



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ISABELLA DE FREITAS TEIXEIRA

**O MODELO DE DESIGN THINKING COMO INDUTOR DA CRIATIVIDADE NAS
EMPRESAS: UMA PESQUISA-AÇÃO**

MOSSORÓ

2024

ISABELLA DE FREITAS TEIXEIRA

**O MODELO DE DESIGN THINKING COMO INDUTOR DA CRIATIVIDADE NAS
EMPRESAS: UMA PESQUISA-AÇÃO**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Administração

Orientador: Ana Lucia Brenner Barreto
Miranda, Profa. Dra.

MOSSORÓ

2024

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

T266m Teixeira, Isabella.
O modelo de desing thinking como indutor da
criatividade nas empresas: uma pesquisa-ação /
Isabella Teixeira. - 2024.
38 f. : il.

Orientadora: Ana Lucia Miranda.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2024.

1. design thinking. 2. criatividade. 3.
inovação. 4. estratégias de vendas. I. Miranda,
Ana Lucia, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ISABELLA DE FREITAS TEIXEIRA

**O MODELO DE DESIGN THINKING COMO INDUTOR DA CRIATIVIDADE
NAS EMPRESAS: UMA PESQUISA-AÇÃO**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Defendida em: 12 / 04 / 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Ana Lucia Brenner Barreto Miranda (UFERSA)
Presidente

Prof^ª. Dr^ª. Juliana Carvalho de Souza (UFERSA)
Membro Examinador

Prof. Dr. Washington Sales do Monte (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar expressando minha profunda gratidão a Deus, o autor e consumidor da minha fé. Sem seu amparo ao longo da minha jornada acadêmica eu não teria conseguido chegar até aqui. Sua infinita graça e bondade têm me guiado e me conduzido ao caminho da sabedoria e retidão.

Aos meus amados pais, dedico não somente minha eterna gratidão, bem como toda a minha admiração. Vocês são minha rocha, minha confiança e donos do meu amor mais puro e genuíno. Sem seu apoio eu não teria conquistado nem metade do que conquistei. Certamente, isso é fruto da educação e do amor que me foram dados.

À minha querida família e amigos, não posso deixar de reconhecer o papel crucial que desempenharam em minha trajetória. Seu apoio constante, palavras de incentivo e encorajamento foram essenciais para que eu pudesse superar muitos desafios encontrados ao longo da minha caminhada acadêmica. Como me disse um grande amigo: “Se você não acredita em você, acredite em mim, porque eu acredito em você”.

À minha orientadora, expresso minha profunda apreciação não somente por sua habilidosa orientação que foi essencial para moldar este trabalho, mas também por sua profissão. O ensino é capaz de transformar vidas e de preencher lacunas na sociedade e quando isso é feito com amor, tudo se torna bem mais especial.

A todos os mencionados, assim como a todos que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso deste trabalho, não há palavras que sejam suficientes para expressar o tamanho da minha gratidão. Aqui se encerra mais um capítulo da minha trajetória que não poderia ser alcançado sem o apoio e a orientação de cada um de vocês.

ÉPIGRAFE

A criatividade é a inteligência se divertindo.

- Albert Einstein

RESUMO

A criatividade é essencial para a inovação nas empresas, porém muitas organizações não investem adequadamente nesse aspecto. Visto isso, este estudo investiga como a aplicação do Design Thinking pode contribuir para potencializar o desenvolvimento da criatividade de vendedores, de modo que se desenvolvam estratégias para manter e impulsionar suas vendas. A pesquisa foi realizada com vendedores de uma indústria de EPS em Mossoró, RN, aplicando as etapas do Design Thinking e utilizando entrevistas para entender qual a perspectiva dos entrevistados a respeito da abordagem criativa para suas estratégias de vendas. A pesquisa, de cunho qualitativo e exploratório, seguiu o método da pesquisa-ação e está dividido em cinco seções: introdução, revisão da literatura, metodologia, aplicação da abordagem e considerações finais. Os resultados sugerem que promover a criatividade pode ser benéfico para o desempenho das vendas. Em síntese, os resultados obtidos neste estudo indicam que a aplicação do Design Thinking pode ser uma ferramenta eficaz para promover a inovação, a criatividade e o aprimoramento das estratégias de vendas. Isso contribui não apenas para a obtenção de vantagem competitiva, mas também para o sucesso organizacional em um mercado em constante evolução.

Palavras-chave: design thinking, criatividade, inovação e estratégias de vendas.

ABSTRACT

Creativity is essential for innovation in companies, but many organizations do not invest adequately in this aspect. Therefore, this study investigates how the application of Design Thinking can contribute to enhance the development of salespeople's creativity, so that they can develop strategies to maintain and boost their sales. The research was carried out with salespeople from an EPS industry in Mossoró, RN, applying the stages of Design Thinking and using interviews to understand the perspectives of the interviewees regarding the creative approach to their sales strategies. The research, of a qualitative and exploratory nature, followed the action research method and is divided into five sections: introduction, literature review, methodology, application of the approach and final considerations. The results suggest that fostering creativity can be beneficial for sales performance. In summary, the results obtained in this study indicate that the application of Design Thinking can be an effective tool to promote innovation, creativity and the improvement of sales strategies. This contributes not only to gaining competitive advantage but also to organizational success in an ever-evolving market.

Keywords: design thinking, creativity, innovation and sales strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Etapas do Design Thinking	20
Figura 2	–	Geração de ideia da entrevistada 1	27
Figura 3	–	Geração de ideia do entrevistado 2	28
Figura 4	–	Storyboard: Contato com o Cliente	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Análise SWOT	25
----------	---	--------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPS Poliestireno Expandido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.2	JUSTIFICATIVA	15
1.3	OBJETIVO	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos	16
2	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1	CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.2	DESIGN THINKING	18
3	METODOLOGIA	19
3.1	NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	19
3.2	PLANO DE COLETA DE DADOS	21
3.3	PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	22
4	APLICAÇÃO DO DESIGN THINKING	22
4.1	EMPATIA	23
4.1.1	Objetivo da fase	23
4.1.2	Procedimentos adotados	23
4.1.3	Resultados obtidos	23
4.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	24
4.2.1	Objetivo da fase	24
4.2.2	Procedimentos adotados	25
4.2.3	Resultados obtidos	25
4.3	GERAÇÃO DE IDEIAS	26
4.3.1	Objetivo da fase	26
4.3.2	Procedimentos adotados	26
4.3.3	Resultados obtidos	27
4.4	PROTOTIPAGEM	29
4.4.1	Objetivo da fase	29
4.4.2	Procedimentos adotados	29
4.4.3	Resultados obtidos	29
4.5	ENTREVISTA	31

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	38

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

O Design Thinking tem se destacado como uma abordagem inovadora e estratégica no contexto organizacional, proporcionando métodos e ferramentas para resolver problemas complexos de maneira criativa. Além disso, essa metodologia é capaz de desenvolver produtos inovadores através da criatividade, como afirma Brown (2010) CEO da maior empresa de consultoria em design nos Estados Unidos, a IDEO. Visto isso, observa-se que a criatividade dos indivíduos nas organizações é essencial para manter a inovação no ambiente de negócios, já que nessa perspectiva eles são vistos como solucionadores de problemas (Florida, 2011).

Apesar do reconhecimento crescente da importância da criatividade nas organizações, ainda existem empresas que não investem em métodos eficazes para fomentar o desenvolvimento criativo de seus colaboradores. Para Haubert (2019, p.75) os avanços organizacionais ocorrem quando há abertura de espaço por parte dos gestores para aquilo que não conhecem, de modo que seus colaboradores contribuam com a criatividade quando se trata da busca pelo novo. Com isso, é evidente a importância do reconhecimento das empresas no investimento em abordagens que potencializam a criatividade de seus funcionários.

A compreensão dos princípios fundamentais do Design Thinking é crucial para avaliar sua aplicação prática e os possíveis impactos no desenvolvimento criativo. Esse modelo foi aplicado com a participação dos vendedores que representam uma indústria produtora de EPS (poliestireno expandido), conhecido popularmente como isopor. A loja filial da indústria pesquisada localiza-se na cidade de Mossoró no Rio Grande do Norte. A análise desses princípios, juntamente com a aplicação prática do modelo, proporcionou insights sobre a viabilidade e eficácia dessa abordagem para o desenvolvimento da criatividade. Ao avaliar o impacto da aplicação do Design Thinking por meio de entrevistas com os funcionários, buscou-se compreender suas percepções e experiências em relação à influência dessa metodologia em sua expressão criativa para o desenvolvimento de estratégias de vendas. Igualmente, identificar possíveis desafios e benefícios com a aplicação do Design Thinking entre os trabalhadores, forneceu uma visão mais aprofundada sobre o papel desse método na promoção da criatividade organizacional.

Portanto, este trabalho de pesquisa buscou não somente explorar a teoria referente ao Design Thinking, bem como as evidências práticas de sua aplicação e impacto, de modo a

oferecer contribuições valiosas para o campo da gestão da criatividade e inovação nas organizações.

Nesse contexto, surge a questão central deste trabalho: **como o design thinking pode contribuir para a potencialização da criatividade de vendedores, de modo que se desenvolvam estratégias para manter e impulsionar suas vendas?**

Este trabalho foi estruturado em cinco seções: a primeira seção, constituída pela presente introdução; a segunda, pela revisão da literatura sobre Criatividade nas Organizações e Design Thinking; a terceira, pela apresentação do método de pesquisa adotado; a quarta, pelo desenvolvimento do modelo de aplicação do Design Thinking; e a última seção exprime as considerações finais.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema para este trabalho se justifica diante da crescente importância da criatividade no ambiente empresarial contemporâneo. Em um cenário de constantes mudanças e competitividade acirrada, a capacidade de inovar através do processo criativo torna-se vital para o sucesso das organizações. Portanto, nota-se que as empresas se diferenciam uma das outras e se mantêm competitivas no mercado em virtude da criatividade (Brandão et al., 2023).

Diante do exposto, Brown (2020) confirma que as organizações que utilizam estratégias inovadoras tendem a sofrer menos ameaças no ambiente mercadológico. Com isso, o Design Thinking surge como uma estratégia nas organizações, que estimula a criatividade e consequentemente promove a integração da inovação (Jordan; Cavaglieri; Machado, 2016). Seu enfoque nas pessoas proporciona um ambiente propício para a geração de ideias inovadoras e soluções significativas para as organizações (Moreira, 2018).

No contexto atual, ainda existem empresas que não valorizam a importância da criatividade organizacional para a consecução de resultados inovadores consistentes e, por isso, desconhecem as metodologias que podem auxiliá-las no processo do desenvolvimento criativo de seus funcionários. Para isso é necessário compreender que os avanços organizacionais ocorrem quando os gestores permitem a entrada daquilo que não conhecem de modo que seus colaboradores contribuam com sua criatividade ao buscar aquilo que é novo (Haubert, 2019).

A escolha de aplicar o Design Thinking em uma loja representante de uma indústria produtora de EPS visou compreender como essa abordagem pode contribuir no contexto de

estratégias de vendas, uma vez que os funcionários não são instigados a desenvolverem sua criatividade diante de um cenário amplamente competitivo. A análise prática proporcionou informações sobre desafios concretos e benefícios tangíveis que podem surgir com a aplicação do Design Thinking.

Além disso, ao avaliar o impacto da aplicação do Design Thinking por meio de entrevistas com os funcionários, buscou-se compreender as percepções e experiências individuais em relação à influência dessa metodologia em sua expressão criativa, de modo a prover dados para gestores e líderes interessados em promover ambientes de trabalho mais criativos e inovadores.

Em resumo, a escolha deste tema não apenas aborda uma lacuna relevante na gestão da criatividade organizacional, mas também oferece recomendações para as práticas gerenciais e contribui para a literatura acadêmica sobre criatividade nas organizações.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo principal investigar como a aplicação do Design Thinking pode contribuir para potencializar o desenvolvimento da criatividade de vendedores, de modo que se desenvolvam estratégias para manter e impulsionar suas vendas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Aplicar o modelo de Design Thinking com funcionários do setor de vendas;
- Avaliar o impacto da aplicação do Design Thinking na expressão criativa de vendedores para manter e impulsionar suas vendas;
- Documentar as práticas adotadas durante o processo de aplicação do Design Thinking, a fim de fornecer insights para futuras iniciativas semelhantes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Desde os primeiros momentos da humanidade, o homem mostra-se capaz de se adaptar frente às mudanças ocorridas ao longo do tempo. Com as revoluções tecnológicas, mudanças constantes, instabilidade, velocidade e acúmulo de informações que caracterizam o mundo globalizado, a capacidade de adaptação tornou-se fundamental. Isso evidencia o papel

cada vez mais crucial da criatividade como uma ferramenta essencial em um cenário em constante evolução (Gurgel, 2006). Nessa perspectiva, observa-se que em um mundo empresarial dinâmico, a criatividade surge como elemento crucial para que as organizações se adaptem (Puccio; Cabra, 2010).

Para compreender a relevância da criatividade nas organizações, é fundamental conhecer seus conceitos. Inicialmente os pesquisadores atrelaram a criatividade a condições genéticas e afins, no entanto, após a década de 1980, o termo passou a ser conceituado como um comportamento advindo de características pessoais, habilidades cognitivas e fatores ambientais (Haubert, 2019). Diante dessa evolução conceitual, Gardner (1995) define a criatividade como a “capacidade de resolver problemas ou criar produtos considerados importantes num determinado ambiente”.

Ainda sobre o conceito de criatividade, Predebon (2005) diz que a humanidade possui a habilidade de raciocinar de modo construtivo, sendo essa capacidade definida como criatividade. Para Pereira et al. (1999) o termo está vinculado ao verbo "criar", derivado do latim "*creare*", cujo significado é conferir existência. Apesar dessas conceituações, Predebon (2005) diz que não há como restringir seu conceito em apenas uma definição, pois cada indivíduo possui uma visão diferente a respeito do termo.

Contudo, Puccio e Cabra (2010) mostram que os estudos referentes à criatividade no âmbito organizacional são evidentes frente à necessidade adaptativa das organizações. No entanto, os mesmos relatam que não são as organizações em si que se readaptam, mas sim os indivíduos que a formam. Portanto, nota-se que a criatividade surge através dos indivíduos. Shin e Zhou (2007) mostram que a criatividade está atrelada a geração de ideias inovadoras e proveitosas, relacionadas a produtos, serviços, processos e procedimentos, os quais emanam de um coletivo de indivíduos que trabalham em equipe.

Observa-se que as definições citadas acima a respeito da criatividade, convergem sobre a perspectiva de criar algo novo. Além disso, conforme destacado por Rego, Sousa e Marques (2012), a criatividade em ambientes organizacionais tem como principal meta a resolução de desafios. Isso ocorre por meio da inovação em produtos e serviços, aproveitando oportunidades variadas de negócios e adaptando-se às necessidades fundamentais dos clientes. A integração desses elementos, em conjunto, viabiliza a melhoria da eficácia de uma organização.

Dentro dos conceitos abordados, conclui-se que a criatividade está atrelada a resolução de problemas, através da criação de algo novo, tendo em vista as concepções dos indivíduos que estão presentes no ambiente organizacional, de modo a promover vantagens competitivas.

Através do conceito levantado por Shin e Zhou (2007) nota-se a importância da criatividade dos trabalhadores para o desenvolvimento da inovação nas organizações. Os autores também mencionam que a geração de novas ideias provém não somente de um indivíduo, mas sim de um grupo de pessoas.

Visto isso, Ayamy e Haghani (2012) afirmam que a troca de ideias em grupo, pode ser considerada um eficaz estímulo à gestão da criatividade. Com isso, existem diversas abordagens que podem contribuir para a potencialização da criatividade dos colaboradores e consequentemente garantir a geração de ideias inovadoras, sendo uma dessas metodologias o Design Thinking.

2.2 DESIGN THINKING

Em 2003, David Kelley, consultor de design na IDEO consultoria, cunhou o conceito de "Design Thinking". Trata-se de um método de inovação e design que concentra sua abordagem na compreensão dos gostos, desejos e necessidades das pessoas, mesmo que não estejam expressos explicitamente. Esse método é construído por meio da observação direta e da colaboração (Higa et al., 2023).

Ao longo dos anos, vários autores foram contribuindo para sua definição e prática. Brown (2008) julga o Design Thinking como: “[...] uma metodologia que permeia todo o espectro de atividades de inovação com uma filosofia de Design voltada para pessoas”. Segundo Souza (2021, p.52), o Design Thinking estimula as empresas a atingirem um alto nível de eficiência ao sugerir abordagens inovadoras para a gestão do compartilhamento de ideias, possibilitando que as organizações incentivem o crescimento e a criatividade de seus colaboradores.

Casas e Merino (2011) afirmam que o Design Thinking é uma ferramenta direcionada para as capacidades funcionais presentes em todos, mas frequentemente ignoradas e substituídas por práticas ultrapassadas. Segundo os autores, seu emprego permite aos usuários reconhecer e desenvolver novas ideias sobre a capacidade humana. Portanto, a ferramenta, de acordo com eles, deve abordar déficits funcionais, impulsionando assim a motivação da equipe e aprimorando a qualidade da entrega de produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Essa abordagem também pode ser compreendida como um modelo de pensamento centrado nas pessoas, buscando, de várias maneiras, soluções inovadoras que tenham significado para as organizações (Moreira, 2018). Assim sendo, Bukowitz (2002) afirma que

o Design Thinking pode ser utilizado em diversas ocasiões e possibilidades. Para Brown (2010), o Design Thinking propõe a formação de uma equipe interdisciplinar, onde indivíduos com conhecimentos distintos contribuem com novas ideias por meio de seu conhecimento e experiência profissional. A partir disso, compreende-se que o Design Thinking promove um ambiente motivador e flexível.

Nesse contexto, vale ressaltar que o Design Thinking não é uma receita pronta. Seu resultado emerge da observação e da pesquisa. Trata-se de uma abordagem inovadora para a reflexão sobre problemas, um método que busca resultados práticos e aplicáveis, levando em consideração a diversidade de competências e habilidades das equipes, assim como as pesquisas realizadas com os clientes. (Kassick; Kirsch, 2017). No entanto, existem algumas etapas e ferramentas do Design Thinking que são representadas de maneira linear, mas trata-se de uma abordagem intrinsecamente versátil, permitindo interações entre as etapas, conforme salientado por Brown (2008).

De acordo com Brown (2008) e Vianna et al. (2012), o processo do Design Thinking compreende três fases essenciais: Imersão, ideação e prototipação. Essas fases não seguem uma ordem rígida e podem ocorrer de forma individual ou em paralelo, dependendo das questões levantadas, da geração de ideias e do desenvolvimento de soluções (Higa et al., 2023).

A etapa de imersão constitui a fase inicial de exploração para analisar o contexto de um problema, reformular o mesmo e estabelecer um entendimento preliminar. Durante esse período, também são identificadas as necessidades dos clientes, preparando o terreno para a próxima etapa. Na fase de ideação, o foco está na geração de ideias inovadoras, destacando-se a importância da interdisciplinaridade da equipe. O uso de técnicas criativas é fundamental para enriquecer os processos criativos, valorizando a diversidade de perspectivas. As ideias são refinadas, e a melhor proposta é avaliada com base na viabilidade comercial e na aceitação de mercado. Por fim, chega-se à fase de prototipação, na qual as ideias geradas na fase anterior são testadas e validadas. (Vianna et al., 2012).

Levando em consideração as três fases essenciais, o Design Thinking também pode ser dividido em cinco etapas, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 1 - Etapas do Design Thinking

Fonte: Adaptado de Terrar (2018).

A etapa da empatia proporciona a centralização das pessoas no processo, de modo que sejam observadas suas necessidades e desejos. Na fase da definição busca-se analisar o contexto de um problema para estabelecer um entendimento preliminar, através das necessidades abordadas na fase da empatia, transformando-as em possíveis oportunidades. Já na fase de ideação, tem-se como objetivo encontrar soluções para o problema anteriormente definido. Na fase de prototipação as ideias são representadas, a fim de que os usuários possam interagir com elas. Por fim, a etapa de testes caracteriza-se como a apresentação dos protótipos aos usuários para que os mesmos relatem suas experiências e levanten seus feedbacks objetivando o aprimoramento da ideia. (Terrar, 2018)

Em resumo, observa-se que o Design Thinking se trata de um método de inovação que se concentra na compreensão das necessidades das pessoas por meio da observação direta e colaboração. Essa abordagem, centrada nas pessoas, busca soluções inovadoras significativas para as organizações, sendo flexível e aplicável em diversos setores e situações, o que pode colaborar para a potencialização da criatividade dos indivíduos presentes no âmbito organizacional.

3. METODOLOGIA

3.1 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que se propõe a analisar e compreender as percepções dos colaboradores em relação à influência do Design Thinking em sua expressão criativa. Esse tipo de pesquisa permite que haja maior profundidade de senso

comum e conhecimento empírico para a problemática levantada. De acordo com Richardson (1999, p. 90) a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Na investigação qualitativa, a geração de conhecimento ocorre de maneira colaborativa e bidirecional entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa, dando lugar a um processo de conhecimento circular. Além disso, de uma perspectiva ampla, a pesquisa qualitativa engloba a coleta, observação e interpretação de textos (verbais e escritos), juntamente com a análise direta do comportamento. (Silva, 2008)

Este trabalho também possui propósito exploratório, pois a investigação visa proporcionar maior familiaridade com o problema e compreender o contexto da aplicação do Design Thinking. Além disso, o objetivo de aplicar o modelo de Design Thinking sugere uma abordagem mais aberta e investigativa para entender como essa metodologia pode ser implementada e qual resultado pode gerar. Como argumenta Gil (2002, p. 41) a delimitação para este tipo de pesquisa pode ser flexível, possibilitando os mais variados aspectos referentes ao fato estudado.

Quanto ao método utilizado, trata-se de uma pesquisa-ação. De acordo com Thiollent (1997, p. 14) esse método consiste em um tipo de investigação social com base empírica, onde os atores e pesquisadores se envolvem de modo cooperativo dentro do contexto de pesquisa, não somente compreendendo os problemas coletivos, bem como trazendo soluções. Essa correlação manifesta-se desde o planejamento das ações até a avaliação de seus resultados. A pesquisa-ação tem como objetivo, em simultâneo, a intervenção, a elaboração de conhecimento e o seu desenvolvimento (Vergara, 2005).

3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de algumas etapas do Design Thinking e por meio de entrevistas, sendo estas cometidas aos dois únicos vendedores de uma loja filial de uma indústria produtora de EPS.

Antes da entrevista, foi implementado o modelo de Design Thinking para familiarizar os funcionários com o conceito, visto que ambos demonstraram falta de familiaridade com o tema. Primeiramente, houve uma explicação detalhada sobre o que se trata o Design Thinking, suas etapas e princípios. Posteriormente ocorreu a aplicação prática da abordagem

de forma clara e detalhada, permitindo que os participantes assimilassem os conceitos gradualmente. A aplicação dessa abordagem foi dividida entre as etapas de empatia, definição do problema, geração de ideias e prototipagem, baseada nas fases propostas pelo Design Thinking. Desde a imersão inicial até a prototipagem, cada fase foi abordada com exemplos práticos e discussões interativas, facilitando a internalização dos princípios do Design Thinking. Esse modelo estruturado não só ajudou os funcionários a compreenderem o processo, mas também os capacitou a aplicá-lo de forma eficaz em desafios específicos do contexto de vendas da empresa.

O instrumento principal foi um roteiro de entrevistas semiestruturadas com seis perguntas propriamente elaboradas, construído a partir da revisão abrangente da literatura relacionada aos conceitos, princípios e metodologias do Design Thinking, com o objetivo de explorar as percepções dos colaboradores de maneira mais detalhada a respeito da influencia dessa abordagem para o desenvolvimento da sua criatividade no contexto de vendas. DiCicco-Bloom e Crabtree (2006, p.315) afirmam que este tipo de entrevista é “organizado em torno de um conjunto de questões abertas pré-determinadas, com outras questões emergindo a partir do diálogo entre entrevistador e entrevistado”.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.195), a entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Para Gil (2008), a entrevista é uma técnica especialmente útil para investigar o comportamento e a subjetividade humana. Neste caso, a entrevista foi essencial para investigar qual a percepção dos funcionários sobre o modelo de Design Thinking e como este método pode influenciar em seu comportamento criativo.

3.3. PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados qualitativos foi realizada por meio de técnicas de análise de conteúdo, identificando padrões, temas e *insights* relevantes nas respostas dos participantes. Esta técnica permite a interpretação dos dados qualitativos, sendo estes descritos de modo objetivo e sistemático, assim como no momento em que foram colhidos. (Bardin, 2009)

4 APLICAÇÃO DO DESIGN THINKING

De acordo com Desconsi (2012), o Design Thinking contribui com o estímulo e promoção da inovação, de modo que as organizações e até mesmo as sociedades sejam

transformadas através de seus métodos. Por isso, a metodologia do Design Thinking foi selecionada como abordagem principal para investigar e potencializar a criatividade dos funcionários no contexto de vendas, levando em consideração sua ênfase na compreensão empática dos usuários e na resolução de problemas de forma colaborativa e inovadora.

Este estudo se estruturou em cinco fases distintas: empatia, definição do problema, geração de ideias e prototipagem. Por último, foi aplicada uma entrevista para que houvesse uma melhor compreensão acerca das percepções dos funcionários quanto à utilização do método.

A explicação de cada fase foi organizada da seguinte maneira: objetivo da fase, procedimentos adotados e os resultados obtidos.

4.1 EMPATIA

4.1.1 Objetivo da fase

O objetivo primordial desta fase consistiu em investigar as percepções e demandas dos clientes em relação à experiência de compra do produto, para que se compreendessem as expectativas dos consumidores com base nas informações dadas pelos próprios funcionários. Com isso, buscou-se identificar áreas passíveis de aprimoramento e coletar insights que pudessem embasar recomendações e estratégias destinadas a melhorar a experiência do cliente, promovendo, assim, sua satisfação e fidelização.

4.1.2 Procedimentos adotados

Para atingir o objetivo proposto, foi formulado o seguinte questionamento para os funcionários: *"Como os clientes gostariam que a experiência de compra fosse aprimorada?"*.

Essa pergunta representa o compromisso em compreender profundamente as necessidades e expectativas dos clientes, direcionando o foco do projeto para resolver problemas reais enfrentados pelos usuários. Isso não apenas valida as propostas de intervenção, mas também garante que o projeto esteja alinhado com as reais demandas do contexto, promovendo maior aceitação e sucesso das soluções propostas.

4.1.3 Resultados obtidos

Com base no questionamento levantando, segundo os entrevistados, uma melhoria significativa seria a implementação de um serviço de entrega direta pela loja filial.

Atualmente, os clientes que adquirem quantidades inferiores a quinhentas peças são responsáveis por organizar o transporte, muitas vezes sem conhecimento adequado sobre a manipulação desses materiais frágeis. A empresa só se encarrega das entregas para pedidos acima de quinhentas peças, que vêm diretamente da indústria, devido à falta de logística adequada, o que resulta em atrasos nas entregas.

Os entrevistados sugeriram que a filial estabeleça um sistema de transporte próprio para garantir uma entrega mais eficiente. Além disso, eles destacaram como desvantagem significativa a política de parcelamento de compras. Enquanto outras empresas do ramo oferecem opções mais flexíveis, a empresa pesquisada limita o parcelamento a trezentos e cinquenta reais por parcela, o que desmotiva os clientes que realizam compras de menor valor.

Em síntese, baseado nas experiências cotidianas, os vendedores colocaram-se no lugar de seus clientes e observaram as lacunas que impedem sua total satisfação e consequentemente evitam que haja melhores resultados em suas vendas. Nesse aspecto, observa-se na prática o que Brown (2008) afirma quando caracteriza o Design Thinking como “[...] uma metodologia que permeia todo o espectro de atividades de inovação com uma filosofia de Design voltada para pessoas”.

Ademais, é notório que eles não somente levantaram as problemáticas, mas também, ainda na fase de empatia, trouxeram uma possível solução para o problema, como é o caso da sugestão de um sistema de entregas realizado pela própria loja filial. Isso reflete uma abordagem criativa e uma busca proativa por soluções eficientes. Destaca-se também que o reconhecimento da desvantagem competitiva em relação à política de parcelamento indica uma conscientização sobre as expectativas dos clientes e o ambiente competitivo. Essas propostas mostram uma mentalidade inovadora e focada no aprimoramento da experiência do cliente e da operação da empresa.

4.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

4.2.1 Objetivo da fase

Ao identificar e delinear precisamente os desafios que os profissionais de vendas enfrentam, é possível concentrar os esforços na resolução de questões específicas. Esta abordagem não apenas ajuda a evitar soluções genéricas e irrelevantes, mas também permite que os colaboradores se concentrem em soluções inovadoras e personalizadas que atendam às necessidades reais do mercado e dos clientes.

Dessa forma, ao definir o problema de maneira colaborativa, os membros da equipe podem se envolver mais profundamente no processo criativo, aproveitando uma variedade de perspectivas e experiências para gerar ideias mais diversas e eficazes. Conforme afirma, Ayamy e Haghani (2012), a troca de ideias em grupo, pode ser considerada um eficaz estímulo à gestão da criatividade.

Por fim, ao estabelecer um problema claro e bem definido, o Design Thinking capacita os funcionários de vendas a encontrarem soluções mais relevantes e impactantes, impulsionando assim o sucesso comercial e a satisfação do cliente.

4.2.2 Procedimentos adotados

Para a definição do problema foi utilizada a análise SWOT. Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

Ao integrar a análise SWOT ao processo de Design Thinking, os colaboradores foram incentivados a explorar maneiras criativas de alavancar seus pontos fortes, mitigar suas fraquezas, capitalizar oportunidades e enfrentar ameaças. Essa abordagem permitiu o direcionamento do pensamento estratégico e criativo dos funcionários, possibilitando que eles não somente aproveitassem as oportunidades para alcançar o sucesso comercial, bem como identificassem os principais problemas enfrentados.

4.2.3 Resultados obtidos

Os resultados obtidos foram analisados de acordo com a tabela abaixo.

Quadro 1 - Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
● Atendimento ● Preços ● Localização ● Peças sob encomenda	● Parcelamento limitado ● Entrega
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
● Atualização do Instagram	● Concorrência

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com base na análise SWOT fornecida, foi possível identificar os pontos positivos e negativos da loja filial, para que assim fosse definido o principal problema, mas antes mesmo de defini-lo foram levantados diversos resultados estratégicos. Por exemplo, tendo como base que a loja filial pesquisada, em comparação às demais é a única que mantém sua rede social mais atualizada, os entrevistados relataram que através de sua constância no Instagram, conseguiram alcançar novos clientes. Portanto, seria válido aproveitar esta oportunidade para que a loja ganhe mais visibilidade e atraia novos clientes. Isso pode ser alcançado criando conteúdo envolvente e informativo no Instagram, destacando os pontos fortes da empresa, como seu atendimento de qualidade, preços competitivos, localização conveniente e a capacidade de produzir peças sob encomenda.

Em relação às fraquezas identificadas, como problemas com parcelamento e entrega os funcionários já as abordaram e trouxeram sugestões de melhorias durante a fase de empatia. Isso mostra que de fato o Design Thinking não se trata de um processo sistemático, mas sim de uma abordagem intrinsecamente versátil, permitindo interações entre as etapas, conforme salientado por Brown (2008).

No que se refere à ameaça da concorrência, a empresa pode diferenciar-se de diversas maneiras. Por isso, no próximo tópico, foi dada a liberdade aos funcionários de gerarem ideias criativas de modo que fossem inibidas as perdas de vendas para a concorrência.

4.3 GERAÇÃO DE IDEIAS

4.3.1 Objetivo da fase

O objetivo da fase de geração de ideias foi identificar e coletar propostas criativas e inovadoras para resolver os problemas identificados através da análise SWOT, permitindo o aprimoramento no desempenho de vendas da empresa diante da iminente entrada de novos concorrentes no mercado. Este processo visou estimular a criatividade e a participação dos funcionários, encorajando-os a pensar em soluções para enfrentar a ameaça da concorrência.

4.3.2 Procedimentos adotados

Para a geração de ideias foi proposto que cada entrevistado elaborasse um desenho com uma ideia, a partir do seguinte questionamento: *“Diante da iminente entrada de novos concorrentes no mercado, como uma empresa pode desenvolver estratégias inovadoras e sustentáveis para manter e impulsionar suas vendas”?*

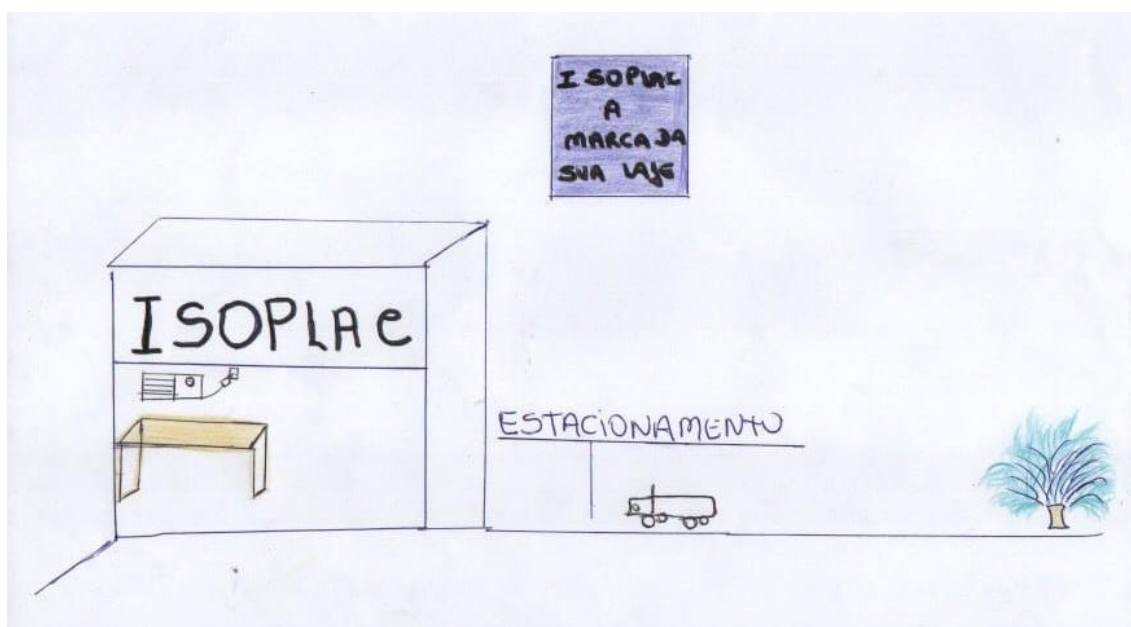
A abordagem de solicitar que cada entrevistado elaborasse um desenho com uma ideia para enfrentar os desafios identificados foi crucial, pois estimula a criatividade e promove a diversidade de perspectivas. Ao expressar suas ideias por meio de desenhos, os participantes foram incentivados a pensar de forma inovadora e fora da caixa, o que enriquece o processo de geração de ideias.

Além disso, os desenhos facilitam a comunicação das ideias, permitindo uma compreensão mais fácil e colaborativa entre os participantes. Essa abordagem também aumenta o engajamento dos funcionários, promovendo um senso de pertencimento e responsabilidade na busca por soluções eficazes.

4.3.3 Resultados obtidos

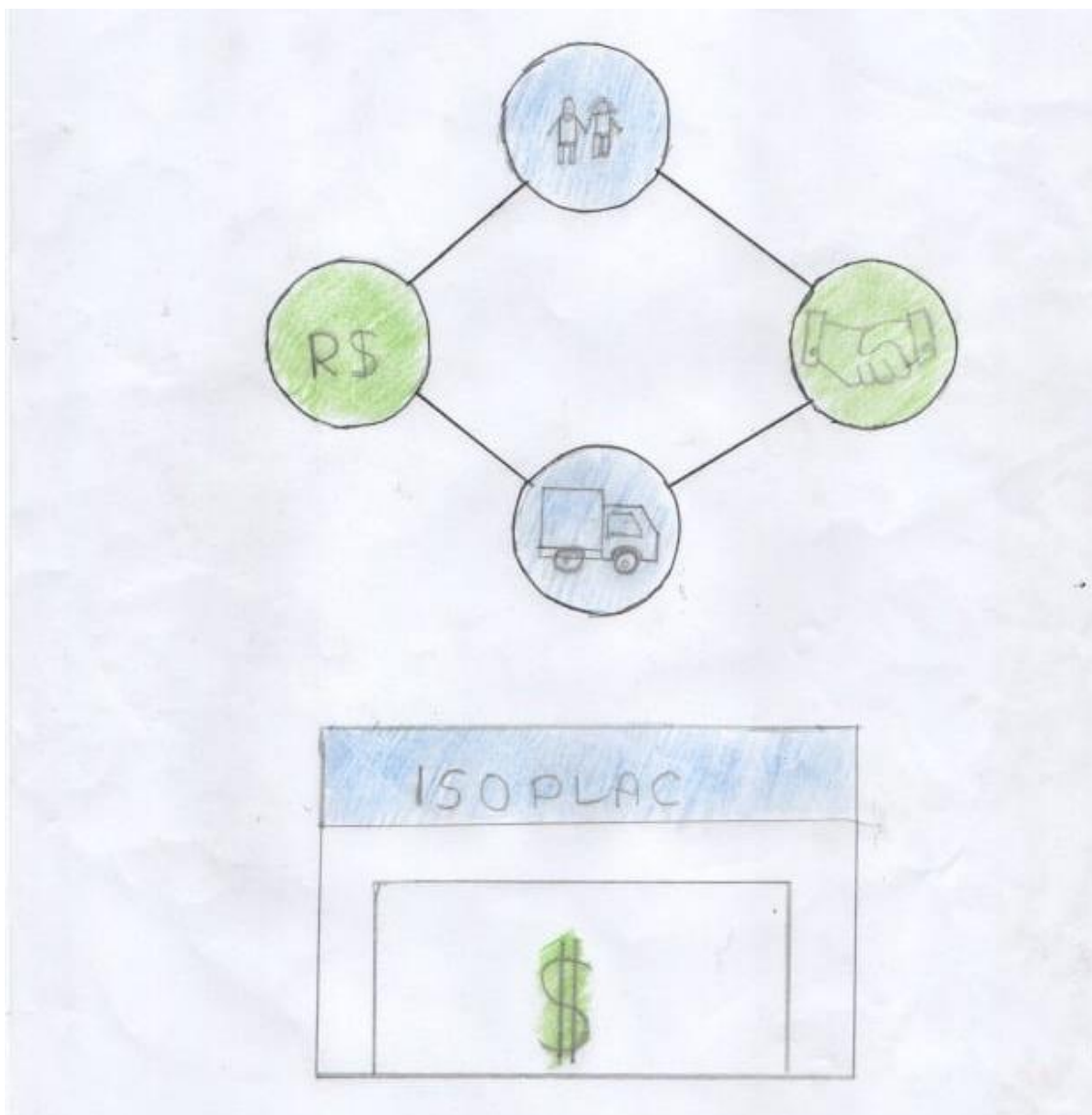
Esses foram os resultados dos desenhos:

Figura 2 - Geração de ideia da entrevistada 1



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O desenho destaca a importância de investir em melhorias físicas e de ambiente para tornar a experiência do cliente mais positiva. Isso inclui melhorias no estacionamento, uma fachada mais atrativa e informativa, e um ambiente interno mais confortável e climatizado. Essas mudanças visam criar uma atmosfera acolhedora e convidativa, demonstrando o compromisso da empresa com o conforto e a satisfação do cliente.

Figura 3 - Geração de ideia do entrevistado 2

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Por outro lado, o segundo desenho enfatiza a necessidade de um alinhamento mais eficaz entre a equipe para melhorar as condições de pagamento e entrega. A ênfase é colocada na importância da cooperação interna para garantir que os clientes sejam atendidos de forma eficiente e que suas necessidades sejam atendidas de maneira oportuna. Isso sugere uma abordagem mais centrada na equipe e nas operações internas da empresa para garantir a fidelização do cliente e, conseqüentemente, um maior retorno financeiro.

Os resultados dos desenhos sugerem duas abordagens distintas para melhorar o desempenho da empresa. Essas abordagens distintas são derivadas da formação da equipe interdisciplinar caracterizada por Brown (2010). Apesar de ambos os funcionários serem

vendedores, eles mostram que possuem conhecimentos distintos o que contribui com novas ideias por meio de suas habilidades individuais e experiência profissional.

Quanto a distinção da abordagem de ideias, observa-se que enquanto o primeiro desenho destaca a importância do ambiente físico e da experiência do cliente, o segundo destaca a necessidade de um trabalho em equipe eficaz para melhorar as operações internas e a satisfação do cliente. Ambos os desenhos fornecem ideias sobre áreas específicas que podem ser aprimoradas para impulsionar o desempenho geral da empresa e consequentemente garantir vantagem competitiva como foi proposto.

4.4 PROTOTIPAGEM

4.4.1 Objetivo da fase

O objetivo geral da fase foi proporcionar um ambiente propício para a geração e visualização das ideias, através da criação de uma representação visual das mesmas, promovendo a colaboração e o trabalho em equipe.

4.4.2 Procedimentos Adotados

Nessa etapa, os participantes criaram uma representação visual das ideias, usando um *storyboard* para contar uma história que demonstrasse como os clientes podem interagir com a ideia proposta, de modo que o conceito fosse visualizado de maneira mais tangível, além de entender melhor como ele foi percebido e utilizado pelos clientes. O *storyboard* foi criado pelos próprios funcionários, utilizando a plataforma Canva.

4.4.3 Resultados obtidos

O *storyboard* resultante consistiu em seis quadros que narram a jornada do cliente ao interagir com a empresa. Desde a entrada na loja e a percepção das mudanças positivas, como estacionamento, sinalização e ambiente climatizado, até o elogio das melhorias e a realização de uma compra significativa, como mostra a figura a seguir.

Figura 4 – Storyboard: Contato com o Cliente



Fonte: Dados da pesquisa - Canva (2024)

Cada quadro do *storyboard* representa uma iteração do protótipo, permitindo uma visualização clara das mudanças propostas e das interações entre cliente e empresa. Essa abordagem facilitou a comunicação e o entendimento entre os membros da equipe observando assim uma oportunidade para refinar as soluções antes que elas fossem possivelmente enviadas aos gerentes como sugestão para implementação.

Este exercício exemplifica como o Design Thinking utiliza a prototipagem para transformar ideias em soluções tangíveis, impulsionando a inovação e a criatividade nas empresas. Ao adotar uma abordagem centrada no ser humano e promover a colaboração interdisciplinar, o Design Thinking capacita os colaboradores, desenvolvendo sua criatividade e os incentivando a criar experiências excepcionais para os clientes, de maneira que a organização obtenha vantagem competitiva em um mercado em constante evolução.

4.5 ENTREVISTA

Objetivando compreender a percepção dos funcionários quanto à aplicação do Design Thinking em seu contexto, foi realizada uma entrevista semiestruturada.

De acordo com a entrevista conclui-se que a Entrevistada 1, revelou uma experiência limitada com o Design Thinking. Ela não participou de projetos específicos, mas afirma ter adotado abordagens criativas em suas estratégias de vendas, principalmente ao destacar as vantagens dos produtos para os clientes. No entanto, quando ela diz que *“criativo seria o produto ser uma novidade para o mercado, mas não tem nada muito criativo no meu atendimento, sempre vou na mesmice, na simpatia, não tenho criatividade para outras coisas.”*, isso implica que ela reconhece que sua abordagem de vendas carece de inovação além do aspecto relacional com os clientes.

Ao questioná-la sobre como o Design Thinking poderia ser aplicado no dia a dia dos vendedores, ela afirma que vê potencial em períodos festivos para promover seus produtos e sugere pesquisas de mercado e busca de inspiração online como formas de impulsionar a criatividade. Esse método de busca é essencial para a geração de ideias, contribuindo para o desenvolvimento criativo dos funcionários. A funcionária também destaca a importância do Design Thinking na compreensão das necessidades dos clientes e na superação de desafios comuns no processo de vendas. Ela acredita que o Design Thinking a ajudou a perceber a necessidade de mudanças para aumentar seu potencial criativo.

Por outro lado, o Entrevistado 2, demonstra uma compreensão mais sólida do Design Thinking, embora também não tenha participado de projetos específicos relacionados a ele anteriormente. Ele destaca a empatia como uma habilidade fundamental do Design Thinking *“porque através dela a gente consegue entender, se colocar no lugar do cliente, ver as necessidades que ele tem no momento.”*

Ele reconhece que o Design Thinking estimulou sua criatividade, especialmente através de atividades de desenho e histórias em quadrinhos. Ele sugere que as empresas deveriam investir mais em projetos de Design Thinking ou receber estudantes para estimular uma cultura de inovação e melhorar os processos internos, o que consequentemente poderia impulsionar as vendas diante da concorrência.

Ambos os entrevistados reconhecem o potencial do Design Thinking para impulsionar a criatividade, resolver problemas e melhorar os processos de vendas, embora tenham perspectivas diferentes quando se trata da geração de ideias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos, é evidente que a aplicação do Design Thinking pode ser altamente benéfica para potencializar a criatividade dos funcionários no contexto de vendas, tanto para manter quanto para impulsionar as vendas de uma empresa. Ao longo das diferentes fases do processo, como a empatia, a definição do problema, a geração de ideias, a prototipagem e as entrevistas, ficou claro como essa abordagem pode ajudar a compreender profundamente as necessidades dos clientes, identificar desafios específicos enfrentados pelos profissionais de vendas e gerar soluções eficazes.

Através da empatia, os funcionários puderam se colocar no lugar dos clientes, identificando lacunas na experiência de compra e propondo soluções criativas para questões como a falta de opções de entrega para compras de menores quantidades de peças. Além disso, a conscientização sobre a desvantagem competitiva em relação à política de parcelamento evidencia a importância de compreender as expectativas dos clientes e o ambiente competitivo para impulsionar as vendas.

A definição do problema através da análise SWOT permitiu identificar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do mercado, subsidiando a definição do principal problema a ser abordado, que foi embasado na ameaça da concorrência. Ainda na análise SWOT foi possível verificar a vantagem da utilização do Instagram como forma de impulsionar as vendas.

A geração de ideias, incentivada por meio da elaboração de desenhos, estimulou a diversidade de perspectivas e facilitou a comunicação das ideias entre os membros da equipe. A prototipagem, por sua vez, concebida através da formulação de um *storyboard*, proporcionou uma visualização clara das mudanças propostas e das interações entre cliente e empresa, facilitando a comunicação e o entendimento entre os membros da equipe e partes interessadas.

Além disso, as entrevistas realizadas confirmaram o impacto positivo do Design Thinking na percepção e prática dos funcionários em relação à criatividade e inovação. Ambos os entrevistados reconheceram a importância dessa abordagem para entender as necessidades dos clientes, resolver problemas e melhorar os processos de vendas.

O estudo sobre a aplicação do Design Thinking nas vendas revelou benefícios potenciais para impulsionar a criatividade e as estratégias de vendas. No entanto, é importante considerar algumas limitações. Os resultados podem não ser generalizáveis para todas as empresas, devido às características específicas do ambiente estudado. Além disso, a amostra

de participantes pode não representar totalmente a equipe de vendas ou a base de clientes da empresa. Por fim, a avaliação da eficácia do Design Thinking baseia-se em percepções subjetivas dos participantes, sem comparação com outras abordagens. Reconhecer essas limitações é fundamental para interpretar os resultados de maneira crítica e identificar áreas para futuras pesquisas ou melhorias na aplicação do Design Thinking em vendas.

Esta pesquisa mostra-se academicamente relevante ao explorar como o Design Thinking pode ser utilizado na prática, fornecendo ideias para pesquisas futuras sobre inovação em processos de vendas e gestão da criatividade. Socialmente, destaca-se a importância de entender as necessidades dos clientes e resolver problemas de forma criativa, o que pode resultar em experiências de compra mais satisfatórias e mais alinhadas com as demandas do mercado. Gerencialmente, oferece orientações úteis para líderes empresariais sobre como implementar o Design Thinking como uma ferramenta estratégica para impulsionar a criatividade e melhorar as estratégias de vendas, o que pode levar a decisões mais informadas e processos internos mais eficazes, além de produtos ou serviços inovadores.

Para pesquisas futuras podem se incluir uma análise comparativa entre o Design Thinking e outras metodologias de inovação, visando entender a eficácia relativa de cada abordagem em diferentes contextos de vendas. Além disso, estudos que acompanhem a implementação contínua do Design Thinking ao longo do tempo em empresas específicas podem fornecer *insights* sobre seu impacto em longo prazo nas vendas e na cultura organizacional. Essas investigações prometem ampliar o entendimento sobre o Design Thinking e sua relevância na melhoria das estratégias de vendas e inovação empresarial.

Em suma, os resultados obtidos neste estudo indicam que a aplicação do Design Thinking pode ser uma ferramenta eficaz para promover a criatividade e o aprimoramento das estratégias de vendas, o que, por sua vez, pode contribuir significativamente para o sucesso comercial de uma empresa em um mercado em constante evolução.

REFERÊNCIAS

AYAMY, M.; HAGHANI, F. The effect of synectics & brainstorming on 3rd grade students' development of creative thinking on science. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 47, pp. 610-613, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.704>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRANDÃO PEREIRA, R. F.; REMONDES, J. Requisitos fundamentais para a criatividade em contexto organizacional: um estudo quantitativo exploratório. **Journal of Business and Legal Sciences / Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, [S. l.], n. 32, p. 5–20, 2023. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/rebules/article/view/5317>. Acesso em: 29 nov. 2023.

BROWN, T. **Design Thinking**: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, T. **Design Thinking**: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. ISBN: 8550814377, 9788550814377, Alta Books, edição comemorativa. Rio de Janeiro, RJ. 2020

BROWN, T. **Design Thinking**. **Harvard business review**, vol. 86, no. 6, pp. 84–92, 141, Jun. 2008. Disponível em: https://empreendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_browndesign-thinking.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2023.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASAS, D. D.; MERINO, E. A. D. **Gestão de Design & Design Thinking**: uma relação possível. 2011. LOGO [Online].

DESCONSI, J. **Design Thinking como um conjunto de procedimentos para a geração da inovação**: um estudo de caso do projeto do G3. Dissertação. Porto Alegre. 2012.

DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. **The qualitative research interview**. Medical Education, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.

FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: A teoria na prática**, 1 ed. Porto Alegre, Editora Artes Médicas, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GURGEL, M. F. **Criatividade & inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação**. Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Dissertação (Mestre), 2006.

HAUBERT, B.; SCHREIBER, D.; PINHEIRO, C. M. P.. Combinando o Design Thinking e a Criatividade no Processo de inovação Aberta. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4823>. Acesso em: 28 nov. 2023.

HIGA, P. M.; VASCONCELLOS, L.; SILVA, H. K. C. S.. **Possibilidades do design thinking para a inovação da experiência do colaborador: uma pesquisa-ação sobre o processo de expatriação de profissionais brasileiros**. Anais, 2023. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/123/approved/b543376b5721da011b230ba7ae9dd619.pdf>. Acesso em: 24 nov de 2023.

JORDAN, P. J.; CAVAGLIERI, M.; MACHADO, R. B. **Design Thinking como Ferramenta para Geração de Inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC**. InCID: R. Ci. Inf. e Doc., Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 66-83, set. 2015/fev. 2016. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v6i2p66-83. Acesso em: 29 nov. 2023.

KIRSCH, P.; KASSICK, C.. **Design Thinking como método de inovação em recursos humanos**. biblioteca feevale, Novo Hamburgo: [s.n], ed. [s.n], n. [s.n], p. 1-26, Semanal.

Disponível em: <https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000016/0000167c.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2023

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MOREIRA, B. **Guia Prático do Design Thinking**: Aprenda 50 ferramentas para criar produtos e serviços inovadores. p.09, 2018.

PEREIRA B. A. D.; MUSSI, C. W.; KANBEEN, A. **A Influência da Criatividade para o Sucesso Estratégico Organizacional**. In: 23º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 1, pp. 01-10, Foz do Iguaçu, setembro de 1999.

PREDEBON, J. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PUCCIO, G. J.; CABRA, J. F. Organizational Creativity: A systems approach. In:

KAUFMAN, J. C.; STERNBERG, R. J. **The Cambridge Handbook of Creativity**. New York: Cambridge University Press, 2010.

REGO, A.; MARQUES, C. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. **Journal of Business Research**, 65, pp. 429-437, 2012.

RICHARDSON, R. J., e Colaboradores. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, A. C. R. de. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses. 2. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, F. M. A, et al. **Design Thinking**: Um Revisão Bibliográfica Humanidades e tecnologia (FINOM), vol. 29, no. 1,2 June 2021, pp. 50-68, revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1580. Acesso em 24 nov. 2023

SHIN, S. J.; ZHOU, J. When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. **Journal of Applied Psychology**, 92, 1709 –1721, 2007. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1709. Acesso em 24 nov. 2023.

TERRAR, D. **What is Design Thinking?** Disponível em: <https://www.theagileelephant.com/what-is-design-thinking/> . Acesso em: 01 fev. 2024.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, M., VIANNA, Y., ADLER, I., LUCENA, B., RUSSO, B. **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro. MJV Press, 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Você já participou de projetos ou atividades que utilizaram princípios do Design Thinking? Pode compartilhar alguma experiência?
- 2) Você já utilizou alguma abordagem criativa ou inovadora ao desenvolver estratégias de vendas? Se sim, poderia compartilhar um exemplo?
- 3) Em sua opinião, de que maneira o Design Thinking poderia ser aplicado no dia a dia dos vendedores para impulsionar a criatividade e inovação?
- 4) Quais habilidades do Design Thinking você acredita serem mais relevantes para os vendedores no desenvolvimento de estratégias eficazes?
- 5) Você acha que a aplicação de ferramentas específicas do Design Thinking pode ajudar na superação de desafios comuns no processo de vendas? Você acha que o Design Thinking contribuiu para aumentar seu potencial criativo? Se sim, como?
- 6) Alguma consideração final ou recomendação sobre como as empresas podem melhorar a aplicação do Design Thinking para impulsionar as vendas, especialmente diante da entrada de novos concorrentes?