

O DESIGN THINKING COMO FERRAMENTA INOVADORA PARA PROMOVER A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Priscila Monteiro Pereira

Resumo

A adoção de novas práticas de gestão é um anseio de muitas organizações modernas que buscam evoluir seus métodos burocratizados e cartesianos para uma gestão mais centrada nas pessoas e que mobilize novos comportamentos e práticas inovadoras e colaborativas. Como ferramenta que apoia essas aspirações e desafia padrões estáticos de gestão, o *design thinking* tem se destacado como uma nova abordagem que contribui para o desenvolvimento de modelos inovadores de gestão sustentável. O presente trabalho busca demonstrar como o *design thinking*, pode apoiar a gestão organizacional na busca por inovação e diferenciação competitiva. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, por meio de bibliometria, que permitiu identificar de que maneira o *design thinking* enseja a transformação da gestão tradicional em uma gestão inovadora. Pelo enfoque na colaboração, cocriação e interação entre as pessoas, o *design thinking* constitui-se como recurso propício a desafiar os padrões atuais de liderança empresarial, ao produzir comportamentos e soluções que se entrosam com uma liderança transformadora, com a dinâmica da gestão contemporânea.

Palavras-chave: *design thinking*, gestão organizacional, liderança, inovação.

THINKING DESIGN AS AN INNOVATIVE TOOL TO PROMOTE THE TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Abstract

The adoption of new management practices is a goal for modern organizations that pursue evolution from bureaucratic and cartesian methods to a management focused on people and on the mobilization of new behaviours and collaborative practices. As a tool that sustains such aspirations and that challenges static management patterns, design thinking has emerged as a new approach that contributes for the development of innovative models of sustainable management. This work aims at demonstrating how design thinking can support organizational management in search of innovation and competitive edge. In order to achieve this aim, this work undertook a systematic revision of literature and bibliometry, which allowed to identify how design thinking leads to the transformation from a traditional to an innovative management. Due to its focus on collaboration, cocreation and interaction between people, design thinking constitutes a favourable resource that challenges current patterns of organizational leadership, as it produces behaviours and solutions that enhance a transformational leadership, within the dynamics of modern management.

Key-words: design thinking, organizational management, leadership, innovation.

1 INTRODUÇÃO

O papel da gestão vem sendo desafiado continuamente pela velocidade das mudanças dos cenários organizacionais. As premissas comportamentais da liderança tradicional - linearidade, repetitividade e previsibilidade - se transformaram profundamente na era da informação e hoje se caracterizam pela instabilidade, oscilação e complexidade. A gestão eficaz das mudanças na modernidade líquida, leve e fluida (Bauman, 1999) é uma condição essencial para que as organizações se adaptem às condições cambiantes e dinâmicas da atualidade.

O modo tradicional de liderar não mais se coaduna com os novos tempos. O mundo está cada vez mais conectado. As pessoas e as organizações, cada vez mais em rede. Os canais de relacionamento passam por uma revolução em que o cliente toma a frente das decisões e novas lideranças ganham espaço no cenário empresarial.

O cenário atual caracteriza-se pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (cenário “vuca”). A era digital promoveu a liberação de algo até então escasso: a informação. O acesso facilitado à informação e à tecnologia impõe à sociedade uma abertura à novidade e à constante transformação. Assim também as organizações, em busca de sustentabilidade, têm procurado se adaptar ao novo *mindset*, ao adotar práticas diferenciadas que agreguem valor e vantagem competitiva ao seu *core business*.

A revista *Harvard Business Review* dedicou a capa da sua edição de setembro de 2015 ao *design thinking* e o descreveu como “uma ferramenta essencial para simplificar e humanizar processos. Não é algo extra, mas sim uma competência imprescindível”. A importância atribuída ao *design thinking* deve-se à sua concepção como prática comportamental que promove uma gestão mais eficiente, pragmática, inovadora e colaborativa. O tema é ainda desconhecido em muitas organizações, merecendo o aprofundamento das suas práticas comportamentais, métodos e abordagens estratégicas para a geração de valor agregado e para dar suporte a uma nova forma de gestão.

Apoiado nessas reflexões, este estudo tem por objetivo identificar na literatura como o *design thinking* pode promover a transformação da gestão tradicional em uma gestão inovadora, por meio do desenvolvimento de lideranças transformadoras e criativas.

A escolha do tema deve-se à necessidade de inquirir de que maneira o *design thinking* influencia as tomadas de decisões e promove efetiva inovação nas formas de trabalho, mudança de hábitos, mentalidades e processos organizacionais. Serão abordados os conceitos da gestão

contemporânea e de novas formas de lideranças desejadas na lógica de uma gestão moderna e inovadora. Também serão objeto de estudo os fundamentos basilares e as principais ferramentas da prática do *design thinking*, a fim de verificar de que forma ele pode contribuir para viabilizar ou potencializar a Gestão organizacional.

Este trabalho adotou a metodologia de pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e bibliográfica. Por meio do método da bibliometria, foram identificados na literatura trabalhos que trataram do tema sob os enfoques da cultura organizacional, da gestão do conhecimento e da inovação na gestão. A análise dos trabalhos, nas respectivas abordagens, permitiu verificar de que modo e quais as premissas para que o *design thinking* possa influenciar as gestões organizacionais modernas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.1.1 Gestão 3.0

A Gestão 3.0, também chamada de *Management 3.0*, é considerada o futuro do modelo de gestão empresarial por especialistas como Karsh & Templin (2013), Apello (2011), Nepomuceno (2013), Nepomuceno (2018), dentre outros.

Nepomuceno (2018) preocupa-se com os novos paradigmas de estratégia, cenário, metodologia e ferramentas de análise, aptos a promover uma gestão organizacional mais alinhada aos “novos hábitos digitais” e mais adequada ao atual contexto disruptivo. Para isso, o autor busca apresentar um cenário que permita o entendimento das inusitadas mudanças, de modo a apoiar as lideranças a agir e pensar de forma mais eficaz e contextualizada.

Para Apello (2011), o novo modelo de gestão requer a remodelação do ambiente de trabalho, voltado ao empoderamento, à energização e ao desenvolvimento contínuo da equipe. Dentro desse enfoque que prioriza um contexto inspirador no ambiente do trabalho, constroem-se relações mais duradouras, com alto grau de satisfação e disposição da equipe para dar o melhor de si e obter os melhores resultados.

O termo *Management 3.0* foi adotado pelo holandês Jürgen Appelo. Esse modelo preconiza seis atitudes essenciais: energizar as pessoas, empoderar times, alinhar restrições, desenvolver competências, crescer a estrutura e promover a melhoria contínua (Appelo, 2012).

A fim de atuar em um contexto de gestão 3.0, de acordo com o autor, o líder deverá atuar de forma inovadora para criar um ambiente de trabalho instigante. O primeiro passo é envolver totalmente as pessoas e motivá-las a se tornarem agentes de mudança. Appelo (2012) acredita que, para melhorar, a empresa necessita mudar. Mutações e adaptação estão na ordem do dia e é essencial que os líderes se tornem “pensadores ágeis da complexidade”, a fim de realizarem a gestão da mudança contínua.

Outra característica importante dos novos líderes é a relação horizontal com seus liderados e a aproximação entre eles, para que se conheçam e se compreendam. O relacionamento em rede é essencial para que as pessoas tenham a percepção de pertencimento, apoiem uma nova ideia e assimilem com maior agilidade os processos inovadores de mudança. Sotarauta (2010) ressalta que a realidade atual requer o aprendizado e a colaboração na busca por soluções de problemas complexos, e o desafio consiste em liderar as redes dentro e além das fronteiras de suas organizações e comunidades.

Para interagir em rede de maneira eficaz, é necessário conhecer diversos meios de abordagem aptos a conflagrar mudanças de comportamento nas pessoas, também diversas entre si (Appelo, 2012). Por meio da gestão de mudanças, o líder promove inovação e melhorias contínuas, portanto deve abordar os membros da equipe de formas diferentes, levando em conta a maior ou menor resistência de cada um, por meio de uma leitura correta da condição emocional do time para aceitar os desafios da mudança (Manns, 2005).

O papel das lideranças nunca foi tão desafiado como nos tempos atuais. Diante dos novos paradigmas de um mercado globalizado, volúvel e volátil, uma nova lógica se impõe e demanda a constante reengenharia de processos, o abandono das velhas rotinas, a transformação de um ambiente mais motivacional do que organizacional, mais flexível do que burocrático, preocupado com as pessoas e não somente com processos e resultados.

Diante das dicotomias gerenciais emergentes, exige-se das lideranças inseridas na gestão contemporânea alta adaptabilidade às mudanças, às inconstâncias, a novos processos e ferramentas. Impõe-se ainda uma gestão cognitiva que transforme informação em

conhecimento. A liderança passa a ser grupal em todos os sentidos e tem como *target* envolver, impulsionar, apoiar e desafiar para o empoderamento e a autossuficiência da equipe.

De acordo com Robles (2012), além de conhecimentos técnicos, os líderes devem apresentar *soft skills*, que consistem em atributos pessoais e interpessoais entendidos como essenciais nas lideranças. Para o aperfeiçoamento de *soft skills*, é importante ter foco no conhecimento e na capacidade de socializa-lo. Cabe aos líderes ensinar, informar, convencer, engajar, motivar a agir, por meio de leitura dinâmica, mapas conceituais e mentais, resumos, desenhos de ideias, apresentações orais, pensamento crítico e argumentação (Martins, 2017).

Peter Drucker (2007), o guru da administração moderna, analisou as implicações da globalização no mundo corporativo e observa que, para perdurar e ter sustentabilidade, a organização e seus líderes têm que ser agentes de mudança.

O líder moderno pode ser considerado, portanto, como aquele que instiga, empodera e engaja, concebendo as pessoas como o bem mais precioso da empresa, sendo fundamental que a liderança exerça um papel compartilhado que promova ações participativas (Carvalho; Ferreira, 2001).

2.1.2 *Design thinking*: fundamentos e práticas comportamentais

O modo de pensar do designer é não convencional no meio empresarial. Ele agrega novos significados a um produto, processo ou serviço, a partir da observação do problema sob diversas perspectivas. Trata-se do que se convencionou chamar de pensamento abdutivo (Vianna et al., 2014), por meio do qual ocorre um processo de múltiplas fases que compreendem interações constantes entre os membros da equipe, com questionamentos desafiadores e conjecturas que possibilitam experimentar “novos caminhos” e “novas alternativas: o erro gera aprendizados que o ajudam a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação”. (Vianna, 2014, p. 13).

De acordo com Manzini (2008), as sociedades em rápida transformação necessitam aprender a ser criativas e a fazer uso de habilidades típicas do *design*. Se por um lado essas habilidades têm sido utilizadas para preencher necessidades individualistas e consumistas de bem-estar, por outro, têm servido de inspiração para as gestões organizacionais centradas no agir colaborativo e criativo. São as chamadas organizações colaborativas que adotam uma gestão diferenciada, desburocratizada e participativa.

Para Vianna *et al* (2014), no cenário de competição global, a dificuldade de se diferenciar em relação à concorrência exigia das empresas algo além da superioridade tecnológica ou excelência de *performance*. Na busca por novos diferenciais, o *design thinking* surge como uma solução criativa para negócios, que inspira uma gestão mais moderna e eficaz na condução de mudanças organizacionais. Uma abordagem centrada no ser humano, na “multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de processos” (Vianna *et al*, pág. 12).

Inúmeros métodos utilizados no processo de *design thinking* podem ser aplicados no cenário empresarial para estimular a criatividade das equipes em um processo de cocriação participativa. Partindo da premissa de que todas as pessoas possuem um certo grau de criatividade, no contexto organizacional a onda criativa deve ser estimulada pelas lideranças, por meio de uma gestão que oportunize a geração de ideias e de soluções inovadoras.

Para melhor compreender o *design thinking*, é essencial conhecer o seu *modus operandi* e as características essenciais do processo que conduz à busca da solução ideal, lembrando que ele não é linear e suas etapas podem se mesclar ou alterar a ordem, de acordo com a natureza do projeto ou do problema. São elas: imersão (análise e síntese); ideação e prototipação (Vianna *et al.*, 2012), ou ainda, de acordo com Brown (2009): inspiração, ideação e implementação, respectivamente. Elas visam à detecção das necessidades dos clientes e à projeção colaborativa de soluções inovadoras e viáveis (Brown, 2009).

No momento da **imersão ou inspiração**, a equipe conhece o problema e reflete sobre ele, sob o ponto de vista da empresa e do usuário final. Quando se trata de um projeto, nessa fase é definido o seu escopo, delimitada a sua atuação, os usuários e os atores envolvidos. São realizados levantamentos de dados e cruzamento de informações para identificação das oportunidades e *insights* decorrentes dos elementos capturados (Vianna *et al*, 2012).

Como ferramentas para auxiliar na imersão em profundidade, são realizadas entrevistas, cadernos de sensibilização (relatos escritos registrados pelo usuário, sobre suas atividades no contexto do seu dia-a-dia), sessões generativas (encontro com os usuários para participem de atividades que permitam perceber o que sabem, sentem e sonham, de forma tácita), um dia na vida (simulação da vida da pessoa ou situação), ação sombra (o pesquisador acompanha o usuário e o observa, sem interferir em sua ação), dentre outras (Vianna *et al*, 2012).

Após a imersão, levantados os dados, passa-se à análise e síntese das informações coletadas. A tal fim, os *insights* (oportunidades) são organizados para se obter padrões que

No que se refere à forma de abordagem do problema, a presente pesquisa adotou a metodologia qualitativa, pois apresenta um vínculo entre o mundo real e a subjetividade que não pode ser traduzido em números, bem como não implica no uso de métodos e técnicas estatísticas para verificar como as ferramentas do *design thinking* se coadunam com práticas inovadoras de gestão organizacional. A pesquisa, quanto aos objetivos, é exploratória e descritiva e quanto aos meios, adota a metodologia da revisão sistemática da literatura, consistente na revisão bibliográfica por bibliometria.

Definição das palavras-chave: a primeira etapa estabeleceu as palavras-chave a serem pesquisadas: “design thinking”, “management” e “innovation”.

Busca na base de dados: a base de dados utilizada foi a EBSCO *host* e a busca foi limitada por “palavra-chave”. A pesquisa foi efetuada no mês de janeiro de 2019 e resultou em 20 artigos científicos que abordavam os temas centrais.

Filtragem e seleção das publicações: a escolha dos documentos foi feita por meio da leitura do título, do resumo detalhado e das palavras-chave, a fim de verificar se o artigo abordava os temas do *design thinking*, da gestão e da inovação. Após a leitura, foram identificados 20 artigos aderentes ao tema proposto, com relação aos quais foi realizada a leitura na íntegra do trabalho. Dos vinte documentos, treze foram selecionados para compor a base desta pesquisa, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Portfólio de Artigos

Autor	Título
Anderson, Kupp, Reckhenrich (2017)	<i>Why design thinking in business needs a rethink</i>
Avramidis (2018)	<i>Emerging Skills for Developing an Innovative, Agile Culture.</i>
Bonini e Sbragia (2011)	<i>O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico.</i>
Cagnin (2018)	<i>Developing a transformative business strategy through the combination of design thinking and futures literacy.</i>
Carlgren, Rauth e Elmquist (2016)	<i>Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment.</i>
Elsbach e Stigliani (2018)	<i>Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research</i>
Kurtmollaiev, Pedersen, Fjuk e Kvale, (2018)	<i>Developing Managerial Dynamic Capabilities: A Quasi-Experimental Field Study of the Effects of Design Thinking Training</i>
Leavy (2010)	<i>Design thinking - a new mental model of value innovation.</i>
Liedtka (2014)	<i>Innovative ways companies are using design thinking.</i>
Liedtka (2015)	<i>Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction</i>
Martin (2010)	<i>Design thinking: achieving insights via the "knowledge funnel"</i>

Snyder, Ingelsson e Bäckstrom (2018)	<i>Using design thinking to support value-based leadership for sustainable quality development.</i>
Zheng (2018)	<i>Design thinking is ambidextrous</i>

Fonte: Autora (2019)

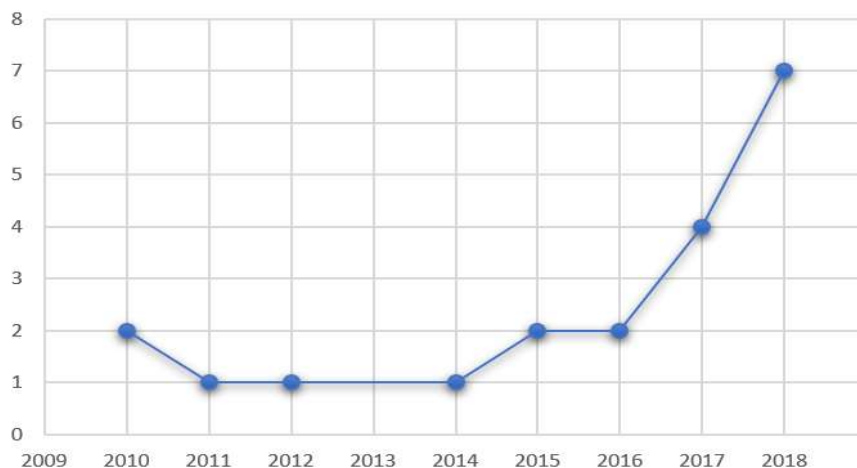
Os 20 documentos que resultaram da etapa inicial da bibliometria foram analisados com base na data de publicação e na respectiva área de conhecimento, conforme gráficos demonstrados no próximo capítulo. Dos 20 (vinte) trabalhos, 13 (treze) apresentaram pertinência aos temas propostos e foram analisados na íntegra, para a melhor compreensão da contribuição do *design thinking* para uma gestão moderna e inovadora.

4 RESULTADOS

4.1 ANO DAS PUBLICAÇÕES E RESULTADOS POR ÁREA DO CONHECIMENTO

Ao analisar os 20 (vinte) artigos resultantes da pesquisa bibliométrica, foi possível constatar que os estudos que conjugam os temas *design thinking*, gestão organizacional e inovação são recentes, sendo que as primeiras publicações iniciam em 2010 e se intensificam muito recentemente, sobretudo em 2018, como observa-se no Gráfico 1.

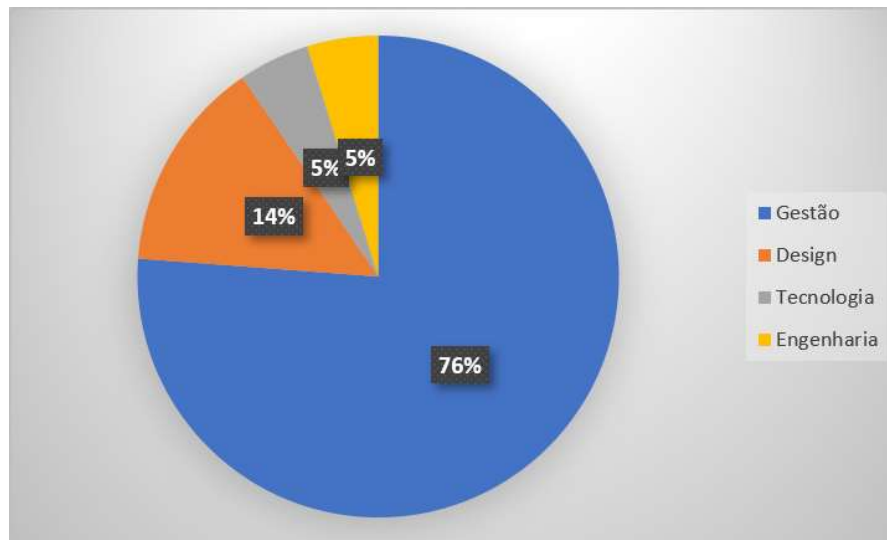
Gráfico 1. Publicações ao longo dos anos



Fonte: Autora (2019), com base na *EBSCO Host*

A abordagem do tema nos artigos do *portfolio* inicial decorrente da pesquisa bibliométrica foi realizada em áreas afins à temática da pesquisa, tais como gestão, design, tecnologia e engenharia, na proporção representada por área de conhecimento no gráfico 2.

Gráfico 2 . Resultados por Áreas do Conhecimento



Fonte: Autora (2019), com base na EBSCO Host

4.2 ABORDAGENS TEMÁTICAS DOS ARTIGOS

Os artigos discriminados no Quadro 2 foram analisados de acordo com o objeto da pesquisa, e foram agrupados de acordo com a abordagem em comum:

. **Abordagem 1:** o *design thinking* introduzido nas organizações por meio da aprendizagem e do conhecimento organizacional – Avramidis (2018); Cagnin (2018); Kurtmollaiev *et al.*(2018); Martin (2010)

. **Abordagem 2:** a relação e a influência do *design thinking* na cultura organizacional - Elsbach *et al* (2018); Kupp *et al* (2017); Snyder *et al* (2018)

. **Abordagem 3:** o papel do *design thinking* no contexto inovador da gestão empresarial –Lietdka (2014); Leavy (2010); Bonini (2011); Zheng (2018); Lietdka (2015); Calgren *et al* (2016).

O papel da gestão do conhecimento foi tratado nos artigos reunidos na Abordagem 1. O trabalho desenvolvido por Avramidis (2018) discute sobre as habilidades a serem integradas nos programas de desenvolvimento de lideranças, para promover uma cultura ágil de

aprendizagem. Dentre os temas explorados, destacam-se habilidades de desenvolvimento voltadas para a disrupção e incerteza dentro da organização, a necessidade dos colaboradores aprenderem estratégias ágeis para assegurar resiliência e a implementação efetiva dos princípios do *design thinking*.

Em Cagnin (2018), o estudo delineou as maneiras pelas quais uma organização envolveu todos os colaboradores para repensarem o futuro em conjunto, construindo uma inteligência coletiva e construtiva. Os princípios do design contribuíram para a construção de uma curva de conhecimento coletivo que possibilita um foco renovado em inovação sistêmica e transformadora. A elaboração de novos questionamentos estratégicos foi inspirada pela ampliação do entendimento sobre as possibilidades futuras em que a organização poderá atuar. A abordagem permitiu, por meio da técnica do *design thinking* e da construção permeada pela Gestão do Conhecimento, identificar novos papéis disruptivos passíveis de serem desempenhados pela instituição comentada.

Kurtmollaiev et al. (2018) analisaram a importância do treinamento das equipes nas ferramentas do *design thinking*, para que seus princípios, medidas e insights estimulem a inovação e o desenvolvimento de habilidades transformadoras nas equipes. O estudo de caso foi realizado por meio do modelo quase experimental, com um grupo específico durante 4 meses. A intervenção consistiu em um programa de treinamento em *design thinking* implantado em seis unidades de negócios geograficamente separadas, de uma empresa multinacional de telecomunicações. O estudo concluiu que o treinamento produziu efeitos positivos na capacidade de transformação, dinamismo e inovação das equipes.

No artigo de Martin (2010), foi aprofundado o conceito de funil do conhecimento, como um método concebido como a etapa inicial necessária para aprimorar o processo de inovação. O estudo considera o *design thinking* uma fonte significativa para que as organizações tenham uma vantagem competitiva sustentável.

Os estudos delimitados na categoria 2 abordaram a relação entre o *design thinking* e a cultura organizacional. Elsbach et al. (2018) identificam como o uso de ferramentas específicas de *design thinking* estimula o desenvolvimento de culturas organizacionais diferenciadas. Vice-versa, foi identificado como essas ferramentas produzem experiências emocionais e físicas que auxiliam os usuários a compreender por que e como culturas específicas propiciam o uso efetivo e facilitado de ferramentas do *design*.

O artigo de Kupp *et al.* (2017) ressalta a necessidade de alinhamento entre a metodologia inovadora e a realidade e dinâmica social das empresas, para que alcancem seu pleno potencial. Os fatores culturais tendem a agravar as limitações estruturais nas organizações, portanto para extrair alta vantagem do potencial inovador do *design thinking*, fazem-se necessários gestores encorajados a defender as iniciativas de *design thinking*.

Por fim, na categoria de abordagem 2, Snyder *et al.* (2018) perscrutam como o processo participativo e interativo do *design thinking* pode estimular mudanças na cultura organizacional e desenvolver lideranças que agreguem valor, em empresas de manufatura. O estudo de caso foi conduzido ao longo de três anos com a colaboração de três empresas de manufatura na Suécia e baseou-se no modelo iterativo e colaborativo do *design thinking* de Stanford. O estudo envolveu lideranças e colaboradores das três empresas e os dados foram coletados por meio de workshops, pesquisa de liderança, entrevistas, grupos focados, método de observação e de análise cultural, *storytelling*, enquete e questionário. A forte ênfase em estrutura e processo nas empresas apontou para a falta de clareza sobre como é possível gerar inovação, sobretudo diante da constatação de uma crise no modelo de liderança da área de manufatura, resultante do foco demasiado em produtividade e eficiência. Os métodos de *design thinking*, utilizados no estudo para desenvolver uma nova cultura de trabalho, propiciaram às lideranças novos *insights* na cultura da organização. Elas iniciaram a identificar os valores organizacionais e a valorizar a construção da cultura do engajamento.

Os autores do trabalho testemunharam um crescente diálogo entre os líderes, que refletiu no entendimento da importância de motivar e envolver as gerências em todos os níveis e os colaboradores nas situações de resolução de problemas e inovação. Essa ponderação reflete a importância da liderança em rede, como mudança de paradigma no âmbito da gestão organizacional. Diante da revolução digital, os líderes modernos têm que desenvolver novas atitudes, afinal “não podemos usar velhos mapas para descobrir novas terras” (Giardelli, 2014). De acordo com Nepomuceno (2018), mudanças na comunicação modificam o modelo de gestão e permitem a descentralização das ideias e a distribuição das decisões, por meio da liderança em rede.

A categoria 3 reúne trabalhos que enaltecem a contribuição do *design thinking* para uma gestão disruptiva e transformadora. Bonini (2011) considera que a inovação é um dos principais “direcionadores estratégicos das organizações”, assim como a qualidade total e a reengenharia

nas décadas de 1970 e 1980, respectivamente. De acordo com o autor, para criar liderança sustentável no futuro, a organização deve estimular o engajamento, criar novos setores e novas fronteiras entre eles, estimular a empatia e utilizar o *design thinking* como um modelo de inovação com “alto potencial de gerar resultados diferenciados”, tendo em vista que ele adota metodologias de inquirição e construção de soluções altamente focadas nos usuários.

O artigo aborda o *design thinking* sob a ótica da gestão estratégica da inovação e apresenta um estudo de caso sobre empresa fabricante de computadores. Os resultados alcançados no estudo demonstram que a adoção sistematizada do *design thinking* pelas organizações exige mudanças culturais e processuais que, uma vez provocadas e estimuladas, promovem resultados relevantes no desenvolvimento de novas ideias, soluções inovadoras, e o entendimento profundo do contexto, do usuário e de suas necessidades. Assim, o autor demonstra que o *design thinking* promove uma nova perspectiva de liderança sustentável e de gestão inovadora.

De acordo com Nepomuceno (2018), as lideranças estão inseridas em um contexto civilizacional permeado pela alteração disruptiva da linguagem, do modelo de comunicação e do modelo de administração. A atual “tecnocultura” da gestão implica em profunda mudança de hábitos, mentalidades, interesses, processos, estruturas de poder e modelos de organização. Esse grande desafio, a ser enfrentado pelos líderes estratégicos, exige compreensão, aceitação, incorporação e disseminação da tecnocultura na era digital, ou seja, requer que os líderes passem a administrar processos complexos de maneira completamente diferente.

Carlgren *et al* (2016) desenvolvem um estudo baseado em uma entrevista empírica realizada em seis grandes organizações. O estudo conduziu à elaboração de um quadro estruturado e à identificação de cinco temas que caracterizam o *design thinking*: foco no usuário, enquadramento do problema, visualização, experimentação e diversidade. Cada tema foi associado a princípios, mindsets, práticas e técnicas específicas, que possibilitaram um enquadramento do *design thinking* como uma ideia e como a emanção de ideias.

Leavy (2010), por sua vez, aborda o modelo mental do *design thinking* como valor em inovação. O trabalho discute sobre a inovação, com foco na gestão empresarial e na estratégia de desenvolvimento. Explora, ademais, o futuro da gestão e a vantagem competitiva do *design thinking*.

Em Liedtka (2014), estudou-se o quanto o *design thinking* está sendo adotado em empresas de ponta e em diversas indústrias. Foram entrevistados líderes que operavam na seção de *design e business*, em dez organizações nas quais o *design thinking* impactou na prática do negócio. Apurou-se que o *design thinking* constitui-se como um processo importante para a resolução de problemas e não somente como uma prática de inovação. A aprendizagem advinda das ferramentas de *design* – tais como entrevista etnográfica, mapeamento da jornada do cliente, análise de tarefas a fazer - encorajou os membros das equipes a permanecerem envolvidos com o problema tempo suficiente para identificar novas oportunidades. A maior contribuição do *design thinking*, segundo os entrevistadores, não foi a solução em si encontrada, mas sobretudo como as pessoas inovaram na forma de trabalhar, de visualizar e de implementar novas possibilidades e descobertas.

Percebe-se, portanto, a relevância das práticas do *design thinking* como alavanca para aprimorar a busca por soluções de problemas. Ademais, o estudo acima demonstra que a liderança, ao atuar de forma descentralizada e distribuída, por meio das técnicas de *design thinking*, propiciou a adoção de decisões com maior participação e engajamento, possibilitando a diversidade de soluções aventadas. Essa atuação em rede, proporcionada pelo *design thinking*, influencia diretamente na forma de liderança. Líderes inovadores substituem as estratégias tradicionais por novas metodologias, a fim de adequar-se à lógica disruptiva, em cenários cada vez mais instáveis e desconhecidos (Nepomuceno, 2018).

Em Liedtka (2015), o *design thinking* é examinado como uma prática potencialmente valiosa para aprimorar soluções inovadoras, ao auxiliar tomadores de decisão a reduzirem seu nível de predisposição cognitiva individual. O artigo revisa os princípios e ferramentas chaves associados ao *design thinking* e em seguida estabelece os seus fundamentos, por meio de uma extensa pesquisa em predisposição cognitiva e seu impacto na tomada de decisões. Ele desafia as pesquisas acadêmicas a explorarem uma investigação empírica mais rigorosa, não obstante a natureza multifacetada dos processos e das ferramentas, bem como a complexidade para mensurar os resultados produzidos pelas práticas de *design thinking*.

O objetivo do estudo de Zheng (2018) é identificar o *gap* entre *design thinking* e gestão. O *design thinking* é um conceito estratégico na gestão mundial atual, embora o aprofundamento do tema ainda seja insatisfatório. De acordo com o autor, a ambidestria poderia ser um conceito promissor para explicar os benefícios do *design thinking* na seara da gestão estratégica. Ao

analisar o efeito dos atributos do *design thinking* sobre organizações “ambidestras”, o autor sugere que o *design thinking* facilite o aprendizado da ambidestria, de modo a permitir a mediação entre *design thinking* e inovação ambidestra. O estudo fornece razões para os gestores adotarem o *design thinking*, por meio de uma plataforma teórica no campo da gestão e da estratégia. Ademais, a integração entre *design thinking* e ambidestria oferece um suporte decisório para os gestores e serve como uma nova abordagem para explorar a ambidestria nas organizações.

No quadro 2, foram apresentadas as temáticas de cada estudo agrupado por abordagem, bem como a percepção da principal contribuição do *design thinking* para a transformação da gestão organizacional.

Quadro 2. Abordagens e contribuição dos artigos

Abordagem	Autores/Ano	Tema do artigo	Contribuição principal do DT para a transformação da gestão
Abordagem 1: Aprendizagem organizacional	Avramidis (2018)	Cultura inovadora e ágil de aprendizagem	Foco em estratégias ágeis
	Cagnin (2018)	Construção coletiva do conhecimento organiz.	Inovação sistêmica e estratégia gerencial transformadora
	Kurtmollaiev et al. (2018)	Treinamento e desenvolvimento	Desenvolvimento de habilidades gerenciais dinâmicas
	Martin (2010)	Funil do conhecimento	Foco na vantagem competitiva sustentável
Abordagem 2: Influência na cultura organizacional	Elsbach et al (2018)	Contexto cultural organizacional	Foco na relação entre DT e cultura organizacional
	Kupp et al (2017)	Contexto cultural organizacional	Foco na relação entre DT e cultura organizacional
	Snyder et al (2018)	Mudança na cultura de trabalho	Desenvolvimento sustentável da qualidade
Abordagem 3: O papel do DT no contexto da gestão empresarial	Bonini (2011)	Gestão inovadora	Foco na inovação com alto potencial de gerar resultados diferenciados
	Carlgren et al (2016)	Delimitação das características essenciais	Foco no usuário, na solução inovadora do problema, na visualização, diversidade e experimentação.
	Leavy (2010)	Modelo mental de inovação	Foco na vantagem competitiva
	Liedtka (2014)	Resultados e aprendizagem	Novas formas de trabalhar, de visualizar e implementar novas possibilidades e descobertas
	Liedtka (2015)	Gestão inovadora	Impacto da predisposição cognitiva na tomada de decisões

	Zheng (2018)	Gestão ambidestra e inovação	Efeitos sobre as organizações ambidestras
--	--------------	------------------------------	---

Fonte: Autora (2019)

4.3 COMO O *DESIGN THINKING* PODE CONTRIBUIR PARA APRIMORAR E POTENCIALIZAR AS PRÁTICAS DO MODELO DE GESTÃO

Verificou-se, anteriormente, o potencial criativo e as singulares habilidades do *design* para a ideação de soluções de melhoria e inovação. Do mesmo modo, destacou-se a urgência de lideranças adeptas a um modelo de gestão que logre responder rapidamente às mudanças que ameaçam a sociedade, as empresas e o mercado, delas exigindo agilidade, criatividade e novas maneiras de pensar, agir e gerar talentos.

De acordo com Vianna et al. (2012, p.8), “no *design thinking*, a arte se junta à ciência e à tecnologia para encontrar novas soluções de negócio”. Seu potencial inovador e os desafios conceituais desencadeados pelo *design* no âmbito da gestão organizacional representam um rompimento com os modelos de gestão dominantes e trazem elementos novos que contribuem para um novo paradigma de liderança.

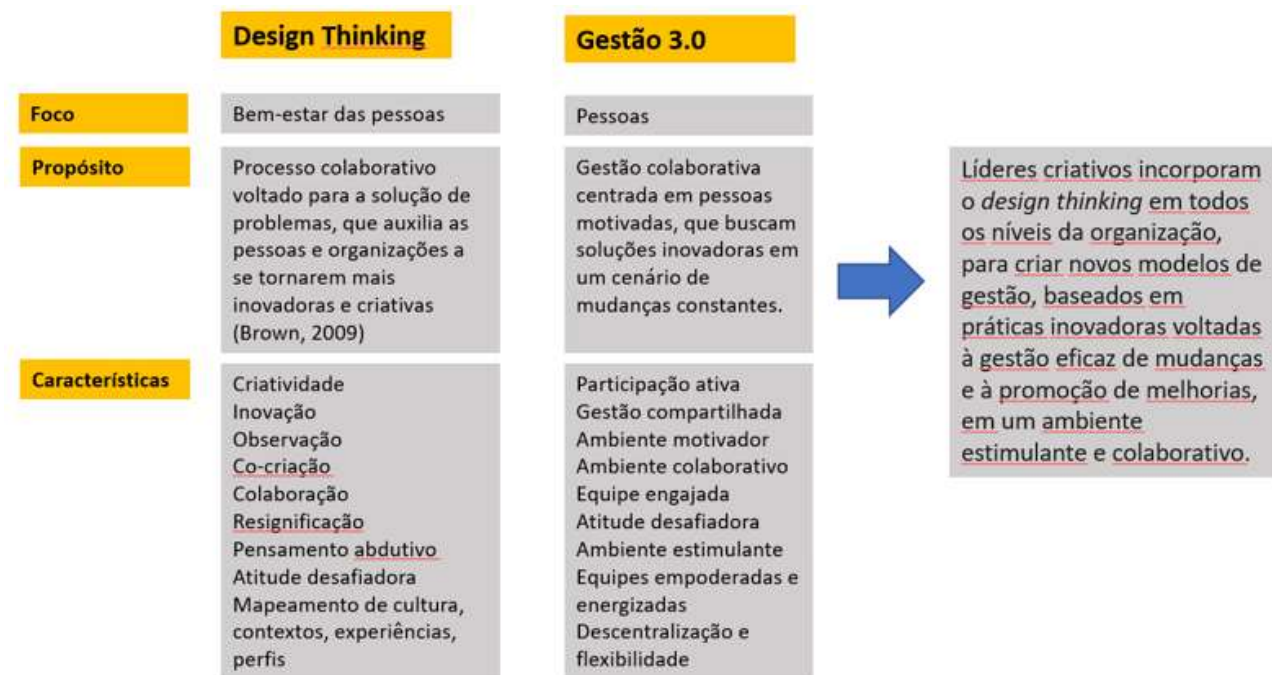
A capacidade de ressignificar e propor novas combinações a ideias já existentes, aliada a uma atuação colaborativa de pessoas com alto grau de confiança mútua e qualidades relacionais verdadeiras (Manzini, 2008), são características que, se aplicadas à gestão, contribuem para um processo contínuo de melhorias aptas a garantir o bem-estar, a satisfação e o alto desempenho das equipes, com nítidas vantagens para as empresas.

Em que pese a combinação, pretendida por este trabalho, entre o *design thinking* e um novo modelo de gestão, é possível estabelecer pontos de entrosamento e simbiose no intuito de dotar a gestão contemporânea com ferramentas conceituais e projetuais que caracterizam o universo do *design thinking*.

Se por um lado, propõe-se a adoção do conceito e das técnicas do *design thinking* para potencializar a gestão 3.0, por outro, é importante ressaltar o papel demandado às lideranças nesse contexto desafiador e a necessidade de redefinição das características e atitudes essenciais a serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas, para além das habilidades técnicas.

Na Figura 1, são apresentadas as similaridades de propósitos entre o *Design Thinking* e a Gestão 3.0, apoiados por um novo modelo de liderança.

Figura 1. Características do *Design Thinking* e da Gestão 3.0



Fonte: Autora (2019)

Observa-se, na figura acima, que os conceitos em análise dialogam entre si e estão alinhados em seus propósitos e características essenciais. A abordagem focada no ser humano, que valoriza a colaboração entre as pessoas para a busca de melhores soluções, potencializa o florescimento de um modelo de gestão inovador em organizações preocupadas em gerar valor a partir da gestação coletiva e do compartilhamento de ideias, experiências e conhecimento.

Na Gestão 3.0, líder e liderados colaboram para a moldagem do que seria um ambiente ideal de trabalho (Pimentel, 2015). Por outro lado, a inovação guiada pelo *design* possibilita complementar e potencializar esse novo modelo de gestão, por meio de ferramentas e abordagens que conectam as pessoas, levando-as a desafiar padrões decisórios e comportamentais inerentes às gestões tradicionais.

O resultado é a formação de líderes transformadores e equipes preparadas para conduzir processos exitosos de mudança no cenário de competição global, tendo a inovação como mote para a ideação de modelos promissores de negócio e para a gestação de ideias e soluções diferenciadas que respondam em tempo hábil aos novos desafios e demandas do mercado.

É importante frisar que a incorporação do modo de agir e pensar inerentes ao *design thinking* depende da cultura organizacional e das oportunidades de aprendizagem

proporcionadas pela organização. A aprendizagem organizacional realizada por meio das ferramentas da gestão do conhecimento permite captar e organizar o conhecimento sobre práticas gerenciais apoiadas pelo *design thinking*. Além disso, faz-se necessário compartilhar e reter o conhecimento gerado, por meio de workshops e dinâmicas que promovam um novo *modus operandi* e habilidades de exploração, interação e experimentação.

A implementação de um novo modelo mental e comportamental requer a mudança de recursos, rotinas e competências organizacionais. Para que os usuários do *design thinking* sejam capazes de transmutar comportamentos fixos em capacidades ágeis e dinâmicas, é essencial a criação de oportunidades de aprendizagem que transformem as habilidades operacionais dos times e promovam o fomento à inovação. De acordo com Stewart (2002), as empresas do conhecimento precisam de um projeto organizacional que converta *insights* – conhecimento, inteligência, criatividade – em comportamento institucional.

Faz-se necessário, ademais, promover uma mudança de cultura voltada à adoção de estratégias e abordagens criativas com alto potencial inovador. Uma cultura de trabalho atenta à visão de mundo, aos desejos, à valorização das ideias, e com ênfase na empatia, ou seja, uma cultura inerente e centrada em pessoas (Kurtmollaiev *et al.*, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou as características do modelo de gestão 3.0, propulsionado pelas técnicas do *design thinking*, e buscou analisar de que forma o conceito e as ferramentas do *design thinking* podem contribuir para uma gestão mais moderna e preparada para a complexidade da era digital.

A reinvenção e a agilidade para propor novas soluções a problemas inusitados, decorrentes das constantes mudanças, requerem uma liderança que supere o estilo autoritário da gestão 1.0 e a forma hierárquica e linear da gestão 2.0.

O que se convencionou chamar de Gestão 3.0 nada mais é do que uma gestão moderna e flexível que oportuniza à equipe a participação ativa nas mudanças e influência nas decisões, a partir de um ambiente de trabalho apropriado que valoriza o bem-estar, e de uma liderança que propicia o engajamento, a auto-organização e a motivação intrínseca dos liderados.

Restou demonstrado que a gestão organizacional pode ser potencializada pelas práticas do *design thinking*, ao engendrar novas formas de analisar o problema e maximizar a geração de ideias e soluções, com intenso envolvimento do time, liderança em rede e cultura do engajamento.

As técnicas descritas no primeiro capítulo contribuem para a proposta de novas ideias e significados que desafiam padrões estratégicos de gestão, gerando múltiplas oportunidades. Além disso, auxiliam na gestão de equipes focadas em uma visão multidisciplinar com múltiplos olhares, bem como no desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores e no gerenciamento diferenciado de projetos.

O estudo bibliométrico de literatura demonstrou que o emprego empírico do *design thinking* nas empresas pesquisadas promoveu efetivamente a inovação no âmbito da gestão, o aprimoramento da tomada de decisões, a exploração de ideias na busca por soluções diferenciadas e o processo de aprendizagem contínua, eis que a exigência de transformação e contínua renovação requer um modelo de gestão inovador, dinâmico e convergente.

Destaca-se ademais, dentre as abordagens apuradas, a aprendizagem do *design thinking* sob a ótica da construção coletiva do conhecimento organizacional; a importância do treinamento e desenvolvimento das equipes em dinâmicas e práticas de *design thinking*; a necessidade de mudança na cultura de trabalho para a absorção de novas dinâmicas e a concepção de um espaço de criatividade e inovação.

O paradigma do *design thinking* permite transformar o pensamento linear em pensamento complexo e, ao ser aplicado à gestão de negócios, permite, além da prática da inovação, da visualização e da experimentação, a construção de soluções diversificadas de problemas com foco proeminente no usuário.

Ademais, torna a rotina de trabalho mais produtiva, interativa e rica de novas experiências: as ideias são debatidas de forma não convencional, os contextos e dados são analisados de forma esmiuçada, explorando a fundo as possibilidades, até se chegar a uma solução ou caminho diferenciado para o enfrentamento do problema, a condução de um projeto, a criação de um novo produto ou a prestação aprimorada de um serviço, com vantagem competitiva.

Por derradeiro, conclui-se que a gestão 3.0 e o *design thinking* apresentam uma abordagem focada no ser humano e no bem-estar das pessoas. Esse desígnio os aproxima e

complementa, possibilitando uma aliança que conjuga propósitos e potencializa soluções inovadoras para uma gestão organizacional sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APPELO, J. **Como mudar o mundo: Gestão de Mudanças 3.0**. São Paulo. 2012.
- APPELO, J. Carvalhal E.&Ferreira F. **Ciclo de vida das Organizações: peopleware, liderança transformadora, desenvolvimento de equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro: FGV. 2001.
- APPELO, J. **Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders**. Boston: Pearson Education. 2011.
- AVRAMIDIS, M.. Emerging Skills for Developing an Innovative, Agile Culture. **Ama Quarterly**, 4 (2), 3-3. 2018.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.1999.
- BONINI, L.A. & Sbragia, R. (2011). O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, 2 (1), 3-25. 2011.
- BROWN, T. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. New York: Harper Collins. 2009.
- CAGNIN, C. Developing a transformative business strategy through the combination of design thinking and futures literacy. **Technology Analysis& Strategic Management**, 524-539. 2018.
- CARLGREN, L.; RAUTH, I. & ELMQUIST, M. (2016). Framing Design Thinking: the concept in idea and enactment. In: **Creativity & Innovation Management**, Vol. 25 Issue 1, p38-57. 2016.
- DRUCKER, P. (1999). *Desafios Gerenciais para o Séc. XXI*. São Paulo: Pioneira.
- ELSBACH, K. D. & Stigliani, I. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. In: **Journal of Management**, 44 (6), 2274-2306. 2018.
- GIARDELLI, G. **Você é o que você compartilha**. Rio de Janeiro: Gente. 2014.
- HIDLE; Norman; KARSH, B. & Templin, C. **Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management**. Amacon. 2013.
- KUPP, M; Anderson, J & Reckhenrich, J. Why Design Thinking in Business Needs a Rethink. **MIT Sloan Management Review**, 59(1), 42-44. 2017.
- KURTMOLLAIEV et al. Developing Managerial Dynamic Capabilities: A Quasi-Experimental Field Study of the Effects of Design Thinking Training. **Academy of Management Learning & Education**, 17(2), 184-202. 2018.
- LEAVY, B. Design thinking - a new mental model of value innovation. **Strategy & Leadership**, 42 (2), 40-45. 2014.
- LIETDKA, J. Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. **Journal of Product Innovation Management**, 32 (6), 925-938. 2015.
- LIETDKA, J. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. **Journal of Management**, 44 (6), 2274-2306. 2018.
- MANNIS, R. **Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas**. Addison-Wesley Professional. 2004.

- MARTIN, R. Design thinking: achieving insights via the "knowledge funnel". **Strategy & Leadership**, 38 (2), 37-41. 2010.
- MARTINS, J.C.C. **Soft Skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos**. Brasport. 2017.
- MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: E-papers. 2008.
- NEPOMUCENO, C. **Administração 3.0: Por que e como "uberizar" uma organização tradicional**. Rio de Janeiro: Alta Books. 2018.
- NEPOMUCENO, C. **Gestão 3.0: A crise das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- ROBLES, M.M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. **Business Communication Quarterly**, 75(4). 2012.
- Rogers E. **Diffusion of Innovations**. New York: The Free Press. 1962.
- SNYDER, K.; INGELSSON, P. & BÄCKSTRÖM, I. Using design thinking to support value-based leadership for sustainable quality development. **Business Process Management Journal**, 24 (6), 1289-1301. 2018.
- SOTARAUTA, M. Regional development and regional networks: the role of regional development officers in Finland. **European Urban and Regional Studies**, Tampere, Finland, 387-400. 2010.
- STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus. 2002.
- VIANNA, M. et al. *Design Thinking: Inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Zheng, D.L. (2018). Design thinking is ambidextrous. **Management Decision**, 56(4), 736-756. 2014.