

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

DESIGN THINKING E INOVAÇÃO NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL¹

Barbara Bündel Mendonça², Marcos Paulo Dhein Griebeler³.

¹ Artigo apresentado à disciplina de Inovação e Desenvolvimento - Mestrado em Desenvolvimento UNIJUI

² Prof. Mestre do Curso de Design - UNIJUI/RS

³ Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler

Curso de Administração/Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional

DACEC - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação

Um fator determinante para a diferenciação de empresas é a inovação. Com a disseminação do Total Quality Management, nos anos 90, nasce um novo caminho para a inovação, não mais ligado apenas a soluções tecnológicas e sim visando aprimorar produtos e processos. Além de soluções tecnológicas é preciso explorar novos mercados, novas formas de contato com clientes a fim de satisfazer as necessidades destes (VIANNA et al, 2012).

Porém, melhorias na experiência do cliente não podem ser realizadas unicamente por meio de processos e mentalidades tradicionais, precisa-se adotar uma nova abordagem. No cenário de competição global, pequenas e grandes empresas já haviam percebido a necessidade de superioridade tecnológica ou excelência em desempenho, assim este fato não era mais novidade, não era mais inovação (VIANNA et al, 2012).

A intensa necessidade de diferenciação pelas empresas faz com que estas optem por mudanças, transformações e inovações em seus produtos/serviços e processo, isso torna o design cada vez mais estratégico. As empresas que já adotaram o processo de design em sua estrutura, ou seja, focando no ser humano e na multidisciplinaridade, guiam o consumidor para uma experiência de interação com um produto ou serviço (VIANNA et al, 2012).

Dessa forma, a presente pesquisa tem como finalidade demonstrar como ações de design, precisamente a área denominada design thinking, podem auxiliar empresas no que diz respeito à inovação,

METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizará subsídios da pesquisa descritiva e estudo bibliográfico. As pesquisas descritivas têm como objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Existe interesse em conhecer a realidade sem interferi-la ou modificá-la, busca-se observar fenômeno para fins de descrição e interpretação (GIL, 1999, p. 44).

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, é “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, tanto em meio impresso como eletrônico, a fim de aprofundar o tema estudado e ligá-los com a temática proposta (GIL, 1999, p. 65).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

A inovação abrange e incorpora diversas outras ideias e conceitos, como de novidade e mudança. Não há uma definição única sobre o termo, pois cada autor/pesquisador, ao longo do tempo atribuiu significados com base nas pesquisas realizadas e resultados obtidos.

Do latim *innovare*, o termo “inovação” tem uma tradução aproximada de “alterar a forma de algo estabelecido para criar algo novo” (PINHEIRO, 2011, p. 17). Ainda, Barbieri e Álvares (2004) destacam que inovação vem da palavra *innovatione* entendida como renovado, tornado novo.

Para muitos autores, no nível organizacional, o sucesso de inovação aplicada – gerando rendimento econômico – apresenta-se como introduzir inovações em produtos e processos. A inovação de produtos refere-se a introduzir no mercado novos produtos, o que significa maior abrangência e participação, além de melhor rentabilidade. Levando em conta que o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, portanto, exigindo do mercado versões novas e melhoradas (MOREIRA E QUEIROZ, 2007).

O modelo Ford T era um exemplo do ritmo da inovação na sociedade industrial, pois “já naquela época um produto era inventado, desenvolvido e lançado. Depois disso, se tinha sucesso, era logo aperfeiçoado, até atingir a fase de maturidade (...) e a substituição por novos produtos melhores” (DE MASI, 2003, p. 554).

As chamadas taxonomias da inovação vêm sendo desenvolvidas há quase meio século por um grande número de estudiosos, portanto encontra-se uma gama variada de classificações do tema inovação. O Manual de Oslo (1997) divide a inovação em quatro áreas: produto, processo, marketing e organização. Quanto à inovação de marketing, discutido pelo Manual de Oslo (1997, p. 59), estas são orientadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, visando abertura de novos mercados ou reposicionando o produto de uma empresa, ou seja, “uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”.

“Inovações de marketing compreendem mudanças substanciais no design do produto, constituindo um novo conceito de marketing”, essas mudanças, tratadas apenas como de “design”, não fazem jus ao termo, no momento em que referem-se as alterações puramente de cunho estético.

Porém há muito tempo o design deixou de ser simplesmente formal e passou a ter um compromisso com a cultura, com o conforto, a segurança, a ética e o meio ambiente, além de agregar valor, criando desejo de compra do consumidor e utilizado como elemento propulsor de vendas.

Com relação à Inovação em processo, na visão de Bachmann (2010, p. 44) processos são “sequências de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado”. Visto dessa forma, a inovação, “pressupõe a adoção de um processo novo ou o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência ou maior qualidade”.

Reforçam Moreira e Queiroz (2007, p. 3) que a inovação nos processos fundamenta-se em “fazer algo melhor que os concorrentes ou mesmo fazer algo que os concorrentes não conseguem fazer” sendo assim uma grande fonte de vantagem competitiva e diferenciação.

Portanto, as motivações que levam à implantação da inovação envolvem a satisfação dos clientes; redução de custos e preço do produto ou serviço; inovação de produtos; aumento da receita; melhoria da lucratividade; e aumento da participação do mercado (DAVENPORT, 1994 apud SOARES et al, 2006, p. 53).

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

As organizações adotam inovação de processos quando buscam melhorar o fluxo de trabalho, a fim de propiciar maior eficiência, flexibilidade e qualidade às operações, também procuram reduzir custos eliminando atividades desnecessárias, visam o processamento e disseminação das informações para a tomada de decisões, integram empresa/fornecedor a fim de reduzir custos com materiais, melhorar a qualidade, agregar valor aos produtos e serviços direcionados aos clientes e aumentar a receita em função da quantidade produzida. Por fim, a inovação é adotada a fim de melhorar a lucratividade de maneira total, reduzindo custos, aumentando receita e aumentando a satisfação do cliente (SOARES et al, 2006).

Na visão de alguns autores, como Davenport (1994) a adoção de uma metodologia adequada é fator preponderando de sucesso ou fracasso da inovação de processos em uma organização.

Como o enfoque desse estudo é o de alinhar as metodologias para a inovação com a metodologia do design thinking, far-se-á uma breve análise, comparando as duas abordagens, porém, antes, segue a definição de design thinking.

O design thinking é um processo exploratório de ideias e novos direcionamentos, além disso, o designer deve aceitar as limitações e restrições, pois estas constituem o fundamento do design thinking. “As restrições podem ser mais bem visualizadas em função de três critérios sobrepostos para boas ideias”, a praticabilidade que refere-se ao o que é funcionalmente possível num futuro próximo; a viabilidade é o que se adéqua ao modelo de negócios da organização; e a desejabilidade o que desperta o interesse das pessoas, o que faz sentido para elas (BROWN, 2010).

O design thinking pode ser entendido como um modo de ver, que retira-se do pensamento analítico e mergulha numa nova forma de ver o mundo das organizações, com abordagem centrada no ser humano e nas observações do comportamento dos consumidores.

A abordagem da inovação de Morris e Brandon (1994 apud Soares et al, 2006) propõe seguir sistematicamente as seguintes fases: definir o posicionamento da organização, analisar o ambiente externo e interno, detectando ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, ainda definir objetivos estratégicos e prazos a fim de aumentar a competitividade da empresa no mercado. O segundo passo é estabelecer um novo ambiente na empresa, ou seja, identificar possíveis mudanças tendo em vista um novo posicionamento substituindo modelos atuais que não se adequem por outros que possibilitem uma vantagem competitiva sustentável; terceiro, mapear os processos atuais, esse ponto refere-se a compreender as funcionalidades dos processos existentes na empresa, níveis de desempenho, interligações internas e externas, identificando processos vitais e processos a serem aprimorados. O quarto passo, redesenhar o processo, a partir do mapeamento, e, por fim, implantar e monitorar o novo processo, onde modifica-se a infraestrutura para suportar novos processos, incluindo alterações e/ou aquisições de hardware e software, de layout e treinamento de pessoas.

O design thinking, enquanto uma forma de pensar estrategicamente nas organizações aborda três fases: a inspiração, a ideação e a implementação, estas não compõem uma receita, um passo a passo, mas estão compostas de maneira cíclica, ou seja, cada uma delas pode acontecer em qualquer momento do projeto, conforme figura em anexo.

A inspiração é fase onde há a coleta de insights, trata de compreender como as pessoas relacionam-se com o mundo onde vivem. Observar as experiências, os comportamentos das pessoas ao longo do dia, os chamados “atos impensados”. Ainda, é a fase onde se aproxima do contexto do problema,

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

tanto do ponto de vista da empresa quanto do cliente, identificando suas potencialidades e fraquezas, ameaças e possibilidades vindas tanto do ambiente interno quanto externo.

No segundo espaço do processo do design thinking, a ideação ou idealização, é a fase da análise e síntese, na qual se começa a organizar e interpretar as informações obtidas na coleta de dados. Brown (2010, p. 65) define síntese como “o ato de extrair padrões significativos de grandes volumes de informações não processadas, é um ato fundamentalmente criativo; os dados não passam disso – dados – e os fatos nunca falam por si”.

A implementação é marcada como a etapa onde há a criação e desenvolvimento de protótipos do projeto, a fim de testar e refinar as ideias geradas na ideação. Protótipos fáceis e simples de executar auxiliam na minimização de erros e chegar a uma ideia potencial sem esgotar recursos. Ao fim dessa etapa faz-se necessário desenvolver uma estratégia de comunicação para explicar a ideia final (CASAS e MERINO, 2011).

Ou seja, na primeira fase, definida por Brow (2010) como inspiração, temos as duas primeiras fases de Morris e Brandon (1994) onde coleta-se dados a fim de definir/identificar o posicionamento da organização, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, juntamente com a compreensão do consumidor daquela empresa/produtos/serviços e a identificação das mudanças que possam ser implementadas, levantando informações sobre os processos existentes. A primeira fase, portanto, é relacionada à análise e identificação do ambiente organizacional.

A segunda fase é de síntese das informações obtidas, assim como exploração de possibilidades e definição do problema – por exemplo, o problema pode ser: como a inovação pode contribuir para diferenciação da empresa perante a concorrência? – aqui a partir dos dados obtidos tem-se os primeiros esboços para possíveis ideias geradas, mapeamento dos processos atuais para que um novo modelo seja desenhado.

Na terceira fase “projetar a experiência”, tornar possível e passível de execução as melhorias, mudanças, transformações e inovações mapeadas. Mais uma vez prototipar, acompanhando e monitorando a implantação do processo, providenciando toda a infraestrutura de hardware e software necessários, assim como modificações em termos de recursos humanos e de estrutura.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como na teoria da evolução das espécies, não somente os fortes sobreviverão, mas os que se adaptarem às mudanças e transformações. As organizações só terão uma sobrevivência se forem capazes de advir a essas mudanças, embasadas pela inovação e diferenciação, e por que não tentar isso utilizando o design thinking?

O design thinking, com uma abordagem nova e diferenciada, é uma importante ferramenta que engloba todo o processo de inovação. Focado no ser humano e na multidisciplinaridade, a organização que adota o design em sua estrutura guia o consumidor para uma experiência de interação com o produto ou serviço que comercializa. Entender pessoas e processo é mais importante para agregar sofisticação estratégica a esse produto ou serviço do que inovações tecnológicas. O design thinking constitui-se como um processo inovador, uma vez que utiliza uma abordagem centrada no ser humano, tendo uma maneira peculiar e diferenciada de ver o mundo das organizações.

É importante lembrar que a metodologia do design thinking proposta por Brown (2010) não é um modismo, muito menos roupagem nova para conhecimentos antigos, mas sim uma fonte de

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

informação com base no mundo moderno, uma forma de pensar estrategicamente tendo como foco principal o ser humano, o cliente ou consumidor.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas; Desenvolvimento; Processos; Gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACHMANN, D. Guia para a inovação: instrumento de orientação de ações para melhorias das dimensões da inovação. Curitiba: Sebrae/PR, 2010.
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros. RJ: FGV, 2004.
- BROWN, T. Design Thinking. Harvard Business Review [Online]. 2008.
- BROWN, T. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. RJ: Elsevier, 2010.
- CASAS, D. D.; MERINO, E. A. D. Gestão de Design & Design Thinking: uma relação possível. 2011. LOGO [Online].
- DE MASI, D. Criatividade e Grupos Criativos. RJ: Sextante, 2003.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOULART, P. M. & MONTIBELLER Filho, G. Organizações, inovações e desenvolvimento. Ensaio temáticos em ciências sociais aplicadas. Criciúma: Unesc, 2010.
- MANUAL DE OSLO. Diretrizes sobre coleta e interpretação de dados sobre inovação. OECD/Finep, 3ª Ed. 1997.
- MOREIRA, D. A. QUEIROZ, A. C. S. In: Inovação Organizacional e Tecnológica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- NEUMEIER, M. A empresa orientada pelo design. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NITZSCHE, R. Afinal, o que é design thinking? São Paulo: Rosari, 2012.
- PINHEIRO, T. Design thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- SOARES, D.; VALLE, R.; BALDAM, R. RAGONEZI, T. Inovação de Processos – Um estudo comparativo sobre sua implementação. Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. V. 02. N. 04, 2006.
- TIDD, J.; BESSANTE, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VIANNA, M. VIANNA, Y. ADLER, I. LUCENA, B. RUSSO, B. Design Thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa



Processo de Design Thinking (Brown, 2008 -adaptado)