



## Ferramentas de Gestão do Conhecimento Aplicadas ao *Design Thinking* como Inovação em Negócios

Luan Philippi Machado, Cristina Keiko Yamaguchi

### RESUMO

A mudança nem sempre foi vista, e continua não sendo em alguns casos, como algo prazeroso ou que indique segurança. Mas em um ambiente de negócios onde empresas trabalham constantemente na busca em oferecer algo novo ao mercado e estar à frente de seus opositores, mudar é algo essencial, e mudar é assumir riscos, dos quais somos sujeitos a altos e baixos, bons ou ruins, que devem ser trabalhados e identificados da melhor maneira possível. Integrar conhecimento, liderar, assumir riscos, são características de empresas que buscam diariamente inovar em seus ambientes de trabalho, e fornecer novos produtos e serviços à todos aqueles que buscam algo novo e diferente. O objetivo desse trabalho busca identificar como as práticas de inovação em ambientes empresariais estão envolvendo a experiência de *Design Thinking* em seus trabalhos, e de que forma essa ferramenta está contribuindo. Através de um estudo exploratório, caracterizado por uma pesquisa sistemática, pode-se constatar as diferentes práticas utilizadas por organizações que buscam aperfeiçoar e inovar seus produtos e serviços. O estudo aponta que a inovação está fortemente ligada a criatividade, e junto a elas a valorização humana que deve ser cada vez mais reconhecida e vinculada aos processos das organizações.

### 1 INTRODUÇÃO

É perceptível que nos dias atuais, empresas e organizações busquem constantemente desenvolver e criar novos produtos e serviços, que visem atender seus clientes e consumidores cada vez mais de forma ágil e inédita. Inovar em ambientes competitivos e acirrados é tarefa costumeira para empresas que buscam destaque no mercado, dessa forma a criação de algo novo que atenda novas expectativas e desejos está se moldando também na forma de construção desse processo de idealizar, desenvolver e comercializar o novo. Os métodos lineares dos quais as empresas costumam praticar na ideação de algo novo, desenvolvimento e disponibilização de produtos e serviços começa a ter novas ferramentas e artifícios, para que novos conhecimentos e novos olhares sejam postos em destaque no momento de criação, pois as exigências são novas, os gostos são cada vez mais singulares e a acessibilidade de diferentes opções é cada vez mais comum em ambientes competitivos e globalizados.

Os modelos verticalizados de empresas que investem em pesquisas e desenvolvimentos de novos produtos, baseados unicamente em pesquisas e ambientes fechados de cima para baixo, estão aderindo a trabalhos que envolvam também aqueles que são os interessados no resultado de algo novo, nas experiências que são vivenciadas e originam ideias novas e tangíveis de criação. Forma disso são as práticas desenvolvidas por designers que buscam junto a sociedade e periferias a vivencia no cotidiano de seus clientes, onde a inspiração se baseia naquilo que é vivenciado, buscando identificar nos cenários atuais formas de valorização e diferenciação, utilizando das informações que esses ambientes fornecem na busca de encontrar aquilo que ainda não foi identificado.

É vinculando experiências e práticas que o *Design Thinking* busca inovar em ambientes que estejam adeptos a aproveitar as mais diversas formas de pensar, com o intuito de projetar um ambiente, produto, ou serviço novo, e a partir de então conjugar os conhecimentos disponíveis na criação de algo novo.

Com o propósito de conhecer as práticas de inovação que empresas atribuem em seus



negócios, e como elas são desenvolvidas, o objetivo desse trabalho busca identificar como as práticas de inovação em ambientes empresariais estão envolvendo a experiência de Design Thinking em seus trabalhos e de que forma essa ferramenta está contribuindo. Para que se pudesse obter estudos e exemplos com o *Design Thinking* foram utilizados para pesquisas trabalhos contidos nas bases de pesquisa da *Web of Science* e *Scopus*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A necessidade de sair da zona de conforto e apresentar algo diferente para o mercado é algo que não se torna mais opcional para empresas e instituições que almejam atender determinada fatia de mercado, principalmente em ambientes globalizados e acirrados dos quais convivemos atualmente. Alencar (1995) já defendia essa posição quando dizia que no contexto empresarial, a mudança está se tornando a regra e não a exceção, novas demandas dos clientes, novos produtos, novas técnicas de produção e comercialização, novos processos de gerenciamento, novos mercados, sistemas mais eficientes de transporte e comunicação, entre outros, surgem a cada dia e cada vez mais rápidos.

Essa percepção de que a mudança é necessária, apontou também para a visão de que é no ser humano que se deve buscar as inspirações. Feldman et al (2007) afirmam que “a imaginação humana tornou-se a matéria-prima da era em que vivemos”. E buscar no ser humano as inspirações para criar e inovar é fundamental nos dias atuais, pois são fontes que ilimitadas de estímulo e ideação. Para Barret (2000) e Ruas (2001) o capital e os recursos naturais são fontes de competitividade que sofrem com a lei dos rendimentos decrescente, contudo, a criação e a inovação constituem uma das poucas fontes de competitividade cujo retorno é infinito.

### 2.1 INOVAÇÃO

Desempenhar um bom trabalho e além disso otimizar os recursos e serviços empresariais com um foco de rentabilidade, é sem dúvida a busca que diariamente se faz no mercado que vivemos. A inovação assume nesse aspecto a característica que fomenta essa necessidade, para Barbieri (2004), “a inovação é a mudança que cria uma nova dimensão de desempenho”. O desempenho econômico por sua vez, está relacionado a capacidade e interesse que organizações empenham no processo de inovar e criar. Schumpeter (1982) vincula a inovação ao desempenho organizacional, sob a forma do desenvolvimento interno, ou seja, são as mudanças da vida econômica que não foram impostas de fora, mas que surgiram de dentro por sua própria iniciativa. Complementar ao pensamento Schumpeter, para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação está associada a uma gama de conhecimentos, ou seja, não está vinculada a somente um determinado tipo de mercado ou tecnologia, e sim, a boa utilização dos recursos oferecidos pela gestão do conhecimento.

Organizações são senão em sua totalidade, em supremacia, a junção de trabalhos desenvolvidos por pessoas, que constantemente alimentam um sistema que necessita de produtos e serviços sejam eles das mais diversas formas e modelos, para que configurem um trabalho conjunto que originará uma instituição econômica com fins específicos e econômicos. A necessidade de envolver pessoas nos processos sejam quais forem, é essencial na vida de qualquer organização. Inovar nessas organizações é preceito de um bom trabalho e um bom envolvimento dessas pessoas que ali se encontram. Lopes et al (2016) acrescentam que a inovação nas organizações só ocorrerá caso a empresa contrate pessoas que apresentem características criativas, sejam estimuladas a desenvolver suas habilidades e suas ideias não sejam ignoradas.

É a partir do processo de soma de conhecimentos que organizações identificam as



melhores maneiras para inovar, para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a gestão da inovação possibilita o desenvolvimento de diferentes técnicas, compreendendo a capacidade de criar e aprimorar métodos, isso devido ao conjunto de fatores que agregam conhecimento, como por exemplo, a experiência compartilhada e a criatividade desenvolvida, permitindo a evolução dos processos.

## 2.2 INOVAÇÃO CRIATIVA

A criatividade observada nas atitudes que os indivíduos direcionam, é tomada como base em muitos apontamentos como precedente à inovação, para Alencar (1995) a criatividade dos indivíduos tem sido considerada o fator fundamental para a geração de inovação, de interesse da organização constituindo o primeiro componente ideacional da inovação, enquanto esta englobaria a concretização e a aplicação das novas ideias. Apoiados no mesmo viés, De Masi (2003) e Alencar (2002) afirmam e exemplificam que a criatividade é um dos recursos mais fecundos para o homem, partindo da premissa que este sempre procurou derrotar os seus inimigos atávicos como a fome, o cansaço, o medo, a ignorância, a dor e até a morte.

O envolvimento que as organizações estão apresentando com seus colaboradores é fruto de uma convergência de conhecimentos que proliferam em resultados econômicos, ampliando assim os níveis de criação e desenvolvimento, Mussak (2003) menciona que a criatividade revitaliza as organizações estimulando a ousadia das pessoas o que dá um salto qualitativo nos produtos e serviços, facilmente percebidos pelos clientes internos e externos. Esse envolvimento também é observado por Bruno-Faria (2003) que diz que a inovação guarda estreita relação com a criatividade, embora possa ser originária de fontes diversas, e aponta a inovação como a implementação de ideias, processos, produtos ou serviços criativos originários de indivíduos ou grupos na organização.

A heterogeneidade dos indivíduos é que vai permitir às organizações que novas ideias surjam e apontem para algo novo. Para Mirshawka e Mirshawka Jr (1993) “o grupo será mais criativo quando esse exigir pensamento divergente, a interdisciplinaridade é considerada como desejável para a criação, pois é quando ocorre a aproximação de duas ou mais verdades”. Essa junção de diferentes competências é sobretudo otimizada quando indivíduos capazes e com proveito entregam-se a este trabalho. Barret (1998) afirma que o processo criativo exige mente aberta, receptiva ao novo, equilíbrio nas emoções, flexibilidade e conhecimento do diferente, pois essa atuação depende da estabilidade emocional, seguida da tomada de decisão.

## 2.3 DESIGN THINKING

Com a necessidade de criação e inovação de algo novo, novas formas de buscar alternativas estão sendo desenvolvidas e melhoradas. Segundo Vianna et al (2012) “[...] a maneira como o designer percebe as coisas e age sobre elas que chamou a atenção de gestores, abrindo novos caminhos para a inovação empresarial. Com essa percepção, para a conveniência da inovação, originou-se um novo conceito, dito como *Design Thinking*, “uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios” (VIANNA et al, 2012). De forma objetiva, nas palavras de Sugai et al (2013) uma maneira de pensar globalmente uma ideia com foco na inovação, de forma que as ações a serem realizadas sejam de caráter prático e real.

As empresas buscam constantemente formas para atender novos clientes e além disso manter aqueles que já possuem. Dessa forma, há a necessidade em buscar novas formas de inovar em seus negócios, pois diariamente empresas surgem e saem do mercado, pois se inovar é arriscado, não inovar também o é. Vianna et al (2012) afirmam que “as empresas não podem



ficar esperando a hora para inovar, para se preparar para a competição não esperada, para a mudança do consumidor, para novas maneiras de se organizar”. Por isso a evolução constante que o mercado apresenta, deve ser também seguida por empresas que visam o crescimento contínuo, buscando dessa forma, novas maneiras de atender e identificar como melhorar seus produtos e serviços, assim os autores acrescentam

O *Design Thinking* traz uma visão holística para a inovação. São equipes multidisciplinares que seguem um processo, entendendo os consumidores, funcionários e fornecedores no contexto onde se encontram, cocriando com os especialistas as soluções e prototipando para entender melhor as suas necessidades, gerando ao final novas soluções, geralmente inusitadas e inovadoras (VIANNA et al, 2012).

Essa nova percepção de envolver o consumidor final, os fornecedores e funcionários e todos aqueles que fazem parte da organização no processo de ideação e criação, além de necessário é fundamental, pois são neles que residem o conhecimento pelo qual se guiará o processo de criação e desenvolvimento. Stewart (1998) afirma que “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”. A criação de algo novo envolve o conhecimento de diversas percepções daquilo que o produto deve atender e atingir, por isso o envolvimento de diversos pontos de vista atribui maior confiabilidade e garantia ao produto ou serviço. Brito (2012) afirma que o conhecimento “é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

O envolvimento de diferentes percepções apresenta dessa forma melhores possibilidades de criação e desenvolvimento de algo novo, seja produto ou serviços, novo ou de forma incremental. Por isso a utilização das práticas de *design thinking* no processo de inovação são justificadas por Vianna et al (2012) quando afirmam, foi buscando novos caminhos para inovação que o *Design Thinking* foi aplicado nas organizações, pois apresenta uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilidade de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios.

O conceito e aplicabilidade de *Design Thinking* apresenta três características que norteiam suas atribuições, que são: Imersão, Ideação e Prototipação. É a partir desses três passos que são identificadas, apontadas e sugeridas as ideias para os problemas que foram propostos os trabalhos, independentemente da aplicação dessa tarefa. O termo de DT foi concebido inicialmente por Tim Brown, CEO da IDEO, que observou que sempre que questionado sobre algo novo ou design, acrescentava a palavra “*thinking*”, e então passou a utilizar o entendimento como “forma de descrever um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas” (BROWN, 2010). Segundo Vianna et al (2012) as três características são representadas da seguinte maneira, a Imersão é o momento em que a equipe se aproxima do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa quanto do ponto de vista do cliente final. A Ideação consiste na fase de gerar ideias inovadoras para o projeto, utilizando ferramentas que estimulem a criatividade na solução de problemas. E por fim a Prototipação, que auxilia na validação das ideias geradas em todo o processo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por meio de uma pesquisa bibliográfica pode se ter um aprofundamento sobre o assunto, em particular sobre o tema, para Tozoni-Reis (2009), a revisão bibliográfica permite uma compreensão mais aprofundada do tema feita por meio da leitura de obras que tratam do mesmo



tema ou de temas próximos. Com uma abordagem qualitativa, pode-se analisar publicações já existente sobre o tema, que segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa caracterizada como pesquisa documental, é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Os trabalhos utilizados como base para a pesquisa, foram coletados a partir de uma busca sistemática entre os meses de junho e julho de 2017, para Mendes Lopes e Fracolli (2008), a revisão sistemática é definida como uma síntese de estudos primários que contém objetivos, materiais e métodos claramente explicitados e que foi conduzida de acordo com uma metodologia clara e reproduzível, essas revisões costumam reunir grandes quantidades de pesquisas. A busca sistemática sobre Inovação, com envolvimento de *Design Thinking* e Negócios, foi desenvolvida utilizando as bases de pesquisa *Web of Science* e *Scopus*, com o intuito de encontrar em duas bases internacionais publicações com os temas propostos que vinculassem autores brasileiros, no intuito de verificar também a aplicabilidade do tema no país.

Em se tratando de uma busca em bases internacionais, os temas foram pesquisados em inglês, para que se pudesse encontrar então os resultados. Dessa forma os temas pesquisados foram “*Innovation*”, “*Design Thinking*” e “*Business*”, posteriormente a busca pelos temas foram selecionadas as três principais áreas de interesse, que são Negócios, Gestão e Contabilidade, Ciências Sociais e Economia e Finanças. Após a seleção, os trabalhos escolhidos foram artigos, e que tivessem elencados na língua portuguesa. A as buscas efetuadas na base da *Scopus* resultaram em 10 artigos. Na busca feita na *Web of Science*, o ultimo filtro para seleção de artigos com vínculo ao Brasil não pode ser feito, por não haver publicações na base, a busca anterior apresentou então 9 trabalhos, que foram traduzidos para o português juntamente com alguns dos trabalhos encontrados na *Scopus* que também se encontravam em inglês. Dessa forma, 19 artigos foram tomados como base de pesquisa para o presente estudo.

A vinculação dos temas de pesquisa apresentou uma relação de estudos em que a inovação é constantemente discutida, a necessidade de inovar é observada constantemente em organizações que buscam estar no mercado, e além disso fornecer novos produtos e serviços com cada vez mais qualidade e reconhecimento. Inovar nesses ambientes envolve não apenas recursos tecnológicos e investimentos de ponta, cada vez mais a percepção de que o indivíduo é a ferramenta capaz de criar e desenvolver algo novo se torna evidente. O conhecimento que diferentes pessoas possuem quando pertinentes a um mesmo fiz, fornecem novos métodos de ação e diferentes percepções sobre um mesmo foco, essa disparidade de pensamentos apresenta o caminho para o novo.

A inovação apresentada nos estudos levantados para este trabalho apresenta diversas formas de aplicabilidade e categorias, as inovações não ocorrem unicamente na criação de um produto ou serviço novo, mas também nas formas como são desenvolvidos, na busca por ideias novas, envolvendo diferentes olhares de diferentes patamares e níveis hierárquicos. A conformidade dos trabalhos manifesta a relação apresentada ao conhecimento que os indivíduos possuem, e como esse conhecimento quando pactuado com diferentes pontos de vista, floresce em novos pensamentos até então inexplorados para criar algo novo. A convergência e flexibilização de pensamentos apresentadas por alguns autores como Mirshawka e Mirshawka Jr (1993) e Barret (1998), é uma das formas das quais, organizações identificaram para estimular inovações em seus ambientes de trabalhos. O aproveitamento dos conhecimentos que os indivíduos de uma organização detêm, é fundamental para que a organização cresça e além disso desenvolva novos conhecimentos.



#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

TABELA 1: Publicações sobre Inovação, *Design Thinking* e Negócios encontradas na base *Scopus*.

Ordem	Ano	Autor	Instituição	Obra	Revista
1	2017	Brones et al.	Polytechnic School of the University of São Paulo – USP	Reviews, action and learning on change management for ecodesign transition	Journal Of Cleaner Production
2	2016	Conforto et al.	University of São Paulo – USP; Federal University of São Carlos	The agility construct on project management theory	International Journal of Project Management
3	2016	Benassi et al.	University of São Paulo – USP	Towards a conceptual framework for production vision	International Journal of Operations and Production Management
4	2016	Nascimento et al.	UNIVALI	A proposta Blueprint de comunicação para sistematização de comunicação mercadológica: A comunicação com abordagem da inovação e o design para pequenos negócios	Espacios
5	2016	Christopoulos et al.	Universidade de São Paulo; Stanford University Global Design Innovation Programme	Institutionalising the learning process through innovation and participative practices	International Journal of Innovation and Learning
6	2016	Leite et al.	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca	O processo de desenvolvimento de produtos em startups baseadas em inovação criativa	Espacios
7	2015	Bernardes et al.	Federal University of Rio Grande do Sul	Icd Project: In pursuit of guidelines to increase competitiveness in the brazilian industry through innovative product design management	Journal of Modern Project Management
8	2014	Cipolla et al.	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Empathy or inclusion: A dialogical approach to socially responsible design	International Journal of Design
9	2013	Bestetti et al.	Universidade de São Paulo	O d-USPLeste – Laboratório de Design, Inovação e Criatividade – como programa para integrar universidade e comunidade na busca de soluções inovadoras para suas demandas	Espacios
10	2010	Gobbo et al.	University of São Paulo; UNESP; Lund University	The transformation between exploration and exploitation applied to inventors of packaging innovations	Technovation

Fonte: Dados da pesquisa.



TABELA 2: Publicações sobre Inovação, *Design Thinking* e Negócios encontradas na base *Web of Scienc*.

Ordem	Ano	Autor	Instituição	Obra	Revista
1	2017	Bertilorenzi et al.	Conservatoire Natl Arts & Metiers, His Technosci Soc EA 3716, Paris, France; Ecole Natl Super Arts & Metiers, Lab Concept Prod & Innovat EA 3927, Paris, Fance	Between innovation and tradition: French design schools, their historical roots and their innovation system	Journal of Innovation economics & management
2	2016	Ben Mahmoud-Jouini et al.	Grechec Hec Paris CNRS, Paris, France; I3 CRG Polytech CNRS, Paris, France; Emilyon Business Sch, Lyon, France	Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context	Project Management Journal
3	2016	Price et al.	Queensland Univ Technol, Creat Ind, Brisbane, Australia	Design and a Deep Customer Insight Approach to Innovation	Journal of International Consumer Marketing
4	2015	Liedtka, J	Univ Virginia, Business Adm, USA	Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction	Journal of Product Innovation Management
5	2015	Bicen et al.	Penn State Erie, Erie, USA	Radical Innovation with Limited Resources in High-Turbulent Markets: The Role of Lean Innovation Capability	Creativity And Innovation management
6	2015	Roth et al	ESC Rennes Sch Business, France; Yerevan State Univ, Morocco; Ming Chuan Univ, Taiwan	The Ludic Drive as Innovation Driver: Introduction to the Gamification of Innovation	Creativity and Innovation Management
7	2012	Hobday et al.	Univ Brighton, E Sussex, England	Policies for design and policies for innovation: Contrasting perspectives and remaining challenges	Technovation
8	2009	Boni et al	Carnegie Mellon Univ, Pittsburgh USA	Innovation in an Academic Setting: Designing and Leading a Business Through Market-Focused, Interdisciplinary Teams	Academy of management learning & Education
9	2007	Beckman	Univ Calif Berkeley, USA; Stanford Univ, USA	Innovation as a learning process: Embedding design thinking	California Management Review

Fonte: Dados da pesquisa.



Contudo, a tarefa de comungar os conhecimentos existentes nessas organizações não é tarefa fácil, o conhecimento tácito que muitas vezes é o fomentador das discussões para criação do novo, não é facilmente transmitido para todos aqueles que necessitam também dessas informações. Assim surge como ferramenta ao processo criativo o Design Thinking, que busca solucionar os problemas com uma visão integrativa de atores, para que possa mesclar o maior número de informações e experiências possíveis no processo de inovação.

O *Design Thinking* como ferramenta, apresenta alternativas que organizações hoje estão buscando para criar algo novo, com uma visão até então não buscada ou identificada pelo mercado e pela concorrência. Os estudos apresentam em grande parte que as organizações estão mudando seu foco em pesquisar e desenvolver algo novo para apresentar a seus clientes, estão indo além, buscando na experiência dos usuários, estejam eles localizados em qualquer esfera do ciclo do produto ou serviço, as necessidades que ainda não foram atendidas ou aquelas que ainda podem ser melhoradas. É então através dos processos de Imersão, Ideação e Prototipação que essas organizações estão conseguindo aproximar-se da realidade de seus clientes, e identificar nessas realidades como implementar algo ou fornecer alguma coisa nova.

A visão criativa que os processos de inovação demandam nas organizações, apresentam novos meios de ação e interação, forma disso são alguns resultados apresentados pelos trabalhos utilizados como estudo. As práticas ecológicas latentes no mercado nos dias atuais por exemplo, estão sendo desenvolvidas por algumas organizações baseadas no *Design Thinking*, que buscam atender as necessidades e obrigações que essa realidade apresenta, utilizando dos recursos e contribuições que todos os atores do meio social podem oferecer. A ideia de utilizar esses recursos faz com que os resultados tenham um elo com o problema, e o estreitamento dessa realidade proporcione reconhecimento de forma mais objetiva.

Assim também são os resultados que algumas organizações apresentam ao desenvolver novos produtos. Alguns artigos apontaram que o processo de criação de novos produtos está intrinsecamente vinculado com o ambiente em que ele será ofertado, onde a aproximação de realidades que o *design thinking* proporciona mitiga os futuros erros e não aceitação que esse produto pode gerar. Assim o design de produto estuda toda uma cadeia de *stakeholders* que antecedem o momento de criação, corroborando assim um feito de melhor rentabilidade.

A utilização das ferramentas de *design thinking* também são observadas em startups, que já surgem como ideia de empresas inovadoras, e conseguem harmonizar com suas ideologias, as práticas de criação e idealização de novos projetos, produtos ou serviços. Assim esses tipos de empresas conseguem estreitar seus rendimentos com mais agilidade e eficiência. A ideia de que errar faz parte do processo, cria nesses tipos de empresas a cultura de experimentação e prototipação eficiente, onde a prática e a constante interação conseguem apontar para caminhos mais certos.

Por fim, os estudos apontam para uma nova visão de inovação, onde a interação com os usuários e toda a cadeia, além de envolver diferentes pontos de vista e novos conhecimentos é essencial. Quando as empresas passam a perceber que é necessário valorizar seus colaboradores com o intuito de aproveitar seus conhecimentos para a organização, percebem também que novos ambientes são criados e otimizados no processo de criação e disseminação do conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos estudos selecionados pode identificar que o processo de inovação em organizações é algo constante, e que não inovar em ambientes competitivos é um risco tão grande quanto criar algo que não seja adequado. Contudo, a busca por algo novo e melhor é constante e necessário. Dessa forma, a busca em identificar novos métodos é algo que



desempenha constante atenção e empenho, além do mais a percepção de que novas ideias surgem com a aproximação de diferentes formas de pensar está se tornando cada vez mais frequente.

Congruente ao pensamento de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que diz que a utilização dos conhecimentos dispersos por toda a organização é fator fundamental para a inovação, os estudos apontaram que o envolvimento dos demais setores de uma organização quando direcionados para o mesmo foco, e utilizados de forma uniforme proporcionam melhores resultados. Destarte, compreende-se que a aproximação de diferentes percepções conseguem intensificar o desenvolvimento de novos bens e serviços.

Compartilhar o conhecimento não é tarefa fácil para organizações nem mesmo para os indivíduos que dela fazem parte, o conhecimento tácito que predomina em cada um constitui uma das formas mais difíceis de disseminação e compartilhamento. Ainda assim, as ferramentas apresentadas pelo *Design Thinking* mostram que a prática constante de aproximação com diferentes modos de pensar e diferentes realidades se tornam capazes de gerar novos conhecimentos e novas sabedorias, o que fomentam a inovação e busca pelo novo. A inclusão em um novo contexto e a empatia em desvendar algo novo são ferramentas necessárias para identificar nas necessidades dos indivíduos formas de estimular o crescimento e a inovação.

Brown (2010) e Vianna et al. (2012) associam o entendimento de *Design Thinking*, e os estudos apontam que esse novo olhar, onde o ponto de vista voltado para o ser humano e para a interação que esse deve ter com o ambiente ou questão em destaque deve ser valorizado, é fator fundamental no processo de inovação do qual tanto se necessita. A interação humana que está sendo cada vez mais valorizada, é apresentada de forma consoante com aos estudos desses autores, o que reforça a aplicabilidade desses conceitos.

Além do mais, os três passos que o *Design Thinking* aponta para o seu processo, são observados como fundamentais e de grande efeito, imergir em um determinado problema ou assunto é imprescindível para se ater da realidade e dos fatos. Idear algo nessa realidade é estrutural para que se possa fundamentar ações e diretrizes de uma boa solução. Da mesma forma que a prototipação é fundamental quando se quer aproximar da realidade e trabalhar com fatos que oportunizem um resultado.

Os estudos apresentam uma estreita relação entre a criatividade e a inovação, em contexto semelhantes, porém com atores distintos. A criatividade é complementar a inovação, pois surge dos indivíduos a necessidade de criar algo, e parte para as organizações o processo de inovar aquilo que foi criado e idealizado. Congruente com essa relação, o conhecimento que é identificado nesse processo é fundamental para desenvolver algo novo. É partir do momento que empresas e organizações percebem o valor de seus colaboradores, e o conhecimento que esses possuem, e unem esses conhecimentos com os objetivos da empresa, que novos métodos, produtos, serviços e processos são criados e otimizados.

Os estudos apresentam em alguns momentos, a presença de líderes no processo de inovação, os quais estão ligados diretamente com os indivíduos citados no processo de unificação de conhecimentos e experiências, apesar disso, não apresentam como essas figuras podem ser impactantes ou até mesmo estimuladoras de inovação, dessa forma sugere-se um aprofundamento futuro ao processo de inovação diante da figura do líder como agente importante no processo de comunicação empresarial e gestor de conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.

ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade**



peçoal e nas organizações. São Paulo: Makron, 2002.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. FGV Editora, 2004.

BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_, Richard. **Libertando a alma da empresa**. Editora Cultrix, 1998.

BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem; MIDLER, Christophe; SILBERZAHN, Philippe. Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context. **Project Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 144-156, 2016.

BERTILORENZI, Marco; RUANO-BORBALAN, Jean-Claude; LE COQ, Marc. Between Innovation and Tradition: French Design Schools, their Historical Roots and their Innovation System. **Journal of Innovation Economics & Management**, n. 1, p. 57-78, 2017.

BICEN, Pelin; JOHNSON, William HA. Radical Innovation with Limited Resources in High-Turbulent Markets: The Role of Lean Innovation Capability. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 278-299, 2015.

BONI, Arthur A.; WEINGART, Laurie R.; EVENSON, Shelley. Innovation in an academic setting: Designing and leading a business through market-focused, interdisciplinary teams. **Academy of Management Learning & Education**, v. 8, n. 3, p. 407-417, 2009.

BROWN, Tim et al. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUNO-FARIA, M. de F. **Criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 111-142, 2003.

DE MASI, Domenico. **Criatividade e grupos criativos**. Brazil: Sextante, 2003.

FELDMAN, Liliane Bauer; RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 2007.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HOBDAI, Mike; BODDINGTON, Anne; GRANTHAM, Andrew. Policies for design and policies for innovation: Contrasting perspectives and remaining challenges. **Technovation**, v. 32, n. 5, p. 272-281, 2012.

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.

LOPES, Jaqueline Bitencourt et al. Elementos da inovação nas organizações. **Revista**



ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 13) Año 2016, 2016.

MENDES LOPES, Ana Lúcia; FRACOLLI, Lislaine Aparecida. Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 17, n. 4, 2008.

MIRSHAWKA, Victor. **Qualidade da criatividade**: a vez do Brasil. Makron Books, 1993.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**. Editora Gente, 2003.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

PINTO BRITO, Lydia Maria; WEBBER SOUZA DE OLIVEIRA, Patrícia; CARTAXO DE CASTRO, Ahiram Brunni. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 5, 2012.

PRICE, Rebecca; WRIGLEY, Cara. Design and a deep customer insight approach to innovation. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 28, n. 2, p. 92-105, 2016.

ROTH, Steffen; SCHNECKENBERG, Dirk; TSAI, Chia-Wen. The ludic drive as innovation driver: Introduction to the gamification of innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 300-306, 2015.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 242-269, 2001.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. (3a ed.). São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUGAI, Mari et al. *Design Thinking*: uma nova forma de pensar. **QUIPUS – Revista científica das escolas de comunicação e artes e educação**. -ISSN 2237-8987, v. 2, n. 2, p. 31-40, 2013.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3ª. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. 2009.

VIANNA, Maurício. **Design Thinking**: inovação em negócios. Design Thinking, 2012.

