



## O Uso do *Design Thinking* para Definição de um Portfólio de Projetos

AZEVEDO, Márcia Santos Miranda de Mattos

Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ

### Informações do Artigo

*Histórico:*

*Recebimento:* 04 Dez 2018

*Revisão:* 07 Dez 2018

*Aprovação:* 11 Dez 2018

*Palavras-chave:*

*Design Thinking*

*Portfólio de Projetos*

*Planejamento Operacional*

### Resumo:

*O objetivo deste estudo é apresentar o Design Thinking (DT) como método para definição do portfólio de projetos de uma equipe dentro do processo de planejamento operacional. Em um cenário de dinamismo constante, falta de recursos, necessidade de entrega de valor e de garantia de vantagens competitivas, as empresas devem formular suas estratégias buscando a construção de uma carteira de projetos cada vez mais consistente com as verdadeiras necessidades dos seus clientes. O Design Thinking mostra-se como um processo altamente coerente com este contexto, possibilitando uma abordagem prática e criativa para a resolução de problemas mal estruturados. A fim de aprofundar o conhecimento sobre o tema, o estudo contempla pesquisas bibliográficas sobre a técnica DT, gerenciamento de portfólio e planejamento operacional, além de um estudo de caso de uma empresa brasileira do setor industrial. A aplicação do modelo apresentou um resultado diferenciado tendo em vista que possibilitou a definição dos projetos de cada membro da equipe através de métodos de investigação e entendimento do ambiente focados nos usuários e em suas necessidades, garantindo a vinculação às iniciativas estratégicas da empresa*

## 1. Introdução

Em um ambiente de alta competitividade, as empresas precisam se diferenciar em meio ao mercado, que muda de forma rápida e constante. Com clientes cada vez mais exigentes, avanços tecnológicos e cenários complexos, as organizações buscam gerar vantagem competitiva para conseguirem se destacar frente aos concorrentes ou até mesmo para sobreviver.

Este contexto de necessidade de atuação em curto prazo e com recursos limitados, determina um cenário ideal para a execução

de projetos. As mudanças ocorrem com maior rapidez a cada dia, induzindo as organizações a executarem maior número de projetos. [1] Entretanto, é fundamental que as empresas atuem para garantir a eficácia de sua estratégia. Passando por todos os níveis organizacionais, do estratégico ao operacional, devem ser adotados planos de ação e projetos que agreguem valor efetivo.

Em um mercado caracterizado pelo rápido aumento da saturação da procura, a competitividade tende a ser determinada mais pela capacidade inovadora do que pela

produtividade. [2] Dessa maneira, torna-se essencial que as organizações incentivem e estimulem os colaboradores a desenvolver novas soluções, seja de processo, de produto, de marketing ou de serviços.

Entretanto, a criação de ideias inovadoras através da transformação de *insights* em oportunidades é um processo complexo.

Na definição dessas soluções, além da adequação estratégica, é indispensável que sejam consideradas as necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos. Neste cenário, identificar os projetos a serem desenvolvidos é um dos grandes desafios das empresas.

Foi buscando novos caminhos para a inovação que se criou o que hoje é conhecido como *Design Thinking* (DT): um processo criativo baseado no compartilhamento de ideias. É uma ferramenta de trabalho centrada no indivíduo que estimula a geração e o compartilhamento de ideias para chegar ao novo, a soluções criativas, impactando positivamente a organização com o propósito de transformar desafios em oportunidades e projeto inovadores.

O DT é uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios. [3]

O *Design Thinking* pode identificar um aspecto de comportamento humano e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio. [4]

Desta forma, este artigo tem como objetivo apresentar o *Design Thinking* como método para auxiliar na definição de projetos de um planejamento operacional, trazendo inovação e diferenciais competitivos para a área organizacional. A metodologia utilizada para o trabalho seguiu-se da seguinte maneira: revisão da literatura sobre níveis de planejamento, sobre projetos e suas motivações e sobre o *Design Thinking*. Por fim é apresentado o caso de uma empresa do setor de varejo que utilizou o DT na

formulação do planejamento operacional de uma de suas áreas organizacionais, permitindo a identificação dos projetos a serem gerenciados por cada membro da equipe.

## 2. Níveis de planejamento

O planejamento é um processo que envolve tomada de decisão e avaliação de um conjunto de decisões inter-relacionadas para aumentar a probabilidade de um resultado favorável. [5]

Outra definição diz que o planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro. [6]

O planejamento de uma empresa se estrutura em 3 níveis: o Estratégico, o Tático e o Operacional.

Figura 1 – Níveis de Planejamento



Fonte: Oliveira (1997) [7]

O primeiro nível a ser trabalhado e que servirá de embasamento para os outros é o planejamento estratégico, onde são definidas as estratégias com foco no longo prazo da empresa.

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma

visão do caminho que se deve seguir (estratégia). [8] Depois de ordenar as ideias são ordenadas as ações que é a implementação do plano estratégico para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

A próxima etapa é a criação do planejamento tático. Tratam-se de planos com foco no médio prazo e com um menor detalhamento em relação ao planejamento estratégico, mas ainda se mantendo enxutos e com uma boa visão holística.

Uma das principais diferenças do planejamento estratégico para o planejamento tático é que o primeiro é voltado para a organização com um todo, já o segundo está mais relacionado às áreas e departamentos da empresa, com um detalhamento maior sobre os meios para atingir os objetivos e metas.

Os objetivos táticos para cada unidade específica da organização (marketing, vendas, desenvolvimento de produto etc.) são definidos através do planejamento tático.

Tais objetivos devem ser criados de forma a garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Ou seja, os objetivos táticos são o desdobramento dos objetivos estratégicos em partes menores. Desta forma, entende-se que o planejamento tático é a decomposição do planejamento estratégico para cada setor ou área da empresa.

Os trabalhos das organizações modernas devem caracterizar-se por formar um conjunto de projetos, em várias fases de execução, todos consistentes e coerentes entre si e alinhados com a estratégia e com os objetivos da organização. [9]

Por fim, temos o planejamento operacional com planos focados no curto prazo com as definições de ações que visem alcançar os objetivos globais.

O planejamento operacional trabalha com objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Por isso, é desenvolvido em níveis hierárquicos inferiores da organização. [10]

Os planos nesta fase são bem mais detalhados que as etapas anteriores e visam implementar estratégias junto aos colaboradores. São especificadas as pessoas envolvidas, cada uma de suas responsabilidades, atividades, funções e divisão de tarefas. O resultado da etapa de planejamento operacional é a obtenção de planos de ações e cronogramas das atividades que precisam ser desenvolvidas dentro do período de tempo que está sendo planejado.

É a partir da análise das variáveis que compõem o ambiente onde as decisões ocorrerão que se determina o ponto inicial para o planejamento operacional. [11]

Assim, o planejamento operacional objetiva proporcionar as seguintes vantagens para uma organização: definição dos meios e recursos, identificação das alternativas de ação, estruturação e quantificação do plano. [12]

Campos destaca que o processo de planejamento poderá gerar variados planos de ação, que estão intimamente ligados com a estratégia em um conjunto de relações meio-fim, e afirma: “Um desdobramento só estará completo quando todas as diretrizes resultarem em planos de ação que são, de fato, as peças mais importantes de um planejamento”. [11]

Para a elaboração dos planos de ação que irão compor o planejamento operacional é necessária a identificação de projetos que estejam alinhados com a estratégia proposta. Estes projetos irão compor o portfólio da área.

### 3. Portfólio de projetos

O PMBOK define um portfólio como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados de forma coordenada para alcançar objetivos estratégicos. Os portfólios podem incluir trabalho de natureza operacional. [13]

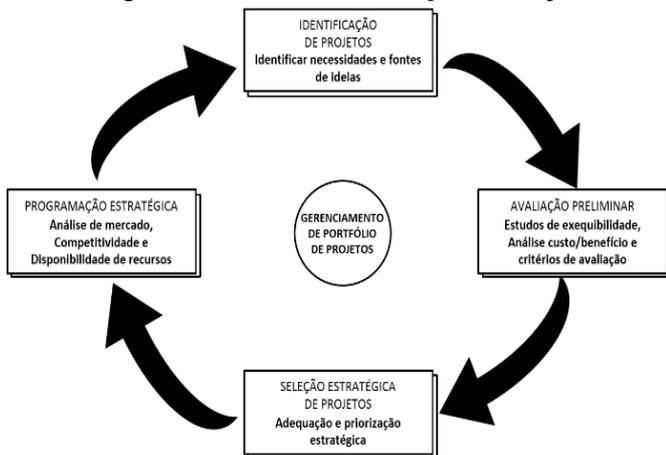
O gerenciamento de portfólio é uma coleção de projetos que são desenvolvidos

sob a administração de uma unidade organizacional. [14]

O portfólio de projetos é a consolidação dos projetos da empresa ou de uma área da empresa com o intuito de gerenciar melhor os recursos compartilhados e obter melhores resultados.

Diversos autores enfatizam que o portfólio de projetos necessita de processos e procedimentos para o seu gerenciamento. Kerzner [15] apresenta um modelo global de gerenciamento de portfólio com uma abordagem de quatro passos, conforme Figura 2.

Figura 2 – Processo de Seleção de Projetos



Fonte: Kerzner (2006)

De acordo com o modelo proposto por Kerzner, o primeiro passo é a identificação de necessidades e ideias para projetos, que é o foco de estudo deste artigo. O autor relata que a identificação pode ser feita através de diversas técnicas como: sessões de brainstorming, pesquisa de mercado, pesquisa dos clientes, pesquisa dos fornecedores e pesquisa na literatura. É importante que todas as ideias, independentemente de seu mérito, sejam listadas.

### 3.1. Identificação de projetos

O projeto surge em resposta a um problema ou necessidade. [16,17]

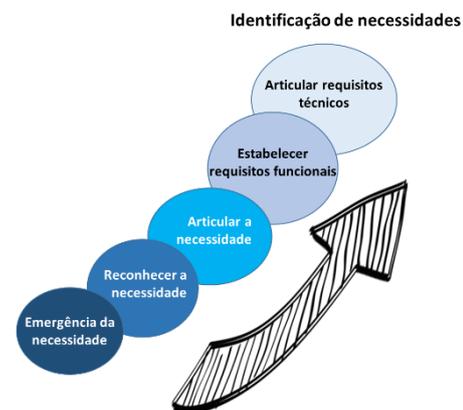
Muitos são os fatores que determinam o início do desenvolvimento de um projeto:

- Melhoria em produto
- Novo produto
- Melhoria interna
- Mudança organizacional
- Produto único
- Gestão estratégica da empresa
- Prazos e recursos limitados
- Escassez de recursos

Além destas há outras motivações para o início de um projeto: avanço tecnológico, requisito legal, necessidade social, oportunidade de negócio, solicitação do cliente. [18,19]

Ou seja, é o ambiente do projeto que auxilia na definição das necessidades de implantação do mesmo. Na Figura 3 abaixo verificamos o ciclo de correlação entre necessidades e soluções do projeto.

Figura 3 – Ciclo de correlação entre necessidades e soluções do projeto



Fonte: Adaptado de Menezes (2009, p. 34)

Conforme demonstrado na figura, uma vez que surja uma necessidade de determinado cliente (ou uma janela de oportunidade), essa necessidade deve ser reconhecida. A exploração dos fundamentos e entendimento das necessidades é fundamental para que se pense em alternativas e se

identifique projetos que tragam inovação e vantagem competitiva às empresas. É neste sentido que a técnica do *Design Thinking* apresenta-se como uma ferramenta valiosa no processo de construção do portfólio de projetos.

#### 4. Design Thinking

O uso mais reconhecido e influente do termo “design thinking” foi introduzido em 2003 por David Kelley, consultor da consultoria em design da IDEO. O design passou a ter relevância enquanto processo de transformação, passando a fazer parte da estratégia de negócio, focado nos processos organizacionais e estratégias do pensamento criativo.

O *Design Thinking* tem sido discutido por vários autores. A seguir seguem as principais definições para o tema.

Uma abordagem colaborativa de resolução de problemas, centrada no usuário, que gera inovação através de iteração e práticas criativas. [20]

O *Design Thinking* consiste em uma abordagem de solução de problemas que utiliza ferramentas de criatividade e conceitos de diversas disciplinas para encontrar uma solução. [21]

O *Design Thinking* é descrito também como “uma ferramenta útil que aplica o pensamento criativo e crítico para compreender, visualizar e descrever os problemas complexos ou mal estruturados e, em seguida, desenvolver abordagens práticas para resolvê-los”. [22]

É consenso que o caminho para conseguir a solução ideal passa por desvendar a necessidade dos clientes ao avaliar soluções tecnologicamente confiáveis e elaborar uma estratégia de negócio viável, de modo a ser convertido em valor para o consumidor e em oportunidade de mercado para a empresa. [23]

O *Design Thinking* é um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado,

visualização de ideias, construção rápida de conceitos e análise do negócio dos concorrentes para influenciar a inovação e a estratégia do negócio. [24]

O DT permite que os líderes das empresas traduzam suas intenções para a realidade, definindo claramente os objetivos, compreendendo as necessidades e desejos dos consumidores e alinhando as equipes internas em relação aos resultados esperados. [24]

Através da aplicação do DT as corporações podem encontrar novas oportunidades, definir estratégias de crescimento e evoluir seu modelo de negócios para melhorar e aproveitar as oportunidades do mercado. [24]

Considerando uma perspectiva abrangente o Design Thinking é um modelo que pode ser aplicado tanto em âmbito operacional, como tático ou estratégico de uma organização.

##### 4.1. Os Princípios do DT

Há três valores nos quais o *Design Thinking* se baseia: empatia, colaboração e experimentação.

A empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro a fim de compreender melhor o seu comportamento e sentimento. Esse procedimento é fundamental para aumentar as possibilidades de *insights* e aquisição de novos conhecimentos, tendo em vista que as pessoas são diferentes com expectativas diversas e padrões dispares para lidar com os problemas. [25] Representa a possibilidade de idealizar a solução partindo do princípio de múltiplas perspectivas concebidas pela visão de cada envolvido no projeto.

A colaboração se apresenta caracterizando o trabalho em equipe, a valorização da interdisciplinaridade, heterogeneidade e da diversidade na busca por solução de problemas. Este princípio é o grande diferencial para chegar à inovação. [26]

Uma das ferramentas utilizadas neste sentido é o *brainstorming*: técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Esta ferramenta utiliza alguns preceitos como: geração de ideias em grande número e negação de críticas precipitadas às novas ideias. Pressupõe a realização de trabalho em grupos multidisciplinares para obter uma diversidade de ideias.

Já a experimentação está ligada a ideia de verificação e correção de rumo, em caso de necessidade. O conceito está ligado a geração de protótipos para auxiliar a adaptar e melhorar as ideias de maneira ágil e sem necessidade de grandes investimentos, buscando aprendizado rápido sobre os pontos fortes e fracos da ideia, além da identificação

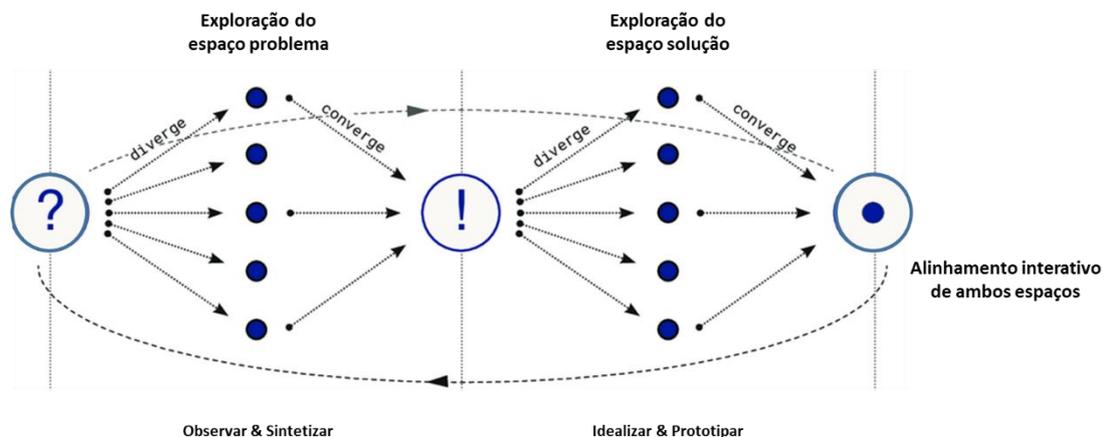
de novos rumos e redução das chances de fracasso.

A experimentação é parte inseparável do processo de construção do raciocínio pois permite externar ideias de maneira que possam ser absorvidas e complementadas por outras pessoas enquanto são concebidas. [25]

#### 4.2. Abordagem do Design Thinking

O processo de resolução do problema do DT acontece em uma dinâmica entre “espaço-problema” e “espaço-solução” por um lado, e por outro lado, no pensamento divergente x convergente, conforme figura 4. [27]

Figura 4 – Fluxo de desenvolvimento da ideia em *design* pela abordagem divergente-convergente



Fonte: Plattner et al. (2011)

A abordagem do *Design Thinking* é estruturada em um processo que se baseia em um modelo contínuo, exploratório, não linear e iterativo, no qual a busca por soluções dos problemas adota a sequência de primeiramente divergir. Neste início do processo, este é o espaço expandido para a obtenção de resultados mais ousados e criativos, onde devem ser gerados o maior número possível de ideias a fim de ampliar o entendimento. A não restrição do cenário das

ideias propicia que o grupo tenha a opção de selecionar as melhores ideias para depois voltar a divergir e convergir, num processo iterativo que vai refinando o pensamento.

O pensamento divergente se move em várias direções em busca da resposta. Tende a ocorrer onde o problema ainda está por ser descoberto, onde não existe ainda meio para resolvê-lo e pode produzir mais de uma solução. Por outro lado, o pensamento convergente busca uma resposta determinada,

ocorre onde se oferece o problema, onde há um método padrão para resolvê-lo e onde se pode garantir uma solução dentro de um número finito de passos. [28,29]

Essa abordagem do processo de desenvolvimento da ideia em dois espaços distintos, com etapas divergente e convergente em cada espaço, conduz o designer ao afastamento do objeto de estudo para permitir outras interpretações e ampliação de possibilidades, voltando depois para convergir a poucas soluções que serão desenvolvidas. Esse processo é iterativo, podendo ser realizado várias vezes, a cada vez aumentando a compreensão do problema e a confiança dos desenvolvedores nas soluções que emergem a cada passada pelo fluxo. Isso caracteriza um processo não linear de abordar o desafio que se coloca ao designer, permitindo-lhe ainda trabalhar simultaneamente com variáveis conflitantes, ambíguas e paradoxais, sem necessitar descartá-las no início da jornada.

### **4.3. As Etapas do Design Thinking**

O DT se divide em fases, de forma a organizar a ideia e princípios. São elas: Imersão, Análise e Síntese, Ideação e Prototipação. [3]

#### **4.3.1. Imersão**

Nesta fase, a equipe do projeto se aproxima do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa quanto do usuário final. Para isso, a equipe deve observar e vivenciar o domínio do cliente final, delimitar os indivíduos e elementos que se relacionam com o processo, mapear potenciais oportunidades de negócio, mapear os processos de negócio que já ocorrem, pesquisar e consultar especialistas no domínio do problema e finalmente entender expectativas de stakeholders em relação a solução que os mesmos esperam. [4]

Esta fase é dividida em:

- **Imersão Preliminar:** é o entendimento inicial do problema, com objetivo de alcançar um maior entendimento das necessidades dos clientes. Busca definir o escopo do projeto e suas fronteiras, identificando os perfis dos usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nessa fase é 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.

Normalmente a equipe desconhece o tema, sendo a imersão preliminar responsável por auxiliar no conhecimento do problema, visando aproximar os indivíduos ligados ao projeto, ao problema a ser trabalhado, o que proporciona novas perspectivas através do entendimento inicial dos usuários.

- **Imersão em Profundidade:** identificação da necessidade e oportunidade que irão orientar a criação de soluções. Neste ponto, é importante identificar o que as pessoas comentam, como agem, pensam e sentem em determinadas situações.

Nesta etapa são identificados e coletados insights que podem ser considerados oportunidades. Esse processo auxilia a entender o negócio diante dos olhos do consumidor estabelecendo uma proposta de valor.

#### **4.3.2. Análise e Síntese**

Na fase de análise e síntese, as informações coletadas na primeira fase são organizadas, os padrões que podem auxiliar na solução do problema são criados e as oportunidades e seus desafios são identificados.

#### **4.3.3. Ideação**

Nesta fase é onde ocorre a geração de ideias através de atividades colaborativas que estimule a criatividade. É importante que

pessoas de perfis variados estejam ligadas ao processo. O objetivo é contribuir com diferentes perspectivas tornando o resultado mais rico e assertivo. Este processo pode ocorrer em workshops que visam estimular a colaboração e a criatividade entre os participantes com diferentes conhecimentos.

#### 4.3.4. Prototipação

O objetivo desta fase é a validação das ideias levantadas e identificação de seus pontos fortes e fracos propiciando o aprendizado contínuo e a validação da solução. O projeto pode possuir muitos detalhes para serem observados. Desta forma, criar um protótipo ajuda na construção de uma perspectiva mais sistêmica.

A prototipagem rápida faz parte do processo de concepção da ideia, visto que transforma uma ideia em algo tangível e, às vezes, em modelos experimentais, permitindo visualizar o conceito e criar novas soluções. [4]

#### 4.4. Ferramentas utilizadas no *design thinking*

Há um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas em cada espaço do processo de DT. [3]

##### 4.4.1. Ferramentas de imersão

As ferramentas utilizadas para o ciclo de imersão são:

- **Enquadramento:** consiste em abordar o problema em diferentes perspectivas e diversos ângulos, permitindo assim desconstruir crenças e suposições e quebrar seus padrões de pensamento, gerando novos *insights*.

- **Pesquisa Exploratória:** consiste em realizar uma pesquisa de campo para traçar o contexto a ser trabalhado e fornecer insumos

para a definição dos perfis e ambientes, ou momentos do ciclo de vida dos processos de negócio que serão explorados na imersão em profundidade.

- **Pesquisa Desk:** utiliza a busca de informações sobre o tema do projeto em fontes diversas (websites, livros, revistas, blogs, artigos, entre outros), deve-se sempre utilizar fontes confiáveis para esse tipo de pesquisa.

##### 4.4.2. Ferramentas de Imersão em Profundidade

- **Entrevistas:** método que procura em uma conversa com o entrevistado (um ator do processo de negócio), obter informações geralmente por meio de questionários previamente elaborados. As informações buscadas permeiam o assunto pesquisado e os temas centrais das atividades dos entrevistados.

- **Cadernos de Sensibilização:** cadernos de sensibilização são ferramentas em que o próprio ator registra aspectos do seu dia a dia para posterior análise. Os cadernos são estruturados para registrar os aspectos das atividades dos atores nos quais se pretende inferir algum padrão.

- **Seções Generativas:** são encontros organizados entre os atores de um processo de negócio com a finalidade de se realizarem discussões e dinâmicas sobre o tema do problema. Se espera que nessas seções os atores acabem revelando tacitamente padrões ou conhecimento acerca do mesmo.

- **Um dia na vida:** essa técnica é uma simulação na qual o pesquisador se coloca no papel do ator e tenta vivenciar a sua rotina. O tempo de "simulação" pode ser mais longo do que somente um dia.

- **Sombra:** nessa técnica o pesquisador deve acompanhar as atividades do ator por um determinado período de tempo. Ele deve observar a interação do observado com outros atores e também do ator com outros processos

relacionados ao problema. Nessa técnica o observador não pode interferir, já que o seu papel se limita apenas a observação.

#### 4.4.3. Ferramentas de Ideação

Algumas das fases nesta etapa são:

- *Brainstorming*: técnica utilizada 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 à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco.

- *Workshop* de Cocriação: é um encontro dirigido onde se reúnem os atores envolvidos no problema e se realiza uma série de atividades para estimular a criatividade e colaboração para buscar melhores soluções em grupo.

- Cardápio de Ideias: consiste em montar um catálogo apresentando a síntese de todas as ideias geradas pela equipe de *Design Thinking*. Pode incluir comentários relativos às ideias, eventuais desdobramentos e oportunidades de negócio.

- Matriz de Posicionamento: essa técnica é utilizada para validar as ideias em relação aos critérios norteadores, bem como às necessidades dos atores identificadas no projeto. O objetivo deste recurso é apoiar o processo de decisão a partir da comunicação eficiente dos benefícios e desafios de cada solução, de modo que as ideias mais estratégicas sejam selecionadas para serem prototipadas.

- Consiste em abordar o problema em diferentes perspectivas e diversos.

#### 4.4.4. Ferramentas de Prototipação

As opções são:

- Protótipo em Papel: é uma representação gráfica da solução, podem ser desenhos esquemáticos descrevendo o processo de negócio. Esse protótipo deve ser submetido para a análise dos atores e, em um processo interativo, ser melhorado.

- Encenação: é uma simulação improvisada de uma situação que pode representar desde a interação de um ator com uma máquina até um simples diálogo entre atores do processo de negócio para encenar aspectos de um serviço. A encenação deve simular os aspectos da solução que se quer avaliar.

- *Storyboard*: consiste em uma representação visual de uma história por meio de quadros estáticos, compostos por desenhos, colagens, fotografias ou qualquer outra técnica disponível. O *storyboard* deve reproduzir situações do processo que se está desenvolvendo como solução para que possa ser avaliado pela equipe de desenvolvimento.

- Protótipos de serviços: é a simulação de artefatos materiais, ambientes ou relações interpessoais que representem um ou mais aspectos de um serviço, de forma a envolver o usuário e simular a prestação da solução proposta. Essa técnica pode envolver a ferramenta de encenação ou pode até mesmo resultar na construção de uma instalação prototipada para avaliar o serviço.

- Modelo de Volume: são representações tridimensionais que podem variar os níveis de fidelidade desde baixa (com poucos detalhes) até alta, podendo ainda apresentar textura e detalhes. Essa ferramenta é comumente utilizada em desenvolvimento de produtos, em desenvolvimento de processos de negócio pode ser utilizada em alguns casos para representar instalações físicas onde um processo de negócio funciona, uma maquete.

Vale lembrar que o *Design Thinking* não limita o uso de outras metodologias desde que o objetivo de cada fase se mantenha.

As ferramentas podem ser utilizadas em conjunto ou separadamente e seu uso vai variar de acordo com a percepção da equipe de *design*. Vale ainda ressaltar que cada aplicação de *Design Thinking* é bastante influenciada pela individualidade dos profissionais envolvidos e a realidade da instituição e questão estudada, o que dificulta uma caracterização homogênea do processo. [39]

Porém, atributos como criatividade, curiosidade, trabalho em equipe, polivalência e foco no usuário final estão sempre presentes em qualquer aplicação da metodologia.

## 5. Estudo de Caso

O caso estudado é referente a uma empresa do setor de distribuição e comercialização de combustíveis. Mais especificamente, sobre a área organizacional referente a gestão das franquias da empresa.

Trata-se de uma empresa com forte representatividade no cenário brasileiro, presente nos 26 estados do Brasil e no Distrito Federal e com mais de 8.000 postos de serviços.

Além disso, atua no segmento de franchising oferecendo serviços de lojas de conveniência (com cerca de 1300 lojas) e troca de óleo (com mais de 1600 unidades).

O método objeto deste estudo foi aplicado em uma área da gerência de franquias que, dentre suas atribuições, era responsável por orientar todo o planejamento e a expansão da rede de franquias, gerir o desenvolvimento de ações educacionais em franquias, contemplando as necessidades dos públicos de interesse atuantes nos processos de expansão e gestão de franquias e gerir os sistemas de gestão que permitiam o controle de cadastros, contratos e performance da rede.

Com base em seu planejamento estratégico havia dois direcionadores definidos que estavam relacionados diretamente à atuação desta área

organizacional: aumento das receitas com franquias e aumento da rede de franquias.

Para garantir o cumprimento desses objetivos estratégicos, a gerência necessitava estabelecer o planejamento operacional, identificando projetos a serem desenvolvidos por sua equipe no prazo de um ano.

O caminho para se definir os projetos ideais passa por avaliar soluções tecnologicamente confiáveis, com uma estratégia de negócio viável e com o entendimento da necessidade dos clientes de modo a converter em valor para o consumidor e em oportunidade de mercado para a empresa.

No sentido de permitir esta interação com os principais clientes da área em questão, compreendendo seus anseios e possibilitando um melhor nível de serviço, o método adotado para identificação de ideias de projetos foi baseado nos princípios e técnicas do *Design Thinking*. Esta ferramenta possibilita a identificação de projetos inovadores estimulando a criatividade, a colaboração e a experimentação através de uma abordagem prática para a solução de problemas complexos.

Conforme proposto pelo modelo, a primeira etapa aplicada foi a fase de imersão, onde se busca entender o contexto do problema, que no caso era a atuação e os produtos gerados até então pelo setor organizacional.

Nesse momento, todos os membros da equipe, inclusive o gestor, participaram de uma atividade para levantamento de informações. O grupo foi estimulado por um facilitador a pensar e discutir sobre as principais atribuições da equipe, seus maiores desafios, as atividades mais relevantes, seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças.

Um dos fatores mais importantes para o bom gerenciamento de um projeto é conhecer quem são os clientes e entender suas necessidades. Dessa forma, o próximo passo foi a identificação dos principais clientes

internos e externos da área: gerentes, coordenadores, apoios administrativos, assessores de vendas e franqueados.

Para aprofundar o entendimento sobre a questão foi proposta a realização de uma entrevista junto ao público de interesse identificado. Foram elaboradas perguntas que possibilitassem a extração da percepção e sentimento de cada entrevistado em relação às atividades desenvolvidas pela área.

As entrevistas contemplaram 28 entrevistados e foram realizadas em pares de entrevistadores permitindo uma maior captação dos sentimentos colocados junto às respostas.

Finalizadas as entrevistas, as duplas puderam realizar a síntese dos dados coletados e compartilhar com o grupo as principais informações obtidas. Durante cada apresentação, os demais integrantes puderam anotar os *insights* e sugestões de soluções para os dilemas apontados, num momento de ideação. Com a utilização da técnica de *brainstorming*, as ideias foram compartilhadas e debatidas até que se chegasse à melhor solução.

Num próximo passo, as ações identificadas foram agrupadas e foi definido o responsável por cada uma. De acordo com as impressões obtidas na fase de imersão, o grupo levantou projetos relacionados ao desenvolvimento de novos sistemas, melhorias em ferramentas e estruturação de treinamentos, num total de 25 ideias levantadas.

Tendo em vista que o contexto do trabalho desenvolvido era selecionar ideias de projetos que posteriormente iriam compor o planejamento operacional da área, como última atividade foi verificada a aderência dos projetos identificados aos objetivos estratégicos e definidos o cronograma de cada plano de ação, pelos seus respectivos responsáveis.

## 6. Considerações Finais

Este trabalho apresentou o caso de aplicação da técnica de *Design Thinking* em uma área organizacional voltada ao gerenciamento de franquias de uma empresa do setor de distribuição e comercialização de combustíveis. O método foi utilizado como ferramenta para a identificação de projetos que pudessem compor o planejamento operacional do órgão.

Utilizando os princípios da técnica foi possível aos membros da equipe se aproximarem das expectativas de seus principais clientes e vislumbrar soluções mais adequadas às suas necessidades.

Além disso, a equipe pôde contar com um nível mais elevado de colaboração, tendo em vista o alto grau de troca de informações sobre o trabalho desenvolvido.

A adoção do processo representou um diferencial para os funcionários que puderam tomar conhecimento de questões não percebidas e para os clientes que puderam ser ouvidos em seus anseios.

Ao final foi possível construir um portfólio de projetos inovador que compôs o planejamento do setor com o comprometimento de todos os envolvidos que fizeram parte da construção do mesmo.

## 7. Referências

- [1] R. V. Vargas, Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos, 6. Ed., Brasport Livros e Multimídia, Rio de Janeiro, 2006.
- [2] G. Becattini, Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts. Proceedings of the 44 th ICSB - International Council for Small Business World Conference, Naples, Italy, 1999.
- [3] M. Vianna, Y. Vianna, I. K. Adler, B. Lucena, B. Russo, Design thinking: inovação em negócios, MJV Press, Rio de Janeiro, 2012.
- [4] T. Brown, Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias, Elsevier, Rio de Janeiro, 2010.

- [5] R. L. Ackoff, Planejamento empresarial, Editora S/A, Rio de Janeiro, 1979.
- [6] M. Nakagawa, Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação, Atlas, São Paulo, 1993.
- [7] D. P. R. Oliveira, Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas, 11 ed, Atlas, São Paulo, 1997.
- [8] M. I. R. Almeida, Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel, Atlas, São Paulo, 2003.
- [9] D. L. Valeriano, Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos, Ed. Makron Books, 2001, 328 p.
- [10] D. P. R. Oliveira, Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora, Atlas, São Paulo, 1988.
- [11] J. B. Sacomano, Uma análise da estrutura funcional do planejamento e controle da produção e suas técnicas auxiliares, Tese Doutorado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 1990.
- [12] S. M. Bogner, Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica, Dissertação Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1991.
- [13] V. F. Campos, Gerenciamento pelas Diretrizes, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- [14] N. P. Archer, F. Ghasemzadeh, An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.
- [15] H. Kerzner, Gestão de projetos - as melhores práticas, Bookman, São Paulo, 2006.
- [16] J. Phillips, Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação, Campus, Rio de Janeiro, 2003.
- [17] A. G. Galafassi, Processo de gestão de projetos de design e maturidade em gestão de projetos de empresas da indústria moveleira: estudo de casos no vale do taquari, Porto Alegre, 2010.
- [18] L. C. M. Menezes, Gestão de Projetos, 3. Ed., Atlas, São Paulo, 2009.
- [19] M. Ribeiro, Gestão de projetos, Editora Positivo (Universidade Positivo), Curitiba, 2012.
- [20] L. A. Bonini, R. Sbragia, O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. *Revista de Gestão e Projetos*, 2011, 2 (1).
- [21] W. R. Bukowitz, Fidelity Investments: adopting new models of innovation, *Strategy & Leadership*, 2013, 41(2), 58-63.
- [22] T. Brown, Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation, HarperCollins, New York, 2009.
- [23] E. C. Cardon, Unleashing design: planning and the art of battle command, *Military Review*, 2010, March, 90(2).
- [24] T. Lockwood, Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value, Allworth Press, New York, 2009.
- [25] T. Pinheiro, L. Alt, F. Pontes, Design thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade, Elsevier, Rio de Janeiro, 2011.
- [26] T. Koulopoulos, Inovação com resultado: o olhar além do óbvio, Gente / Senac, São Paulo, 2011.
- [27] H. Plattner, L. Leifer, C. Meinel, Design thinking: understand, improve, apply, understanding innovation, Springer, Berlin Heidelberg, 2011.
- [28] J. P. Guildford, The nature of human intelligence, McGraw-Hill, New York, 1967.
- [29] J. L. Carvalho, Pensamento atitudinal e metodologia do processo criativo, Ilace, São Paulo, 1988.