

DESIGN THINKING: UMA ANÁLISE DESTA FERRAMENTA DE GESTÃO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA EM IMPERATRIZ

DESIGN THINKING: AN ANALYSIS OF THIS MANAGEMENT TOOL IN AN INSTITUTION OF PRIVATE EDUCATION IN IMPERATRIZ

Laryssa de Sousa Camelo **1**
Thiago Sousa Silva **2**
Marcos Aurélio Cavalcante Ayres **3**

Resumo: O presente trabalho busca expor conceitos e abordagens do design thinking bem como sua contribuição como fomentador no processo de inovação. Estas contribuições vêm agregando não apenas na criação de produtos e empresas, mas também na reorganização ou atualização de fluxos de informações. Por esta ótica a metodologia design thinking foi explorada e aplicada como forma de melhorar os processos internos objetivando atender e entender as necessidades do cliente de uma IES - Instituição de Ensino Superior. Desta forma é possível analisar se estas novas tendências para criação e inovação são aplicáveis e replicáveis em empresas privadas (onde o produto final é o ensino) como forma de ajudar na tomada de decisões estratégicas para manutenção do negócio.

Palavras-chave: Educação. Design Thinking. Inovação.

Abstract: This study aims to present concepts and approaches to design thinking as well as its contribution as a developer in the innovation process. These contributions have been adding not only in the creation of products and companies, but also in the reorganization or update of information flows. From this perspective, the design thinking methodology was explored and applied in order to improve internal processes aiming to meet and understand a customer's needs of a HEI - Higher Education Institution. Thus, it is possible to analyze whether these new trends for creation and innovation are applicable and replicable in private companies (where the final product is teaching) as a way to help in making strategic decisions for the business maintenance.

Keywords: Education. Design thinking. Innovation.

Administradora, Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL. **1**

Administrador, Professor da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL; Professor da Universidade do Centro Universitário do Maranhão – UNICEUMA. Mestre em Gestão de Desenvolvimento Regional. E-mail: admthiagosousa@hotmail.com **2**

Administrador, Professor da Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS; Professor da Faculdade Pitágoras de Imperatriz. Mestre em Gestão de Desenvolvimento Regional e Doutorando em Engenharia de Produção pela UNISINOS. E-mail: marcosayres_6@hotmail.com **3**

Introdução

Segundo Brown (2010), atualmente as empresas não estão adaptadas a terem em sua cultura a prática de novas ideias, pois acabam enquadrando-as aos modelos de gestão já pré-estabelecido pelo fato de que os modelos de negócios tradicionais serem incrementais, fáceis de serem copiados, ao contrário de novas ideias (e novos modelos de negócios) que geram a incerteza e mudanças radicais, além da possibilidade de surgimento de nova definição de mercado.

Assim, o *Design Thinking* tem muito a oferecer ao mundo dos negócios, sendo está um conjunto de ferramentas que buscam atender as necessidades dos clientes levando em consideração cada possível solução.

Esta metodologia criada inicialmente nos Estado Unidos por estudantes de *Harvard* tinha por objetivo gerenciar um novo conceito de empresas: as *Startups*, a mesma foi difundida entre os empresários e verificaram que esta poderia ser utilizada em qualquer tipo de organização, desde que adaptada a cada realidade.

O cenário econômico dos últimos 20 anos foi marcado por grandes mudanças na dinâmica das organizações e na tecnologia empregada na produção e prestação de serviços, e a tendência é estas mudanças tornarem-se cada vez mais rápidas. Para Dornellas (2008) hodiernamente se estimula a criação de novos modelos de negócio, já que o desenvolvimento da nova economia tem estimulado o desenvolvimento de novos negócios. Um conceito simplificado de modelos de negócio é que este consiste na organização da ideia e sua transformação em uma maneira de executá-la que cria valor.

Buscando se diferenciarem e de se manterem competitivas, as empresas fazem uso de várias estratégias, que por muitas vezes já são conhecidas e tradicionais. Levando em consideração o contexto apontado acima, este artigo tem como objetivo oferecer uma nova forma de observar o negócio escolhido, apresentando a metodologia *Design Thinking*.

Percebe-se que “precisamos de uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença”. (BROWN, 2010, p. 3).

Desta forma, a inovação é considerada atualmente um fator estratégico das empresas, uma vez que os líderes olham para a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva.

O presente trabalho irá abordar uma das novas tendências do mundo dos negócios, intitulado por *Design Thinking* (pensar como design) e entendida como um método para atingir mudança, esta surge a fim de desmitificar o pensamento de que inovação está atrelada diretamente com o ato tecnológico ou criação de produto.

Segundo Pinheiro (2010 p.4). “quando um produto ou serviço é inovador ele causa impacto na vida das pessoas e transforma para sempre a forma de como essas pessoas vivem e trabalham”, ou seja, a inovação é valor percebido, não se trata apenas de comercialização e entrega de produtos de qualidade em tempo hábil e a baixo custo, e sim de compreender o ser humano e suas necessidades de forma profunda, gerar soluções (prototipar) e experimentá-las.

O *Design Thinking* se beneficia da capacidade que as pessoas têm, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problema. Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano, mas é profundamente humana pela própria natureza. (BROWN, 2010 p. 18).

Nada mais propício para o uso dessas novas tendências que o meio das academias ou instituições de ensino, sendo esta criada no século XII a fim de perpetuar as essências universais, daí o nome Universidade. Caracterizava-se por ser um privilégio de poucas pessoas em sua maioria participantes do clero. Desde esse tempo o modelo vem se reformulando e aderindo as tendências mundiais como, por exemplo, o uso da internet para disseminação de conhecimento.

O que a pesquisa propõe não é a mudança nas bases ou formas de como o ensino é perpetuado e sim testar técnicas e verificar o impacto no modo de gerenciar a IES-Instituição de Ensino Superior,

ou seja, uma aplicação interna, desde a percepção do produto oferecido pelos colaboradores até a melhoria contínua dos processos de modo a atender a necessidade do consumidor final.

Referencial Teórico

Design Thinking

O *Design Thinking* surgiu como um método eficaz para se chegar a inovação. Organizações usualmente solicitam aos designers para pensar em saídas que encontrem necessidades e para elaborar modelos que melhores a vivência e a satisfação do consumidor (SERRAT, 2010).

Para Brown (2010, p.32) *design thinking* é delimitado como “a disciplina que utiliza a os métodos do designer para corresponder às necessidades dos consumidores, com o que é tecnologicamente factível, e o que a estratégia viável de negócio possa converter em valores para consumidores e oportunidades de mercado”, essas habilidades usadas de forma criativa e colaborativa, geram casos promissores.

Para Martin (2009, p.16) O *design thinking* é uma possibilidade que permite uma maneira diferente de pensar. Dessa forma, o design se modifica então, em processo, em caminhos para inovação atentando-se as necessidades humanas, valendo-se de metodologias como: observação, co-criação, visualização e prototipagem.

E, no momento que o design thinking passa a ser usado como uma abordagem eficaz para resolver problemas complicados por meio da criação de soluções inovadoras e que já nascem mais adaptadas à vida das pessoas.

O Design Thinking é uma abordagem para problemas complexos focada no uso da criatividade e da empatia, e que incentiva a participação de usuários finais na criação de soluções que já nascem mais adaptadas e, por isso, possuem maiores índices de adoção e maior potencial de serem catapultadas ao patamar de inovação. A importância do *Design Thinking* na alavancagem de inovações pode ser explicada através do entendimento dos fatores que compõem na prática uma inovação. (PINHEIRO, 2010, p.45).

Levando em consideração as definições citadas anteriormente, pode-se enquadrá-las nas características citadas por Lockwood (2009), onde relata que o *design thinking* modifica o processo de gestão tradicional e os estilos de gestão. Um dos principais fatores de diferenciação de quase todas as organizações são a inovação e a criação de valor para os envolvidos no processo e consumidores. Para isso, uma organização de sucesso inovadora do futuro fará uso direto ou indiretamente de métodos advindos do *design thinking*.

Etapas do Design Thinking

O modelo do design thinking não engessa o processo de implantação, apenas sugere quatro etapas, podendo o responsável sentir o ambiente e decidir por qual etapa começar. A primeira fase do processo tem como finalidade o entendimento dos fatores que envolvem o projeto.

Esta fase, denominada Imersão, é ainda subdividida em duas: a Imersão Preliminar e a Imersão em Profundidade. A Imersão Preliminar visa o entendimento inicial do problema e, caso necessário, seu reenquadramento. Já a Imersão em Profundidade, destina-se à identificação das necessidades dos atores envolvidos no projeto e prováveis oportunidades que emergem do entendimento de suas experiências frente ao tema trabalhado. (VIANNA, ALDER, LUCENA et. al., 2012, p.16).

Esse entendimento é realizado com o objetivo de gerar informações, caso essa etapa não seja precisa ou não tenha objetivos claros esse conhecimento adquirido pode dificultar a identificação dessas oportunidades e possíveis desafios a serem vencidos. Por tal motivo, há uma etapa seguinte de Análise e Síntese, que tem como objetivo organizar esses dados visualmente de

modo a apontar padrões que auxiliem a compreensão do todo e identificação de oportunidades e desafios.

A Análise e Síntese, assim como as demais etapas descritas neste livro, não deve ser encarada como um passo linear de um processo, mas sim como um pedaço de um todo emaranhado onde cada etapa permeia a outra. A Análise, por exemplo, pode ocorrer durante a Imersão e serve de apoio à fase seguinte, de Ideação. (BOER, BONNI 2016, p.98).

Na fase de Ideação, prima-se por criar ideias que sejam inovadoras através de atividades colaborativas que estimulem a criatividade. As ideias criadas são, então, selecionadas - em função da finalidade do negócio, da viabilidade tecnológica e, claro, das necessidades humanas atendidas - para serem testadas na etapa de Prototipação.

A prototipação é a última fase do processo do design thinking, a mesma tem como função auxiliar na tangibilização das ideias, a fim de propiciar o aprendizado contínuo e a eventual validação da solução.

O DESIGN THINKER

A simples aplicação das ferramentas por si só não trás muitos efeitos para quem implanta ou usa do método para resolver uma anomalia, existe três fatores a serem levados em consideração: a forma como os dados são analisados e utilizados, a definição do problema (pois como sabe-se, tão importante como resolver um problema, é a definição do mesmo, pois a má definição acarretará em soluções imediatistas e não pontuais e duradouras) e a equipe.

A escolha de uma equipe eficaz e capaz de internalizar o sentido da aplicação do projeto é essencial para o sucesso da aplicação. Por este motivo no *design thinking* ressalta-se o quanto é importante o desenvolvimento de equipes multifuncionais havendo troca de informações, incentivando as equipes a exporem os pontos de vista diferentes e para que exista um equilíbrio entre o lado criativo e o lado analítico durante a avaliação das situações e a criação de novas soluções.

E quando esta equipe passa a utilizar os métodos através das etapas do *Design Thinking* os envolvidos no processo passam a ser intitulados como um *design thinker*, ou seja, pessoas que fazem o uso do modelo de gestão citado acima.

Um design thinker é capaz de colocar em harmonia a Praticabilidade (o que é funcionalmente possível num futuro próximo) Viabilidade (o que provavelmente se tornara parte de um modelo de negocio sustentável); e Desejabilidade (o que faz sentido as pessoas). (BROWN 2010, p.18).

Demarchi (2011) aponta que um *design thinker* observa o comum e transforma *Design Thinking*: Formas e responsabilidades de um processo de estratégias norteando no processo de inovação e ideias expostas visualmente; ele possui em a habilidade de expressar suas ideias visualmente. A filosofia do *design thinking* incentiva a protótipação, que caracteriza uma maneira de pensar visualmente. Para um *design thinker*, o protótipo não é só uma maneira de avaliar ideias finais, mas é também parte do processo de criação.

Conforme Brown (2009, p.111), protótipos podem ser “*storyboards*, cenários, filmes, e até um improviso teatral”. O design thinker possui sistema de conhecimento único. Segundo Martin (2009), o *design thinker* possui um padrão de querer buscar o desconhecido, e leva em consideração a vertente surpresa, dando ao mesmo a possibilidade de buscar e criar mesmo no cenário de complexidade. O comportamento do designer transparece o equilíbrio entre validade e confiabilidade, sempre, buscando a validade, sem eliminar a confiabilidade.

De acordo com Brown 2008, existem traços que ficam evidentes quando se trata do perfil do *design thinker*:

Empatia. Podem imaginar o mundo a partir de perspectivas múltiplas dos colegas, clientes, usuários finais e clientes [...]. Pensamento Integrativo. Eles não só contam com processos analíticos, mas também apresentam a capacidade de ver todos os salientes e às vezes contraditórios, aspectos de um problema e criar novas soluções que vão além de para melhorar as alternativas existentes. Otimismo. Eles assumem que não importa o desafio das limitações de um dado problema, pelo menos uma solução potencial é melhor do que as alternativas existentes. Experimentalismo Inovações significativas de ajustes incrementais. Pensadores de design colocam questões e exploram as restrições de maneiras criativas que procedem inteiramente em novas direções. Colaboração. A crescente complexidade de produtos, serviços e experiências substituiu o mito do gênio solitário criativo com a realidade da interdisciplinaridade do entusiástico colaborador. [...]

Estas afirmações a respeito do assunto apenas atestam o que Kelley (2009, p. 181) cita: “Nós, como pensadores do design, temos essa confiança criativa em uma metodologia que, diante de um problema difícil, nos permite surgir com uma solução que ninguém teve antes.” Desta forma fica evidente que de modo geral, o *design thinker* se torna um papel fundamental, tornando-se figura presente e efetiva, com uma visão inovadora.

Procedimentos Metodológicos

O trabalho científico propôs-se realizar um estudo de caso de cunho analítico através de métodos quantitativo-qualitativo. Qualitativo (pois serão realizadas entrevistas com todos os funcionários da instituição), uma vez que pretende analisar qual o entendimento dos funcionários sobre a importância de entregar um serviço voltado para atender as necessidades dos clientes e como o não entendimento do porquê de existência da empresa afeta diretamente no seu desempenho.

Para a análise dos dados quantitativos, obtidos por meio de entrevistas ou grupo focal, tem-se como proposta inicial a utilização do método de análise de discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO E BARBOSA, 2006, p.102).

Quanto aos métodos quantitativos foram realizados questionários com clientes visando identificar se o método que será utilizado fará ou não efeito, além de colher dados de possíveis melhoras.

Universo da Pesquisa

Para aplicação dos métodos abordados pelo *Design Thinking* foi utilizada uma Instituição de Ensino Superior privada de Imperatriz como fonte de resposta ao problema.

Seleção de Sujeitos

A seleção da empresa foi pré-determinada, tendo em vista que, para aplicação era necessário concordância com os diretores da empresa.

Coleta de Dados

A coleta foi obtida por meios qualitativos, através de entrevista com todos os colaboradores. E meios quantitativos com alunos (10% do total de alunos da instituição) de uma forma contínua (até que o processo esteja totalmente adaptado ao novo modelo de gestão), ou seja, enquanto os eventos forem acontecendo durante o estudo.

Tratamento de Dados

Os dados coletados foram analisados descritivamente e quantitativamente. Além de propor-se a descrever os resultados da aplicação do conhecimento e ferramentas advindos do mesmo na IES privada localizada em Imperatriz.

Nessa etapa de tratamento, o objetivo foi cruzar os aspectos aplicados na empresa com a teoria que envolve o *Design Thinking* e debater a eficiência dos métodos para o tipo de inovação na resolução do problema foco desse estudo. O objetivo foi respondido através das entrevistas e da análise da empresa exemplo da aplicação prática. Por fim, revisou-se o conteúdo exposto e retomou-se conceitos evidenciados, alinhando-os com os dados primários, de modo a se alcançar uma conclusão e resultado coerentes e o mais verídico possível da situação real vivida.

Análise dos Resultados

Com base em estudo bibliográfico realizado ao longo da pesquisa foi identificado um padrão utilizado por consultorias e *designers* no que diz respeito à aplicação da metodologia *Design Thinking*, através deste foi definido a seguinte sequência: Identificação do Problema; Observação; Buscar dados em campo; Procurar todas as soluções possíveis para o problema; Filtrar as alternativas; Prototipação; Verificação do que foi aplicado; Melhoramento do protótipo; Plano de implementação; Definir modelo.

Definição do problema. Nesta fase foram utilizadas as ferramentas de pesquisa-desk – onde foi levantada as principais Instituições a nível Brasil e verificou-se por meio de telefonemas e entrevistas com gestores regionais o funcionamento e a forma de como os mesmos entregam o produto final (aulas de Pós-graduação) – e entrevista com diretor e todos os funcionários da empresa a fim de levantar a principal necessidade. Através das entrevistas e paralelo com a pesquisa realizada identificou-se dois pontos diferentes a respeito do que poderia ser a deficiência da organização e uma causa em comum:

Tabela 1: Entrevista com direção e funcionários a respeito do problema da Instituição

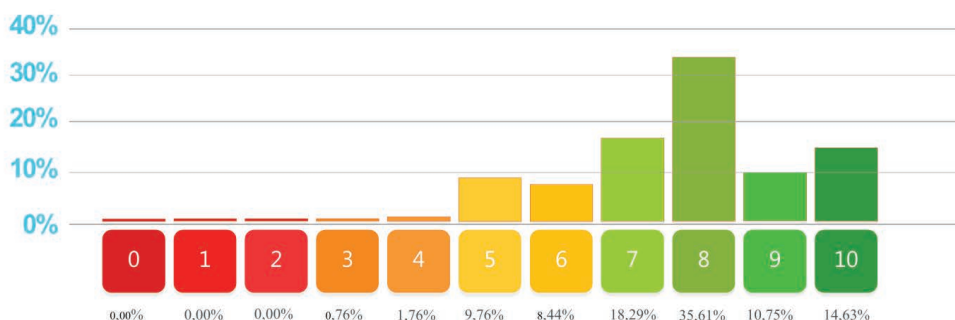
	DIREÇÃO	FUNCIONÁRIOS
PROBLEMA	Insatisfação dos alunos quanto aos processos da empresa, desde ao modo de ministrar aulas até mesmo aos processos acadêmicos.	Insatisfação dos alunos.
CAUSAS	Deficiência nos processos de captação e atendimento dos alunos, bem como, a má execução dos cronogramas comerciais e falta de acompanhamento eficiente.	Falta de investimento em marketing e estruturas e má definição de atuação e atribuição das captadoras.

Fonte: pesquisa de campo

Com base nos dados coletados percebe-se que a empresa possui claros problemas com o “atender as necessidades dos clientes”, pois ambos apontaram problemas que culminam na má execução dos processos ou na disposição equivocada dos processos, os mesmos buscaram justificar a falta de iniciativa em realizar melhoramentos que favoreceriam os alunos, com base nos dados coletados sobre a insatisfação dos clientes, foi realizada pesquisa quantitativa NPS – *Net Promoter Score* (um indicador a fim de verificar nível de promotores de uma empresa, no mesmo o cliente avalia de 0 a 10 o quanto ele indicaria uma empresa e através do resultado é possível identificar o nível de pessoas que promove um negócio, que denigri a imagem e os que são neutros) com 10% dos alunos a fim de validar se os problemas apontados anteriormente e se o diagnosticado é refletido no cliente final.

Abaixo resultado da pesquisa:

Gráfico 1: Gráfico NPS de satisfação dos clientes



Fonte: pesquisa de campo

A metodologia NPS para análise do gráfico consiste em classificar da seguinte forma:

- Escala de 0 (zero) a 6 (seis) estão os detratores, são pessoas frustradas com a experiência que obtiveram na empresa e não recomendariam a empresa e ainda explicariam o porquê de não recomendar;
- Escala de 7 (sete) e 8 (oito) são pessoas que não se posicionam sobre o negócio podem ou não recomendar
- Escala de 9 (nove) e 10 (dez) são pessoas que recomendariam e fariam bem da empresa com uma visão positiva.

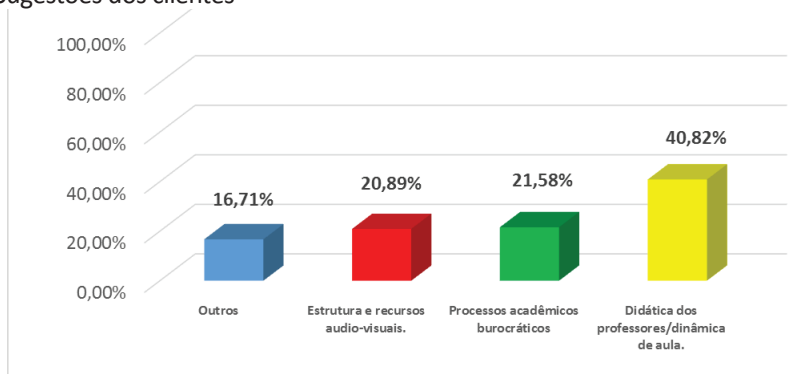
Figura 1: Resultado NPS de satisfação dos clientes



Fonte: pesquisa de campo

Levando em consideração o que Martin (2010) aponta sobre o sucesso de uma organização está em atender completamente as necessidades dos clientes, é visível por meio deste gráfico que possui uma lacuna ou anomalia que impede os clientes de estarem satisfeitos com a instituição estudada, abaixo da pergunta principal foi deixado um campo para que os entrevistados pudessem justificar a nota e obteve-se os seguintes pontos de melhoria que na visão dos clientes faltam para que os mesmos pudessem ser promotores da instituição:

Gráfico 2: Sugestões dos clientes



Fonte: pesquisa de campo

Através das implicações apontadas e tabuladas no gráfico acima é possível identificar pontos na qual colaboram para a insatisfação dos clientes. Tendo estes resultados (sugestões dos clientes e apontamentos da direção e funcionário) iniciou-se o processo de levantamento de sugestões para solucionar o problema.

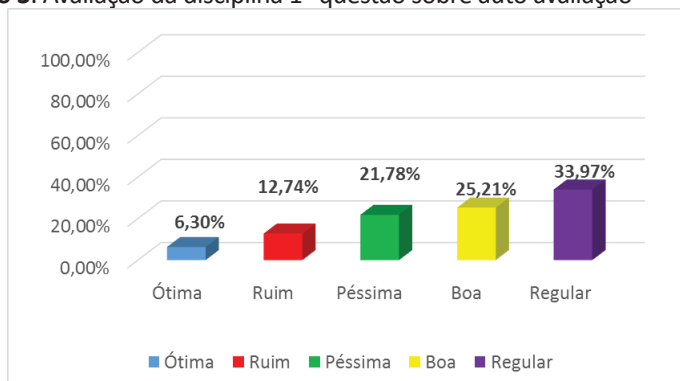
Vale ressaltar que o processo poderia ter se encerrado apenas com a pesquisa com funcionários, no entanto a pesquisa busca o processo inverso, pois acredita-se que as soluções deve-se partir dos clientes e assim fazer as adequações, sendo os problemas levantados pelos funcionário e direção “problemas consequentes”, ou seja, que veem em decorrência da insatisfação dos clientes. Procurando solução para os problemas apontados. Na verificação dos dados coletados propôs soluções para o problema mais recorrente nas sugestões dos alunos: Didática dos professores e dinâmica de aulas.

O princípio de tornar algo visual é bem presente neste processo de idealização de soluções, de primeira instância colou-se em um painel o que se desejava melhorar e com a contribuição dos colaboradores chegou-se a ideia de padronizar as aulas de forma a dividi-las em partes, para escrever o padrão elegeu-se o professor na qual obtinha maior aceitação pelos alunos e logo em seguida observou-se as partes da aula do professor em questão. O padrão descrito em conjunto foi repassado a direção para avaliação da coordenação pedagógica e adotou-se como modelo de aula para os professores seguintes. A fim de testar modelo desenhado buscou-se o professor com menor aceitação da instituição e propôs ao mesmo a seguir o padrão descrito para aula seguinte, e assim foi feito com mais quatro professores com número mediano de aceitação segundo avaliações feitas por alunos.

Além de atuar na anomalia citada acima foi realizado concomitante ao processo acima a ideiação a respeito dos processos acadêmicos, pois segundo a pesquisa realizada os clientes afirmam serem burocráticos. Para validar esta afirmação realizou-se entrevista com o setor acadêmico visando ter base dos processos, após a entrevista identificou-se que o setor não possuía descrito as atividades a serem realizadas o que facilitava o erro e o difícil acompanhamento das atividades desempenhadas pelo setor.

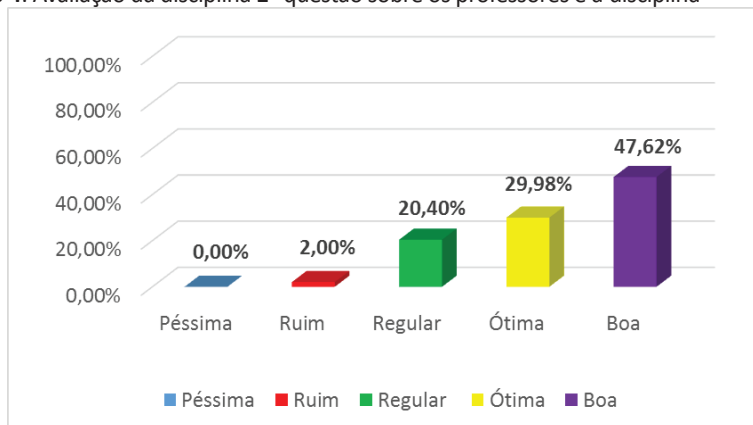
Após a implantação das ideias fez-se necessário uma verificação com o propósito de atestar se houve algum impacto positivo para os clientes finais, mediante esta necessidade criou-se uma ficha de avaliação na qual os alunos avaliam os seguintes pontos: material impresso, atendimento acadêmico, didática e performance do professor, recursos audiovisuais e auto avaliação. Desta forma a empresa passou a ter indicadores quanto a cada critério criado. Durante três meses foram catalogados os resultados desta avaliação de desempenho, neste período foram ministradas seis aulas, sendo destas, quatro com os professores com maior índice de reclamação pelos alunos. Observe os resultados obtidos:

Gráfico 3: Avaliação da disciplina 1ª questão sobre auto avaliação



Fonte: pesquisa de campo

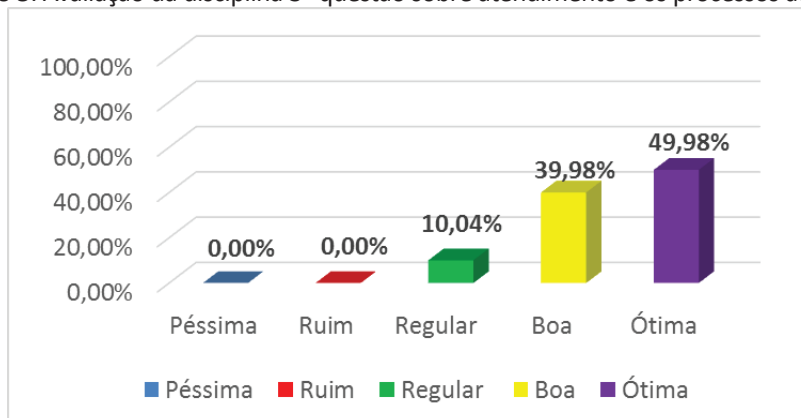
Gráfico 4: Avaliação da disciplina 2ª questão sobre os professores e a disciplina



Fonte: pesquisa de campo

Para solucionar este problema criou-se manual com todas as atividades desempenhadas pelo setor e o tempo médio gasto para cada atividade, nesta ainda continha, pessoas responsáveis por dar continuidade as tarefas e foi adotado um sistema monitorado pela internet onde as atividades são designadas a uma determinada pessoa e esta possui no sistema qual a maneira mais adequada de desempenhá-la.

Gráfico 5: Avaliação da disciplina 3ª questão sobre atendimento e os processos acadêmicos



Fonte: pesquisa de campo

Após tabulação de pesquisa percebeu-se melhoras significativas quanto aos quesitos levantados pelos clientes como deficientes na primeira pesquisa. Provando que como Cherto (2010) o *design thinking* se aplica para não apenas para o desenvolvimento de um negócio ou serviço, mas também a melhoria de processos [...] Ainda com base pensadores da área, Neumeier (2009) diz que, para criarem experiências que realmente marquem, as empresas devem fazer mais que simplesmente ouvir os *designers* e sim ouvir todas as partes interessadas.

Considerações Finais

Foi possível perceber através deste estudo que metodologias até então novas para cenário regional em uma instituição de ensino pode ser aplicada e obter-se resultados positivos. Diante disso, percebeu-se uma melhoria significativa na entrega dos produtos (cursos de qualidade que atendam as necessidades dos consumidores), e assim aumentando a satisfação tanto dos clientes como também dos envolvidos direto e indiretamente na empresa.

O tema proposto já é objeto de análise e crítica no presente, para o âmbito gerencial esperam-se contribuições efetivas para os profissionais que estão envolvidos diretamente no processo onde o estudo de caso foi desenvolvido. Diante disso, conclui-se ser inevitável e essencial

a exploração do tema, para a valorização do profissional que aplica e orienta quanto a atualização na forma de gerenciar, e conseguinte, para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem dentro da instituição que aplica os métodos do *Design Thinking*.

Referências

BOER, G.; BONINI, L. **Design thinking**: uma nova abordagem para inovação. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/designthinking.aspx>. Acesso: 10 de Março de 2016.

BROWN, T., 1954 – **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias/ Tim Brown com Barry Katz; tradução Cristina Yamagami. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHERTO, M. **HSM Expo Management**. Disponível em <http://isadoracosta.blogspot.com/2009/12/falando-sobre-design-thinking.html>. Acesso em: 06 set. 2016.

DEMARCHI, A. P. P. **Gestão Estratégica de Design com a abordagem de design thinking**: proposta de um Sistema de Produção do Conhecimento: 2010, 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa em Organizações**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

KELLEY, T. **As 10 faces da inovação**: estratégias para turbinar a criatividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LOCKWOOD, T. **Design thinking**: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2009. 285 p.

MARTIN, R. **The design of business**: Why design thinking is the next competitive advantage. Boston: Harvard Business Press, 2009.

NEUMEIER, M. **The Designful Company**: How to Build a Culture of Nonstop Innovation. Berkeley: New Riders, 2009. 194 p.

SERRAT, O. **Design Thinking**. Knowledge Solutions, Mar. 2010. n.78 Disponível em: . Acesso em: 01 jul. 2016.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz; **Design Thinking Inovação em Negócios**. – MJV Press. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Abril 2012.

Recebido em 25 de dezembro de 2018.
Aceito em 24 de junho de 2019.