. 2021.

FRASER, H. **Design para negócios na prática –** Como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2013.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. **A Magia do Design Thinking**. Um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa. São Paulo: Editora HSM, 2015.

ROBSON, C. **Real World Research**: a Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings. 3. ed. Inglaterra: John Wiley and Sons LTD Publications, 2011.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking**: Inovação em Negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.