



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
MBA EXECUTIVE PROJECT MANANGEMENT 3.0**

LUANA ALCÂNTARA SILVA

**APLICANDO O *DESIGN THINKING* AO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**Aracaju (SE)
17 de julho de 2017**

LUANA ALCÂNTARA SILVA

**APLICANDO O *DESIGN THINKING*
AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão-NPGE, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em MBA *Executive Project Management* 3.0.

Hiram de Oliveira Costa-Silva
Avaliador

Luciano Cerqueira Passos
Coordenador do curso

Luana Alcântara Silva
Luana Alcântara Silva

Aprovado (a) com média: _____

**Aracaju (SE)
17 de julho de 2017.**

LISTA DE FIGURAS

Figura I – Exemplo de mapa conceitual.....	10
Figura II – Exemplo mapa de empatia.....	11
Figura III – Círculos de classificação.....	12
Figura IV – PM Canvas.....	13

SUMÁRIO

RESUMO.....	05
INTRODUÇÃO.....	06
1 DESIGN THINKING.....	07
1.1 Conceito.....	07
1.2 A metodologia.....	07
1.2.1 Imersão.....	09
1.2.2 Análise e Síntese.....	10
1.2.3 Ideação.....	11
1.2.4 Prototipagem.....	13
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	16
ABSTRACT.....	17

RESUMO

Em virtude da alta demanda de novos serviços e produtos, as empresas têm se visto na obrigação de propor cada vez mais novas experiências aos clientes, internos e externos, por meio da entrega de inovação. Para isso, muitas corporações têm apostado na adoção de novos métodos para a abordagem de problemas de maneira inovadora. Uma dessas abordagens, que vem se popularizando desde os anos 90, chama-se *Design Thinking*. Composta por 4 fases, essa metodologia aplicada através da utilização de uma série de ferramentas tem impulsionado a entrega de valor por meio de um trabalho repleto de empatia, colaboração e experimentação. Sendo assim, esse artigo visa apresentar uma visão conceitual do que é e como funciona a metodologia do *Design Thinking* e como ele pode se relacionar com o gerenciamento de projetos. Além de mostrar quais ferramentas visuais podem ser utilizadas como auxílio na aplicação da metodologia no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Design Thinking, inovação, projetos.

INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas sentem a necessidade de se reinventar para poder entregar mais valor aos seus clientes internos e externos por meio dos projetos. Para tal, essas empresas buscam fazer com que os projetos desenvolvidos estejam o mais conectado possível com a sua estratégia.

Para potencializar a satisfação dos seus clientes se faz necessário usar a empatia, buscando colocar-se no lugar do outro para compreender melhor as suas necessidades ou dificuldades. A partir daí, pode-se ter uma melhor visibilidade de quais ações podem ser realizadas para aumentar os ganhos que serão obtidos por meio das entregas.

Pensando nisso, esse artigo tem como objetivo apresentar como pode ser aplicado o *Design Thinking* ao gerenciamento de projetos utilizando métodos de gestão visual.

1 DESIGN THINKING

1.1 Conceito

O *Design Thinking* propõe uma nova abordagem para resolução de problemas ou desenvolvimento de novos produtos com base em ideias inovadoras. Permitindo olhar para o cliente antes de inovar. É composto por um conjunto de métodos e processos com o qual se gera um pensamento criativo, se aplicados, auxiliam a identificar e abordar problemas.

A popularização dessa abordagem se deu a partir de 1991, através da implementação da ideia do *Design Thinking* aos negócios no cotidiano da IDEO, uma das mais respeitadas consultorias de design e inovação do mundo. Em 2009, foi realizado o lançamento do livro: “*Design Thinking – Uma metodologia para decretar o fim das velhas ideias*”, escrito por Tim Brown, CEO da IDEO. Neste livro, Tim Brown explica a metodologia completa e contém exemplos práticos de como foi a implementação na IDEO.

Muito comenta-se sobre a entrega e desenvolvimento de produtos inovadores. No entanto, inovar não necessariamente significa algo novo e sim está diretamente ligado ao valor percebido por aqueles que serão impactados de alguma forma por tal produto ou atividade. Assim como comenta Tennyson Pinheiro, professor do curso de *Design Thinking* da ESPM:

Para inovar, uma empresa precisa ser capaz de mergulhar no universo do usuário e de dentro desse universo extrair valor através da descoberta de barreiras de utilização, necessidades e desejos não revelados pelas pesquisas tradicionais do marketing. (2010, página 11)

Pensando nisso, nos próximos tópicos desse artigo será realizada uma abordagem de como funciona o *Design Thinking*, e como algumas ferramentas visuais de gestão podem auxiliar na aplicação dessa metodologia ao gerenciamento de projetos.

1.2 A metodologia

Para realizar o desenvolvimento de um novo produto ou resolução de um problema com base na metodologia do *Design Thinking*, deve-se levar em consideração basicamente 3 (três) premissas. São elas: empatia, co-criação e experimentação. Tais premissas regem e estão plenamente presentes nas 4 (quatro) fases que compõem a metodologia.

Inicialmente, define-se um objetivo que pode ser chamado de desafio e, para esse desafio, é necessário identificar qual o público alvo, quais são suas dores, oportunidades, conhecer a fundo como o processo é realizado (se já existente) ou como ele deve ser realizado (caso não exista). Ou seja, é necessário colocar-se no lugar do outro coletando o máximo de informações, para poder ser o mais assertivo possível, evitando desperdícios ou esforços desnecessários.

Após ter todos, ou a maioria, dos dados acerca do problema ou novo produto que deseja desenvolver é necessário analisa-los e validar se o que foi traçado como objetivo ou desafio inicial está bem alinhado com os pontos levantados durante a imersão.

Feito o alinhamento do desafio inicial com o real contexto, teremos o que pode ser chamado de desafio real. Ou seja, o desafio o qual deverá ser enfrentado para que uma nova experiência seja entregue. Sendo assim, a partir desse ponto já teremos uma maior clareza do que é necessário entregar para aumentar o valor ao negócio ou produto.

Realiza-se então um processo para que todas as ideias possíveis sejam discutidas. Ideias sobre como realizar o desenvolvimento do produto novo ou solução do problema que serão as entregas para a superação do desafio real. As ideias ou *insights* serão discutidas, e deverão ser avaliadas de acordo com a praticabilidade, viabilidade e desejabilidade.

Em seguida, inicia-se o processo de desenvolvimento e as entregas deverão ser realizadas a medida que um MVP (Produto Mínimo Viável) esteja pronto. O MVP também pode ser chamado de protótipo. Ou seja, isso quer dizer que o produto não será entregue apenas quando estiver 100% pronto. E sim, que o mesmo será entregue em etapas no transcorrer do seu desenvolvimento.

Sendo assim, o cliente ou público alvo terá a oportunidade de atestar o produto entregue, verificando quais são os pontos a melhorar ou acrescentar, sempre buscando potencializar o valor do mesmo.

A seguir, identificaremos as fases descritas acima e será mostrado como algumas ferramentas podem ajudar no decorrer de cada uma delas. Bem como, discutir a relação dessas fases com as etapas que podem ser encontradas no transcorrer de um projeto.

Vale ressaltar que por mais que as fases sejam aqui descritas de forma linear, não é uma obrigatoriedade realizar o seguimento das mesmas de forma sequencial. Deve-se utiliza-las do modo mais adequado a cada realidade. Ou seja, podemos ter situações onde duas fases vão ser

tocadas de maneira paralela ou ainda podem ser seguidas em uma ordem diferente da que está sendo descrita nesse artigo.

1.2.1 – Imersão

Em geral a etapa de imersão é uma das primeiras a serem levadas em consideração. É durante essa fase que a equipe do projeto irá ter contato com o contexto do problema, a partir da visão da empresa, do mercado e cliente final.

Para isso, poderão ser utilizados alguns métodos buscando facilitar o seguimento dessa etapa. Lembrando sempre que o objetivo principal desse momento é coletar o máximo de informações possíveis acerca do contexto no qual o problema ou novo produto, que será entregue através de um projeto, está inserido.

A etapa de imersão pode ocorrer antes do *Kick Off* do projeto, dessa forma a equipe do projeto já estará mais próxima da realidade que deverá ser alcançada através da entrega do produto.

Abaixo, temos algumas ferramentas que poderão auxiliar na coleta de informações durante a fase de imersão:

- Pesquisa Desk: trata-se de um tipo de pesquisa utilizada para obter informações de fontes diversas, que não sejam os usuários diretamente, através dessa ferramenta é possível construir uma árvore de temas relacionados com o projeto de maneira direta ou indireta. Fazendo com que seja possível enxergar o contexto do projeto de uma forma macro;
- Entrevistas: através da realização de perguntas ao(s) entrevistado(s) é possível obter informações do tema pesquisado. As entrevistas, em particular, costumam oferecer um contato mais próximo com a experiência do entrevistado com o produto ou situação atual;
- Sombra: esse método propõe que o pesquisador acompanhe o usuário (ou qualquer outra parte envolvida no processo) durante a sua interação com o produto ou serviço. Dessa forma, é possível vivenciar como a pessoa se relaciona com o contexto do tema. Vale ressaltar que durante a aplicação desse método o pesquisador não pode interferir na ação daquele que está sendo acompanhado, apenas deve observar;

Os três itens citados acima não são os únicos que existem para proporcionar um melhor aproveitamento da etapa de imersão, porém são métodos muito utilizados e recomendados. A etapa de imersão está diretamente ligada com uma das premissas do *Design Thinking*, citada anteriormente, a empatia. Onde, a equipe do projeto coloca-se no lugar do outro para estar o mais próximo possível da realidade vivenciada de modo que possa propor soluções que realmente irão agregar valor e ter um retorno positivo.

1.2.2 – Análise e síntese

Após realizar o levantamento dos dados, é extremamente essencial organizar os pontos coletados de modo que seja possível realizar a análise e síntese dos mesmos. Durante essa etapa novos questionamentos ou dúvidas podem surgir, e é totalmente aceitável já que a principal proposta é ter clareza da situação atual na qual o projeto estará inserido. Os *insights* provenientes da imersão deverão ser organizados e alinhados para que estejam claros o suficiente para toda a equipe do projeto.

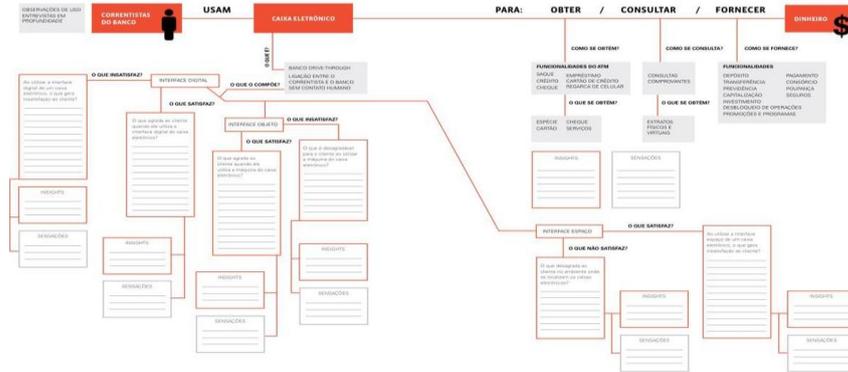
É válido ressaltar que *insights* são diferentes de ideias. De acordo com Mauricio Vianna, o *insight* é o achado proveniente da imersão, a identificação de uma oportunidade. Já a ideia é uma solução gerada para atender a um ou mais *insights*.

Durante a análise e síntese das informações os requisitos, restrições e premissas do projeto serão facilmente identificadas com base nos relatos ouvidos das partes interessadas. Além disso, a definição das partes interessadas no projeto também será realizada já que durante a realização das pesquisas será necessário identificar quais são os atores-chaves do processo e quem pode ou não influenciar positivamente ou negativamente no sucesso do produto.

Algumas ferramentas poderão ser utilizadas para facilitar o seguimento dessa etapa. São elas:

- Mapa Conceitual: trata-se de uma ferramenta visual para organização dos elos entre os dados. Ou seja, para ilustrar as conexões entre as informações obtidas na fase de imersão fazendo com que a equipe do projeto tenha uma ampla visão das conexões e aplicabilidade das informações coletadas;

Figura I
EXEMPLO DE MAPA CONCEITUAL



Fonte: Design Thinking – Inovação em negócios.

Data: 2012

- Mapa de empatia: ferramenta que permite compreender melhor o cliente através da identificação do que ele pensa, faz e sente. Pode servir como base principal para identificar de forma clara as necessidades do cliente e quais são as oportunidades para o projeto.

Figura II
EXEMPLO MAPA DE EMPATIA



Fonte: FWK Project Thinker Kit - E-book

Data: 2016.

Em resumo, claramente durante a etapa de análise e síntese os dados coletados, ao longo dos processos que foram aplicados na fase de imersão, serão organizados e alinhados através de ferramentas. O produto originado a partir da utilização dessas ferramentas poderá servir como insumo para a fase de ideação.

1.2.3 – Ideação

Durante a etapa de ideação o principal objetivo a ser alcançado será realizar a geração do máximo de ideias possíveis com base em todos os dados que foram anteriormente levantados e sintetizados. Como citado anteriormente, ideia é considerada como uma solução gerada para atender uma necessidade mapeada.

Sendo assim, deve-se levar em consideração os pontos mapeados como requisitos, restrições e premissas. Porém, vale considerar que quanto maior o número de ideias geradas maior será a chance de produzir algo inovador e funcional.

Dessa forma, abaixo serão descritas duas ferramentas que podem ser utilizadas para facilitar o seguimento dessa fase. São elas:

- *Brainstorming*: levando em consideração a tradução literal, temos como significado: tempestade cerebral ou tempestade de ideias. Realizada em grupos multidisciplinares de maneira moderada, visa estimular a criação de ideias sem que as mesmas sejam julgadas no ato. Isso faz com que as pessoas envolvidas no processo sintam-se mais à vontade para contribuir;
- *Workshop de co-criação*: nada mais é do que um encontro de grupos de pessoas multidisciplinares organizado de modo que contenha diversas atividades que estimulam a criatividade e a colaboração. A partir dessas atividades, as pessoas geram ideias inovadoras com propostas de solução para o problema em questão.

As ferramentas apresentadas visam propor ambientes onde a criação de ideias possa ocorrer de forma estimulada onde não serão restringidas e nem julgadas. Porém, após ter um volume de ideias considerável segue-se com a análise e classificação das mesmas. A classificação irá considerar principalmente 3 pontos: desejabilidade, praticabilidade e a viabilidade. Basicamente, as ideias que estejam presentes nesses três pontos serão consideradas como as ideias foco. Ou seja, são aquelas ideias que deverão ser desenvolvidas com maior prioridade pois indicam está totalmente conectada com o projeto.

Figura III
CÍRCULOS DE CLASSIFICAÇÃO



Fonte: FWK Project Thinker Kit - E-book.

Data: 2016.

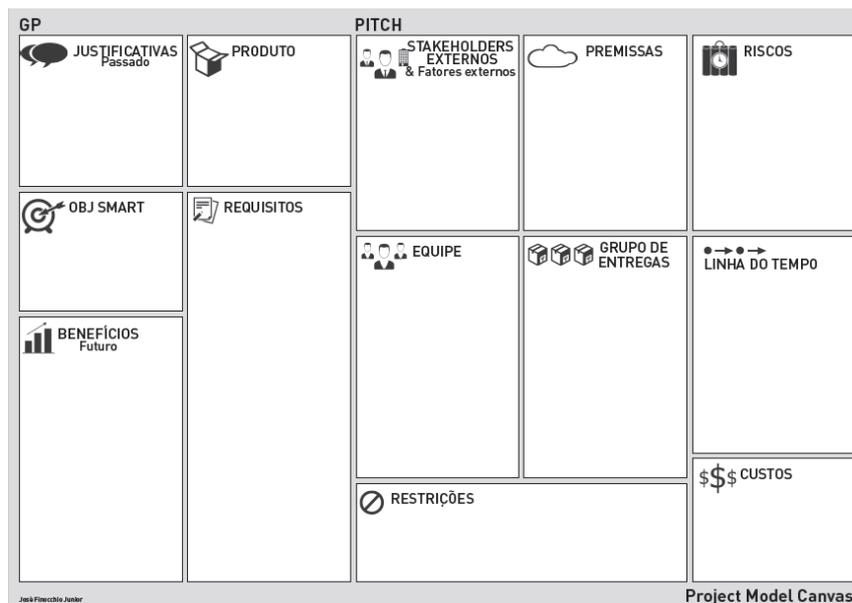
Nessa etapa a co-criação destaca-se, pois, as ideias de diferentes pessoas poderão ser sintetizadas de modo que possa oferecer uma solução mais robusta e funcional. Além disso, o trabalho em equipe poderá fomentar a criação das novas ideias. Por tal motivo muito comentou-se sobre equipes multidisciplinares, já que os diferentes pontos de vista podem se complementar.

1.2.4 – Prototipagem

Por fim, chegamos a etapa da prototipação. Etapa essa que está diretamente ligada ao desenvolvimento prático das ideias levantadas com base nas informações coletadas. Nota-se que até o momento da prototipação, se seguido o formato sequencial proposto nesse artigo, muitas informações são coletadas sobre o projeto. Uma ferramenta visual que pode ser utilizada para facilitar a concatenação das informações é o PM Canvas – Project Model Canvas, do José Finocchio.

Através da utilização de *Post-its* pode-se organizar as informações no PM Canvas e deixá-lo exposto onde toda a equipe do projeto possa ter acesso. Dessa forma, será possível visualizar as informações principais de forma rápida e intuitiva.

Figura IV
PM CANVAS



Fonte: *Project Model Canvas*

Data: 2014.

Durante a etapa de prototipação realiza-se a elaboração de produtos mínimos viáveis. Ou seja, são desenvolvidos protótipos funcionais que será uma parte do produto final a ser entregue. Por meio da entrega desses protótipos é possível verificar se o produto que está sendo desenvolvido está alinhado corretamente com as expectativas das partes interessadas e se algo pode ser feito de forma diferente ou aprimorado, para que no final a experiência proporcionada possa ser a melhor possível.

É necessário expor o MVP para as pessoas que vão utilizar o produto completo após pronto. Através dessa exposição ficará claro que ainda será necessário realizar mudanças na ideia para que o produto seja plenamente entregue.

A medida que o MVP é entregue a percepção de valor quanto a solução já poderá ser vista e comprovada. Porém, vale ressaltar que essa entrega passará por etapas de incremento que irão potencializar ainda mais o valor a ser percebido com o produto final.

Sendo assim, fica claro que a etapa de prototipação está diretamente ligada com a premissa de experimentação do *Design thinking*. Onde por meio desta, a co-criação e a empatia também são fortemente levadas em consideração para o desenvolvimento da solução proposta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível concluir que a utilização da metodologia do *Design Thinking* vem se propagando cada vez mais no contexto empresarial, por conta da necessidade de inovação que se aflora para obter maior destaque entre os concorrentes. Além disso, para poder proporcionar melhores experiências aos clientes, sejam eles internos ou externos.

Nota-se que a metodologia em si não traz consigo tamanha complexidade, porém por propor uma mudança cultural pode enfrentar algumas dificuldades iniciais ao ser implementada. Apesar de ter sido apresentada nesse artigo de forma sequencial, a mesma poderá ser implementada da melhor maneira de acordo com o cenário vigente das empresas.

Os benefícios da aplicação dessa abordagem são claros e tangíveis. Onde as pessoas se tornam o principal ativo para a colaboração e construção de novas soluções que irão proporcionar experiências cada vez mais valiosas para o cotidiano. Potencializando assim a entrega de valor e satisfação com o produto entregue.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, Tim; **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 15° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FINOCCHIO, J. J.; **Project model canvas**: gerenciamento de projetos sem burocracia. 1° edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FREIRE, Eduardo; **Project Thinker kit**. E-book publicado pela FWK Group. Disponível em: <https://goo.gl/BkbMd>. Acesso em 10/07/2017.

VIANNA, MAURICIO [ET AL.]; **Design Thinking**: inovação em negócios. 1° edição. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

ABSTRACT

Because of high demand of new services and products the companies has been forced to propose each time more new experiences for the internal and external clients through of delivery of innovation. For this many corporations have bet on adoption of new methods for the approach of problems by an innovator way. One of this approaches that has been popularizing since the years 90 is called Design Thinking. Composed by 4 phases this methodology applied by the use of many tools has boosted the delivery of value by a job replete of empathy, collaboration and experimentation. Therefore this article aims to present a conceptual vision of what is and how works the methodology of Design Thinking and how it can be related with project management. Besides, to show which visual tools can be used like support on the application of the methodology in the corporate environment.

Key words: Design Thiking, innovation, projects.