

DESIGN THINKING COMO UM MÉTODO PARA GESTÃO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

FELIPE DOS SANTOS SIQUEIRA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS (FMU)

ANTONIO FELIPE CORA MARTINS

CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS (FMU)

RODRIGO MEDEIROS DOS SANTOS

CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS (FMU)

PEDRO HENRIQUE RODRIGUES DAMACENO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS (FMU)

ORLANDO ROQUE DA SILVA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS (FMU)

DESIGN THINKING COMO UM MÉTODO PARA GESTÃO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

RESUMO

As mudanças e inovações reivindicam novos modelos de gestão da aprendizagem no contexto das transformações. O *design thinking* pode ser compreendido como um método não tradicional que intercala atividades de inovação com foco nas pessoas através de um processo de compreensão especificado por meio de etapas, para extrair necessidades e desejos das pessoas. O objetivo deste artigo é avaliar se o *design thinking* é um método válido para gestão da aprendizagem organizacional. Para tal foi escolhido o método do estudo de caso de um workshop de *design thinking* em uma grande empresa multinacional de comércio varejista com sede em São Paulo. Dentre os principais achados podemos destacar as fases do processo de *design thinking*, Inspiração, Ideação e Implementação, estão altamente relacionadas aos aspectos teóricos de gestão de aprendizagem, além de aspectos como a influência positiva de grupos multidisciplinares, que proporcionou aprendizado horizontal dos participantes sobre a própria organização.

Palavras-chave: *design thinking*, gestão, aprendizagem, organização, inovação

ABSTRACT

These changes and innovations claim for new models and learning management in this transformational context. Design Thinking can be understood as a nontraditional method that intercalates innovations activities with focus on people through a comprehension process to extract needs and wishes from people. This paper aims to evaluate if design thinking is a valid method for organizational learning. In order to do the chosen methodology was the case study in a big multinational in São Paulo. Among the main findings can be highlighted the design thinking process phases, Inspiration, Ideation and Implementation, are highly related to theoretical aspects of learning management, also aspects like the positive influence of multidisciplinary groups, that empowered the horizontal learning of the participants about their own organization.

Keywords: design thinking, management, learning, organization, innovation

1. INTRODUÇÃO

O movimento das mudanças no mundo contemporâneo impacta diretamente as necessidades das organizações, que dia após dia precisam adaptar seus modelos de gestão e inserir no mercado novos produtos e serviços inovadores. A mudança é uma das principais características do mundo moderno, e o cerne da inovação consiste em promover transformações graduais no ambiente de aprendizagem organizacional, nos produtos, serviços, processos e pessoas. Nesse cenário, as organizações estão inseridas num período dinâmico e de profundas transformações.

Adventos como: instabilidade de mercados globais, novos entrantes, comunicação e tecnologias de informação cada vez mais avançadas, novas formas de interação do consumidor, surgimento de novos modelos e áreas de conhecimento, entre outros fatores, tornam fundamental a necessidade do desenvolvimento de competências organizacionais, tais como: adaptação, geração e gestão do conhecimento, inovação e competitividade (TURBAN et al., 2010)

Transformar deixou de ser opção, passou para uma exigência acerca da existência no mercado. As mudanças ocorrem cada vez mais rapidamente e são reflexos das pessoas que constituem as organizações. Toda organização, por ser oriunda dos resultados das ações das pessoas que a

integram, representa no mercado e nas relações internas as virtudes e os valores de cada um de seus colaboradores, independentemente da posição hierárquica que ocupam. A necessidade de mudança é um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada organização, pois quem aprende não é a organização, e sim as pessoas, de forma individual e em grupo (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Para que as mudanças sejam possíveis, processos precisam ser transformados, e transformações estruturadas reúnem novas abordagens, que atendam aos desejos das pessoas e por consequência dos consumidores e usuários. Para tanto, mudanças organizacionais consideradas bem sucedidas são as que criam novos conhecimentos de forma consistente, através da geração e gestão da aprendizagem (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Conforme Moggi e Burkhard (2005), passar do estado atual para o estado futuro desejado em uma organização exige passos intermediários. Se o processo de transformação for construído de forma participativa e planejada, por meio da convivência e vivência, há grandes oportunidades de geração de aprendizagem individual e coletiva na criação de um novo cenário.

Em meio a diversas abordagens, temos o método do “*design thinking* como um recurso organizacional” (KIMBELL, 2011, p. 297). O *design thinking* é uma alternativa que pode ser incorporada de forma ágil para geração de mudanças, inovação e transformação, por meio de resultados eficazes diante das suas fases e processos estruturados de geração de ideias por meio da criatividade. O conceito *design thinking* surgiu como uma abordagem centrada no ser humano, inspirada nas formas de pensamento e trabalho dos *designers*, na capacidade de pensar de forma integrativa e de inovação multidisciplinar, conforme Brown (2009) e Martin (2009).

A aprendizagem coletiva é um fenômeno imprescindível para que ocorra a mudança. O novo conhecimento sempre se origina do indivíduo e esse conhecimento, para ter valor para a organização como um todo, necessita ser compartilhado para outras pessoas. Esse é um dos desafios de uma organização geradora de conhecimento. Para o fomento efetivo de aprendizagem coletiva, se faz necessário que o processo de mudança ocorra em pequenos grupos específicos, que vão se ampliando e se complementando, por maior que seja sua extensão (NONAKA, 1991).

Para Brown (2010), as pessoas precisam estar no centro da história, em primeiro lugar. Um dos desafios do *design thinking* é gerar dinâmicas de colaboração para que as pessoas consigam articular conhecimento, dos quais podem nem saber que existem. Sendo uma abordagem fundamentalmente criativa, durante o processo criativo nascem ideias e conceitos que geram e possibilitam a gestão da aprendizagem através do seu ciclo processual, conduzido por técnicas e ferramentas estruturadas.

As mudanças e inovações reivindicam novos modelos de gestão da aprendizagem no contexto das transformações. Por isso o *Design Thinking* pode ser uma abordagem estratégica para as organizações, sendo de fato um gerador de conhecimento e aprendizagem através da interação entre pessoas e ambientes. O objetivo deste artigo é avaliar se o *design thinking* é um método válido para gestão da aprendizagem organizacional, tendo como objetivos específicos: identificar os fatores que caracterizam uma organização como sendo uma organização de aprendizagem e evidenciar as etapas do *design thinking* como processo de apoio à gestão de aprendizagem.

2. REVISÃO DE LITERATURA (REFERENCIAL TEÓRICO)

2.1 ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DE APRENDIZAGEM E TRANSFORMAÇÃO

Não existe um conceito unificado do que viria a ser uma organização de aprendizagem, entretanto é notável a existência de pontos centrais das definições de organizações de aprendizagem. De acordo com Senge (1990), organizações de aprendizagem são organizações com a capacidade de se transformar através do aprendizado. Para Estivalet, Löbler e Pedrozo (2006), a premissa que fundamenta as organizações de aprendizagem é que uma mudança significativa em uma organização origina de uma mudança na mentalidade dos indivíduos que a integram.

É possível reconhecer as organizações de aprendizagem por sua agilidade frente às mudanças, na forma com a qual se relaciona com o mundo, o modo que guia suas operações, bem como uma cultura onde a aprendizagem é contraída partindo de desafios e erros no decorrer do tempo. Dessa maneira, a capacidade de aprendizagem adaptativa é cada vez mais abrangente e aplicada para desenvolver soluções inovadoras, as quais seus resultados são notados no trabalho coletivo, gerando de forma constante o seu futuro (SUGARMAN, 2001).

Organizações do conhecimento são capazes de se adaptar com antecedência por meio de uma articulação combinada de aprendizado e inovação, em virtude de um processo cumulativo de informações e conhecimentos, sensível ao ambiente ao qual estão inseridas. (CHOO, 2006).

No cenário atual há uma constante necessidade de que as organizações capturem e averiguem de forma produtiva as fontes de conhecimento ao seu redor, ordenadamente e de forma acumulativa na empresa. A gestão do conhecimento é definida por qualquer processo ou prática de desenvolver, absorver, reter, distribuir e empregar a sabedoria acumulada, de forma a ampliar a aprendizagem, para tornar as organizações mais eficazes (HAFEEZL; ABDELMEGUID, 2003).

É inevitável reconhecer o comportamento de intensa transformação que as mais diversas organizações de segmentos diferentes estão passando no presente, e que é proveniente da digitalização, ubiquidade, conectividade e globalização. Essa metamorfose alterará de maneira radical a própria natureza das organizações e negócios (PRAHALAD; KRISHINAM, 2008).

A inovação ainda é um tema novo quando falamos de países em desenvolvimento, assim como o Brasil, as organizações encontradas no país sendo elas nacionais ou multinacionais, transformaram-se de maneira expressiva. Essa transformação tem início com a abertura do mercado na década de 90, tendo em vista que se modernizar seria imprescindível para sua sobrevivência. As organizações aperfeiçoaram a evolução tecnológica, tornaram como prioridades a atração e retenção de talentos, empregaram programas de qualidade, entretanto, em sua maioria ainda não se desataram dos métodos referenciais antigos para desenvolver um método inovador. Insistem em copiar modelos com a mentalidade ultrapassada, que obtiveram sucesso em outros países (SIMANTOB; LIPPI, 2003).

A transformação nas organizações acontece de maneira cada vez mais veloz e é a imagem refletida das pessoas que compõe as empresas. As organizações por se originarem de ações de indivíduos que fazem parte da mesma reverbera no mercado as virtudes, assim como os valores de cada integrante independentemente de onde se encontram na hierarquia (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Com relação aos fatores fundamentais para a transformação nas organizações, trata-se da aceitação das pessoas e o comprometimento com as novas maneiras de se realizar as atividades

dentro da empresa. Porém, para que exista comprometimento e a ação em conjunto de todos colaboradores que integram a organização é preciso criar uma cultura que passe a valorizar a aprendizagem e o envolvimento (MURRAY et al., 2003).

Mudar de forma efetiva para determinar novos padrões organizacionais ainda é um dos maiores desafios contemporâneos do mercado. Assim, qualquer movimentação em função de uma transformação apenas terá êxito se a cultura da organização for considerada em qualquer que seja a mudança. A transformação e a mudança da cultura organizacional não têm apenas a qualidade e a melhoria constante como alicerces, mas também a concretização de normas, valores e conjecturas, isto é, uma cultura que estimule a aprendizagem, assim como o engrandecimento das habilidades e perícia dos indivíduos, de acordo com Cook e Yanow (1993) e também Fleury (1993).

Starkey (1997) enxerga a aprendizagem como uma habilidade humana que nós executamos durante toda a vida, e que sem ela, o ser humano deixa de se adaptar as mudanças, e assim deixa de evoluir psicologicamente. Interligados ao social, cognitivo e emocional, a aprendizagem é capaz de transformar. A capacidade de aprender faz com que os indivíduos tenham a habilidade de se adaptar à diferentes ambientes, com muito ou poucos recursos, de maneira bem-sucedida. O mesmo se dá para empresas, que necessitam de inovação para competir, que com o tempo, nos mostrará algo inovador. O autor explica como é de suma importância o processo de aprendizagem, ele afirma que aprendizagem se baseia em observar o óbvio, o concreto e refletir sobre, para que se note o que não, ou nunca foi percebido. As reflexões servem para se dar um novo conceito a algo que já era predestinado, dando uma visão abstrata. Essas visões irão dar formas a inovação, que pensa além do seu tempo, e cria novas oportunidades as coisas concretas. Segundo ele, para que haja um aprendizado de maneira eficaz e eficiente, se usam quatro tipos de habilidades: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Com isso se evidencia que para o indivíduo ter aprendizagem ele precisará vivenciar a circunstância e opinião para que a aprendizagem aconteça de maneira construtiva e gere seus próprios conceitos. É importante para o ambiente organizacional entender como os indivíduos se relacionam com a aprendizagem, pois cada um possui uma maneira diferente de aprender, e isso pode trazer diferentes e interessantes resultados.

Kolb (1997) fez uma pesquisa para identificar quais eram os tipos de estilos de aprendizagem, com o objetivo de identificar as diversas maneiras que as pessoas aprendem, assim como resolvem problemas. Com isso, ele percebeu quatro tipos de aprendizagem:

- Acomodador – Com foco nas experiências, seu ponto alto é planejar e executar experimentos que se adequem a novas ideias;
- Convergente – Possuem a capacidade de absorver uma grande quantidade de problemas e usa o raciocínio dedutivo para resolver conflitos externos;
- Divergente – Possuem uma grande capacidade de imaginar situações e enxergar de maneira prática, são pessoas extrovertidas naturalmente;
- Assimilador – Capazes de simular situações, tem facilidade de noção de espaço e de ligar ideias diferentes.

A Teoria Cognitiva explica que para aprendizagem os indivíduos assimilam seus aprendizados, a sua cognição com as palavras, aprendendo assim a memorizar de maneira rápida e de fácil acesso, quando há necessidade. Porém, as palavras podem ter significados diferentes para pessoas diferentes, de acordo com as bagagens históricas, culturais e sociais de cada indivíduo. Todo ser humano traz com si um DNA cultural, com percepções diferentes, pois tiveram vidas distintas e acontecimentos que dividem as opiniões e entendimento de palavras e termos.

Segundo Kim (1998), é importante o processo de aprendizagem individual para as organizações, pois elas são como uma balança, onde de um lado está a empresa e seus funcionários e do outro a aprendizagem, que se combinadas em mesma sintonia, a organização se permanece em equilíbrio, e deixa de ser apenas um local de trabalho, para um lugar onde pode-se aprender para melhorar.

Kolb (1997), explica que devido à necessidade das pessoas, de se comunicarem em ambiente organizacional, e ambientes externos, as diversas unidades da organização acabam criando uma metodologia e características únicas para resolução de problemas, graças ao convívio de indivíduos de cada departamento. Esses departamentos conseguem estruturar sua liderança, a modo que ele se adaptem ao ambiente (ao contrário do que seria).

De acordo com Senge (1997), uma organização bem estruturada tem a capacidade de sempre criar novos padrões e está disposto a mudar de método para um mais efetivo, trabalhando em equipe, criando fraternidade entre os indivíduos, a aprendizagem organizacional ela sempre será um processo de natureza contínua, jamais conclusiva, é uma ferramenta ou engrenagem essencial para novas janelas. O sucesso da organização será definido pelo nível de aprendizagem que ele utiliza. Quanto mais a organização utilizar aprendizagem, menos ela dependerá dos grandes pilares estratégicos para tomada de decisões, o que resulta em problemas resolvidos em menor tempo, e de maneira menos burocrática. O autor considera a gestão do aprendizado como algo sutil e importante. Segundo o mesmo:

“Os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro, isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado” (SENGE, 1997).

Além disso, o autor ressalta que a liderança deve começar pelo princípio da tensão criativa, surgindo no momento em que se vê onde se quer estar e de dizer a verdade em relação de onde se está realmente. A distância entre estes elementos se resulta em uma tensão natural.

Para Senge (1997), sem a aplicação de visão não existe tensão criativa, e o fracasso dos líderes está em substituir a visão pela análise, desta forma, não perceberíamos que a energia natural para se mudar a realidade provém de se possuir uma imagem daquilo que se deseja, iniciando do quadro da realidade atual. Na tensão criativa, a motivação deve ser interna. Assim, os gerentes devem estimular e conduzir as mudanças para criar organizações que aprendem e desenvolvem uma mentalidade de aprendizagem contínua como sua principal vantagem. Com o aumento do número de concorrências, grandes, médias e pequenas empresas buscam por algo que possa atrair a atenção dos clientes de maneira que eles se sintam privilegiados, fornecendo o que eles nem se quer esperavam. A gestão da aprendizagem proporciona que as empresas possam pensar além do que se foi imaginado, ou o mais conhecido, “pensar fora da caixa” para criar novos métodos ou ideias que tenha diferencial ao seu cliente final. As organizações modernas vivem em um período de profundas transformações como ponto de partida de tecnologias de informação e comunicação cada vez mais avançadas, de novas áreas de conhecimento, de concorrentes globais instáveis, com mercados internos emergentes ou decadentes e de novos comportamentos de consumo.

Assim, necessita-se de novas competências, como a capacidade de se adaptar, gerar conhecimento, inovar e ser competitivo nas organizações (TURBAN et al., 2010). Diferentemente das organizações tradicionalistas, que usam o modelo de gestão hierárquico, as

organizações modernas optam pela gestão de aprendizagem por se tratar de uma gestão que não possui tamanha burocracia para novas ideias ou opiniões, todas serão construtivas, mesmo que não aceita em alguns casos. A aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança que provoca estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento do indivíduo (FLEURY; OLIVEIRA, 2002).

Dibella e Nevis (1999) entendem que aprendizagem organizacional é um termo empregado para descrever certos tipos de atividades que possam acontecer em qualquer etapa do processo de mudança organizacional. Sustenta de um processo social pelo qual as ideias criadas por um indivíduo ou por um grupo ficam abertas a todas as pessoas que trabalham juntas e, assim, aprendem com base na experiência coletiva. Todos os indivíduos estão pertinentes e interligados em uma gestão de aprendizagem, pois existem múltiplas personalidades, com diferentes culturas e costumes, em uma junção para um propósito maior.

A adaptação pode ser criada por meio de um processo de mudança organizacional pretendido pela alta liderança da empresa, onde se planeja a estratégia de transformação nos aspectos quantitativos e qualitativos da organização, sendo sempre uma visão criada em grupo, de forma genuína e não como um agente de manipulação, também é conectora das pessoas aos objetivos da empresa (MOGGI; BURKHARD, 2005). Ou seja, o papel de um líder em uma gestão de aprendizagem é apoiar e, ao invés de punir, assumir as responsabilidades como equipe. Isso faz com que as pessoas se sintam mais conectadas, e se elas colaborarem com comunicação e bom relacionamento interpessoal, tudo irá fluir de maneira mais ágil e efetiva, com pouca margem de erro, com criatividade e geração de inovação.

2.2 *DESIGN THINKING*

De acordo com Brown (2008), na última década o *design thinking* vem sendo umas das principais abordagens para gerar inovações nas organizações. Ainda segundo o autor, o *design thinking* pode ser compreendido como um método não tradicional que intercala atividades de inovação com foco nas pessoas através de um processo de compreensão especificado por meio de etapas, para extrair necessidades e desejos das pessoas.

Bonini e Sbragia (2011), destacam que o emprego do *design thinking* vai muito além da estética de produtos, sendo aplicado na criação de soluções que abrangem aspectos estratégicos do negócio por meio de um processo de geração de ideias, através de grupos multidisciplinares. “O *design thinking* ajuda a quebrar barreiras e gerar novos insights” (KELLEY, 2013, p. 25).

Para Stickdorn & Schneider (2014), incorporar a abordagem do pensar do design de forma estratégica traduz o uso do *design thinking* como uma forma de abordar os conceitos formais, funcionais e estéticos sob outras perspectivas, através de um modo estruturado de pensar diferente, com a finalidade de definir um desafio, pensá-lo de modo sistêmico e criativo, gerar possibilidades de soluções, perspectivas multilaterais, cocriar, desenvolver novas associações e executar as alternativas mais aderentes.

Conforme Martin (2010), o *design thinking* é um experimento para traduzir e buscar entender a forma de pensar métodos inovadores e inovação. A abordagem sugere a criação de futuros alternativos e desejáveis, que tenham sentido e relevância para as pessoas. O *design thinking* compõe um processo contínuo de reformulação da organização a partir do ponto de vista dos indivíduos, ou seja, o processo de geração de ideias necessita envolver agentes que fazem parte da cadeia do desafio para criar, estimular e refinar as ideias, conforme menciona Liedtka (2011) e Fraser (2012).

O processo de *design thinking* inicia com a formação de equipes multidisciplinares, que começam pela etapa de inspiração, em seguida passa para identificação do problema que se deseja solucionar, bem como as pessoas a quem se destina a solução (BONINI; SBRAGIA, 2011).

Para Brown (2010) há “três espaços da inovação” que endereçam a inspiração, idealização e implementação, onde os designers percorrem o processo criativo portando um conjunto de técnicas e ferramentas que desenvolveram ao longo das suas experiências em solucionar problemas com criatividade. O autor indica o espaço de inspiração, onde os insights são trazidos e reunidos de todas as fontes possíveis e factíveis, um espaço de idealização, no qual os insights são refletidos e expressados em ideias e o espaço de implementação, onde as ideias mais aderentes são evoluídas em um plano de ação, elaborado e concreto, não havendo descarte de ideias, mesmo que manifestadas em momentos inoportunos. “Os comportamentos nunca são certos ou errados, mas são sempre significativos” (BROWN, 2010, p. 37).

Inspiração

A primeira etapa do processo de *design thinking* é a Inspiração, também denominada de Imersão. Nesse enredo, o time aproxima-se do contexto do desafio tanto do ponto de vista da organização, quanto do usuário final (VIANNA, 2012). Nesta etapa são apresentados e coletados *insights*, que podem ser considerados oportunidades criadas a partir de uma observação individual, considerando o momento em que se exerce a empatia, ou seja, coloca no lugar de outro indivíduo. Este processo contribui no entendimento do negócio diante dos olhos usuário, das pessoas, estabelecendo assim uma proposta de valor:

A Imersão Preliminar, portanto, tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nesta fase, e possível também levantar as áreas de interesse a serem exploradas de forma a fornecer insumos para a elaboração dos temas que serão investigados na Imersão em Profundidade (VIANNA, 2012, p. 22).

Imergir para compreender o desafio pode ocorrer de duas formas: a primeira considerada em caráter preliminar, quando há um contato inicial com o problema, em que aproxima os envolvidos no projeto no desafio a ser trabalhado, proporcionando novas perspectivas através do entendimento inicial dos participantes, por meio da identificação dos perfis dos principais usuários, entre outras formas de agregar elementos inseridos no contexto diante das necessidades e oportunidades levantadas, que irão nortear a geração de soluções na etapa adiante. A segunda forma é considerada em caráter de profundidade:

Essa pesquisa consiste em um mergulho a fundo no contexto de vida dos atores e do assunto trabalhado. Geralmente, procura-se focar no ser humano com o objetivo de levantar informações de quatro tipos: O que as pessoas falam? Como agem? O que pensam? Como se sentem? (VIANNA, 2012, p. 36).

Essa forma busca por mapear padrões, necessidades e identificar comportamentos e para tomar base sólida à seguir adiante.

Ideação

Na etapa de ideação acontece a divergência, onde as ideias (*insights*) da na etapa de inspiração são trazidas e apresentadas sem nenhum julgamento. É o momento efetivo de fazer um brainstorming efetivo e expressar as ideias “não óbvias” para refinar as oportunidades e gerar ideias para o projeto. Nessa etapa, objetiva-se explorar possibilidades para aprimorar o conceito

da ideia por meio de técnicas de cocriação, preferencialmente trabalhadas em conjunto com os usuários para responder o desafio.

Brainstorming é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes a vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco (VIANNA, 2012, p. 101).

O facilitador especialista direciona os participantes para que possam dar forma a um pensamento contributivo no processo, por meio de técnicas e ferramentas que estimulem o pensamento divergente para criar alternativas diferentes de gerar ideias. Porém, Brown (2010) indica que somente acumular alternativas não passa de um exercício, sendo necessário que na etapa de ideação sejam feitas as escolhas das melhores ideias e convertidas em algo tangível, passando da criação para a resolução de ideias, até o alcance da etapa de prototipagem.

Implementação

Na etapa seguinte trabalha-se a Implementação para validar as ideias geradas, cujo momento objetiva refinar e adequar a proposta de acordo com a desejabilidade das pessoas, tecnologia e financeiro, gerando uma proposta factível, através da prototipagem. Os protótipos têm como objetivo ir além dos pressupostos que impedem as soluções eficazes e de fato inovadoras (BONINI; ENDO, 2010).

Criação e desenvolvimento de protótipos do projeto fazem parte da etapa de Implementação, no qual a partir das ideias geradas na ideação são colocadas em práticas ações para tornar tangível e dar forma a ideia. A maior parte dos projetos de DT fracassa no momento da Implementação. Eles podem não ser viáveis do ponto de vista tecnológico nem financeiramente rentáveis ou ainda porque a empresa não consegue levá-los ao mercado com sucesso (NAKAGAWA, 2014, p. 3).

Os protótipos visam testar e validar hipóteses, mas para que um protótipo funcione, o erro deve ser permissivo. No *design thinking*, errar não significa perder e sim é uma forma de avaliar a solução criada e otimizar tempo e investimento, corrigir erros e refinar a proposta, o que em muitos casos é o fator chave para que a solução gerada seja um sucesso.

Um modelo mais experimentador não é só mais inteligente e menos arriscado. Ele representa a única maneira de um negócio conseguir se adaptar com relevância na velocidade que o mercado varia nos dias de hoje. De um lado algumas empresas ainda relutam em encarar a experimentação constante como parte de sua estratégia de desenvolvimento. Do outro, muitos concorrentes dessas empresas já abraçaram essa cultura de valor que tem como sua principal resultante a injeção constante de inovações de alto impacto no mercado (TENNYSON, 2012, p. 117).

A ideia gerada deve ser prototipada, num processo contínuo de melhoria até que ela se transforme em uma verdadeira solução potencial, porém, sem deixar de retomar esse ciclo.

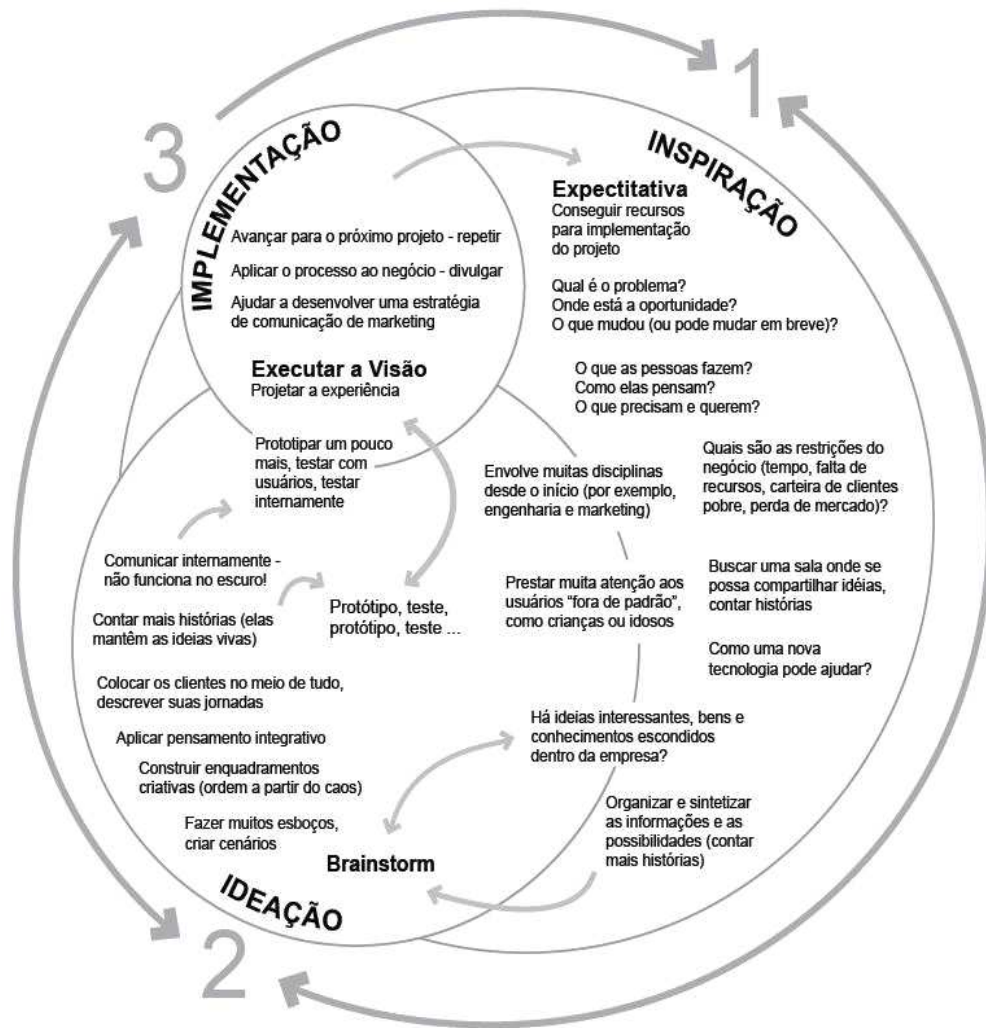


Figura 1: Macro visão do Design Thinking

Fonte: Brown (2008, p. 6)

De acordo com Bonini e Sbragia (2011), no decorrer das três fases do *design thinking*, o desafio para o qual se busca uma solução é questionado, ideias são geradas e soluções são propostas. As etapas do processo não são lineares, contemplam ciclos iterativos, podendo repetir ou acontecer simultaneamente, até o alcance de novas ideias e soluções inovadoras, reafirmado por Brown (2008).

Para Brown (2010), o *design thinking* pode auxiliar a criar, mas o produto final é a história em si, uma ideia que se revela a si mesma e altera percepções, comportamentos ou atitudes. Segundo o autor, a transformação de uma cultura organizacional tradicional para uma cultura orientada pelo *design* e concentrada na inovação envolve atividades, atitudes e decisões. Bonini e Sbragia (2011) indicam a abordagem do *design thinking* como um modelo indutor da inovação nas organizações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante de várias empresas das quais a Cia Makers trabalha e das características que foram evidenciadas no referencial teórico no tocante a organizações de aprendizagem foi escolhida a empresa X como objeto da pesquisa. Onde dados utilizados nesta pesquisa vêm deste recorte. A

empresa X é uma multinacional que atua no segmento de varejo, líder mundial de seu segmento, com mais de 7.000 lojas distribuídas em 44 países, tendo mais de 90 anos de existência. A sede nacional da empresa X fica em São Paulo com um escritório e um centro de distribuição na cidade, totalizando 150 pessoas diretamente ligadas a organização no estado. Em virtude de que este trabalho busca avaliar uma relação entre fenômenos pouco estudados, Aprendizagem Organizacional e *Design Thinking*, abordagem de pesquisa selecionada foi a qualitativa, mais especificamente a pesquisa participativa.

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão as pesquisas experimentais, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso. Neste último grupo podem ser incluídas também a pesquisa-ação e a pesquisa participante (GIL, 2002).

A pesquisa participante, assim como a pesquisa-ação, caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. É um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (GIL, 2002).

Gil (2002) afirma que dentro deste contexto, é importante promover a participação de todos para que haja um mergulho profundo na cultura e no mundo dos sujeitos da pesquisa. Quanto maior a participação, maior será a interação entre pesquisador e membros da investigação, auxiliando assim para um alcance maior e um resultante mais profundo e consistente do estudo. Se tratando de uma pesquisa participativa, foram usadas múltiplas fontes de evidência: documentações como relatórios e apresentações, entre outras; registros em arquivos, como fotos e vídeos e entrevistas de levantamento com os participantes, que trouxeram depoimentos importantes sobre o tema investigado.

Nas ciências sociais se utiliza a pesquisa participante em especial quando há grande envolvimento do pesquisador ou do pesquisado no assunto estudado, independentemente da formalização ou não da pesquisa. (GIL, 2002). E por ser um estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria, tem, como uma das fontes de informações mais importantes, as entrevistas e depoimentos. Através delas o entrevistado vai expressar sua opinião sobre determinado assunto, utilizando suas próprias interpretações. E os estudos de caso podem ser: exploratório, descritivo ou analítico (LÜDKE, 1986). Desta forma, as principais fontes de evidências utilizadas na pesquisa foram a observação durante os eventos, o registro em foto e vídeo e as entrevistas de avaliação, todos realizados pelos pesquisadores. As entrevistas foram feitas com os participantes logo após a realização dos eventos, por meio de roteiros semiestruturados. Esta abordagem é uma das mais importantes para estudos de caso e possibilita a abordagem direta dos tópicos em investigação. Todos os dados foram coletados pelos membros da Cia Makers.

4. ACHADOS

Os relatos apresentados foram coletados durante a observação da experiência realizada por meio da aplicação do *design thinking* pela empresa Cia Makers, objetivando responder o desafio de gestão de aprendizagem organizacional num cliente líder mundial no varejo, objeto deste estudo de caso. A observação durante toda a atividade foi realizada por um documentador, membro do time da Cia Makers, que esteve presente em todas as etapas do trabalho, junto de uma equipe

especialista em design thinking, que operacionalizou todo o processo. A princípio será feito um resumo geral das ações tomadas para, em seguida, descrever melhor cada fase do processo.

A Cia Makers é uma empresa brasileira, que utiliza de métodos e metodologias contemporâneas para atender pessoas físicas e jurídicas. Dividida nas frentes de: Escola voltada para capacitação de pessoas por meio de cursos e eventos e Consultoria, para atender empresas e organizações com a realização de movimentos de inovação, objetiva transformação de resultados através de diversos formatos de entregas.

A referida iniciativa foi realizada em São Paulo capital, previamente planejada para abordar assuntos como: estratégia, aprendizagem, resultados e inovação. A adoção do uso da abordagem do *design thinking* ocorreu para trabalhar desafios mapeados, inseridos nos pilares estratégicos da empresa. Noventa e seis pessoas foram divididas em 12 grupos multidisciplinares onde cada dois grupos recebeu um desafio específico de um pilar estratégico da organização. O processo do *design thinking* contemplou uma seleção de técnicas e ferramentas antecipadamente planejadas, numa dinâmica de aprendizagem simultânea à prática. As etapas de inspiração para geração de ideias acerca de cada pilar, a ideação para potencializar as ideias geradas e a implementação na realidade na empresa ocorreram conforme programação. Ao final, todos os grupos realizaram apresentações de resultados, pautados em propostas inovadoras para a companhia. Foram abertas manifestações de *feedbacks* acerca da experiência primária dos participantes no uso do *design thinking*, da aprendizagem e autonomia para replicar as aprendizagens em outros desafios e a possibilidade de gerir as ideias não escolhidas para um segundo momento de forma estruturada, num ciclo de gestão e melhoria constante.

O tipo de abordagem realizado pela Cia Makers na aplicação do *design thinking* para seus clientes se relaciona com o entendimento e indicação do autor Brown (2010), no que tange o percurso do processo pautado num conjunto de técnicas e ferramentas que direcionam a inspiração, idealização e implementação. Modelos inovadores necessitam estar estruturados em ferramentas, procedimentos, técnicas, políticas e regras (COUTINHO; BOMTEMPO, 2007). O processo de inovação reúne etapas que orientam as atividades de inovação desde a geração de ideias até a efetivação da solução (BONINI; SBRAGIA, 2011).

O objetivo da atuação da Cia Makers foi aplicar e ensinar o *design thinking* como motor de inovação aos colaboradores da empresa, que possuíam uma interação introdutória com o tema, diante dos projetos que cada grupo estava desenvolvendo.

Na fase inicial da aplicação do *design thinking*, (cerca de vinte dias antes da ação), a equipe de especialistas da Cia Makers imergiu nos desafios em questão, através do mapeamento do contexto da empresa, pertinente a processos, pessoas, ambientes, serviços e produtos e propôs uma introdução virtual para anteceder a inserção dos colaboradores na abordagem do *design thinking*. Vianna (2012) aponta a etapa de Inspiração como imersiva na organização para aproximação do contexto dos desafios, tanto do ponto de vista da organização, quanto do ponto de vista das pessoas.

Na data programada, antes de iniciar a aplicação do *design thinking* pela Cia Makers, o presidente da empresa apresentou pessoalmente para todos os colaboradores o histórico de desempenho dos últimos anos da empresa, revelando dado (em sua maior parte positivos), que resultaram no crescimento da organização e como consequência em novos desafios por vir.

A adaptação pode ser gerada acerca de um processo de transformação organizacional pretendido pela alta liderança da empresa, onde se planeja a estratégia de transformação nos aspectos quantitativos e qualitativos da organização, sendo sempre uma visão formada em

grupo, de forma genuína, conectando as pessoas com os objetivos da organização (MOGGI; BURKHARD, 2005).

A mudança ganha fator crucial para o sucesso da empresa e torna as pessoas chaves para a mudança acontecer de fato. Estivalet, Löbler e Pedrozo (2006) fazem referência à originalidade da mudança advinda da mentalidade das pessoas que integram a organização e que a cultura de aprendizagem parte de desafios e erros ao longo do tempo.

O presidente apresentou um crescimento significativo oriundo da proposta de novos modelos de gestão e operações mais ágeis, integração e desenvolvimento de pessoas. Moggi e Burkhard (2005) apontam a transformação das organizações sendo cada vez mais rápidas refletindo as pessoas que compõe a empresa e se sentem parte, contribuindo com seus valores, abrangendo qualquer nível hierárquico, sendo esse comprometimento fundamental para novas formas de se fazer as atividades dentro da empresa e gerar transformação.

Abertura das atividades de *design thinking* aconteceu em seguida, onde o especialista da Cia Makers tomou o discurso e reforçou pontos importantes da apresentação anterior, associando e apresentando os desafios mapeados, inseridos nos pilares estratégicos da empresa. Starkey (1997) explica como é importante no processo de aprendizagem observar o óbvio, o concreto e refletir sobre, para que se note o que não, ou ainda não foi percebido.

A proposta da ação de *design thinking* foi brevemente apresentada ressaltando a disposição dos participantes para o exercício das habilidades e mente aberta para de experienciar, observar, refletir, conceituar e participar do experimento do *design thinking*. Starkey (1997) menciona que o aprendizado eficaz e eficiente acontece por meio dessas habilidades.

A escolha da empresa pelo uso do *design thinking* inseriu um novo padrão de aprendizagem e execução para que as pessoas pudessem adquirir meios para exercer novas formas de atuação. Senge (1997) menciona que uma organização bem estruturada tem a capacidade de gerar novos padrões com disposição para novos métodos, trabalhando em equipe, gerando fraternidade entre as pessoas, tornando a aprendizagem organizacional num processo de contínuo e inconclusivo para abertura de novas possibilidades.

Conforme cita Kelley e Kelley (2013), a divisão de grupos multidisciplinares e horizontais permitiu o início da aplicação do *design thinking*. Cada grupo recebeu um desafio antecipadamente definido, sendo o objetivo inicial pensar o desafio de forma sistêmica através do *brainstorming*. Vianna (2012) indica o uso do *brainstorming* para estimular a geração do maior número de ideias possíveis em um espaço curto de tempo. Conduzido em grupo, por um moderador que deixa os participantes a vontade e estimular a criatividade, mantendo foco do desafio. Brown (2010) indica que os *insights* podem ser trazidos e reunidos de qualquer fonte, manifestados e expressados em ideias.

Com os resultados do *brainstorming* foi possível realizar a organização das ideias, que de acordo com Martin (2010), a abordagem do *design thinking* sugere a geração de futuros alternativos e desejáveis, que tenham sentido e relevância para as pessoas. Nessa fase, as ideias escolhidas foram organizadas de forma estruturada e apresentadas em um plano de ação, elaborado e concreto para a empresa. As ideias não escolhidas foram depositadas num mural de ideias, para resgate em momento oportuno, como sugerido por Brown (2010).

Os resultados de cada grupo foram compartilhados numa apresentação aberta mediada pela Cia Makers, com a participação do presidente e da alta liderança da empresa. Os grupos revelaram seus projetos acerca dos desafios de cada pilar, juntamente de uma proposta, visando atender o

desejo das pessoas envolvidas no contexto da empresa, integração de tecnologias para todas as ideias e sugestões de margens financeiras para investimento. Bonini e Endo (2010) sugerem que os protótipos tenham como um de seus objetivos gerar uma proposta factível para a organização.

O presidente encerrou as apresentações com menções positivas acerca da velocidade de aprendizagem e execução, criatividade e tempo de geração das ideias, revelando próximos passos para implementação de teste das propostas, bem como aprofundamento da abordagem do *design thinking* para impacto na cultura da empresa. Tennyson (2012) menciona que inúmeros concorrentes abraçaram a cultura que resulta na injeção constante de inovações de alto impacto no mercado.

Encerrou-se a aplicação do *design thinking*, demonstrado através da vivência prática dos participantes as possibilidades de mudanças de forma efetiva, através de novas formas de fazer, sendo essa experiência um movimento concreto em função da transformação, em concordância, tanto com Cook e Yanow (1993), como com Fleury (1993), que ressaltam a cultura que estimula cada vez mais a aprendizagem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os grandes desafios das organizações em se manterem vivas e ativamente predominantes no mercado global, a necessidade do uso de métodos alternativos para atender os desafios de inovação passa a ser crucial. Padrões organizacionais ultrapassados necessitam de uma mentalidade inovadora para adotar novas formas de fazer e gerar aprendizagem, a fim de solucionar problemas e se adaptar a velocidade do mercado. Para tanto, organizações de aprendizagem que utilizam o conhecimento acumulado do contexto organizacional, de forma a conseguir gerarem, gerirem e aplicarem no ecossistema da empresa possivelmente estejam mais próximas da transformação cultural. É possível conceber na literatura a importância do conceito de transformação englobar atividades de geração e gestão de aprendizagem para um processo de mudança e geração de inovação.

Diante desse contexto, a aplicação do *design thinking*, enquanto indutor de geração de ideias por meio de pensamento integrativo e atuação coletiva, resultou em uma escolha eficiente e eficaz para obter sucesso por meio de um processo ágil e estruturado, que engloba ciclos da aprendizagem para geração do conhecimento através da criação de ideias e soluções inovadoras, diante dos desafios, gerando valor para pessoas e empresas no alcance de objetivos estratégicos.

A experiência confirmou alguns dos pontos já abordados em estudos teóricos sobre o *design thinking*, porém houve alguns aspectos que da prática que deixam claro a dependência essencial de material humano e que os participantes envolvidos no processo precisam de uma boa condução e motivação para o envolvimento total nas etapas e a concretização das respostas para os objetivos dos desafios almejados. Um dos diferenciais do *design thinking* é o pensamento abrangente, coletivo, a partir de uma visão geral das pessoas, sem limitar áreas ou posições hierárquicas, onde todos fazem parte do desafio. Com base no exposto, é plausível concluir que o *design thinking* pode ser caracterizado como um método válido para gestão da aprendizagem organizacional e que orienta o processo de geração de ideias acerca da inovação.

Contudo, podemos observar que certos aspectos da gestão da aprendizagem pedem recorrência em suas ações, o que apenas um *workshop* de *design thinking*, ainda que produtivo e muito bem avaliado, não consegue suprir. Entendemos que a partir do momento que a cultura de inovação e, por extensão, do *design thinking* for absorvida pelas pessoas esse problema de recorrência pode ser resolvido automaticamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BONINI, L. A.; ENDO, Gustavo de Boer. ***Design thinking: uma nova abordagem para inovação.*** 2010.
- BONINI, L. A., E.; SBRAGIA, R. **O modelo de *Design Thinking* como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico.** Revista de Gestão e Projetos, 2(1), 2011.
- BROWN, T. ***Design Thinking.*** Harvard business review, 86(6), 84, 2008.
- BROWN, T. ***Change by Design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation.*** Toronto: Harper Collins e-books, 2009.
- BROWN, T. ***Design Thinking: Uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias.*** Elsevier, 2010.
- COUTINHO, P.; BOMTEMPO, J.V. **Inovações de produto em uma empresa petroquímica.** Revista Eletrônica de Administração (READ), São Paulo, edição 57, v.13, n.3, set./out./nov./dez. 2007.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** 2.Ed. São Paulo: SENAC, 2006.
- COOK, S. D. N.; YANOW, D. ***Culture and organizational learning.*** Journal of Management Inquiry, v. 2, n. 4, p. 87-89, 1993.
- DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem.** São Paulo: Educator, 1999.
- DIRANI, K. M. ***Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector.*** Human Resource Development International, v. 12, n. 2, p. 189–208, 2009.
- ESTIVALETE, V. F. B.; LOBLER, M. L.; PEDROZO, E. Á. **Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS.** Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 2, p. 157-178, 2006.
- FLEURY, M. T. L. **Cultura da qualidade e mudança organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993
- FLEURY, M. T. LEME; OLIVEIRA JR, MOACIR M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento.** In FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FRASER, H. ***Design para negócios na prática: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design.*** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- GIL, A. C. **Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa,** v. 4, 2002.
- HAFEEZL, K. & ABDELMEGUI, K. 2003. ***Dynamics of human resource and knowledge management.*** Journal of the Operational Research Society 54: 153-164.
- KELLEY, D.; KELLEY, T. ***Creative Confidence.*** New York: Crown Publishing, 2013.

KIM. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para uma economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998

KIMBELL L. *Rethinking Design Thinking*. Design and Culture, p. 297, 2011.

KOLB D. A. **A gestão e o processo de aprendizagem.** In: STARKEY, Ken (editor), Como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p.321-341.

LIEDTKA, J. *Learning to use design thinking tools for successful innovation*. Strategy & Leadership, 2011.

LÜDKE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**, 1986.

MARTIN, R. L. *The design of business: Why design thinking is the newxt competitive advantage*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2009.

MARTIN, R. L. **Design de negócios: por que o design thinking setornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOGGI, J; BURKHARD, D. **O espírito transformador: a essência das transformações no século XXI**. 5. Ed. São Paulo: Editora Antroposófica: 2005.

MURRAY, P.; CHAPMAN, R. *From continuous improvement organizational learning: developmental theory*. The Learning Organization, v. 10, n. 5, p. 272-282, 2003.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: design thinking para empreendedores**. 2014.

NONAKA, I. *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review, p. 96-104, nov/dec., 1991.

PRAHALAD, C. K. **A Nova era da inovação**, 2008.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização**. São Paulo: Best Seller, 1990

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia Valor Económico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Ed. Globo, 2003.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

STICKDORN, M., e.; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços: Fundamentos, ferramentas, casos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SUGARMAN, B. *A learning-based approach to organizational change: some results and guidelines*. Organizational Dynamics, v. 30, n. 1, p. 62-76, 2001

TAKEUCHI, H. NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TENNYSON, P.; ALT, Luis; PONTES, Felipe. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração, e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 2012.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. *Design Thinking: inovação em negócios*. 2012.