

***DESIGN THINKING* COMO UMA ABORDAGEM PARA A
INOVAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS: UM ESTUDO
SOBRE SUA UTILIZAÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS.**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Coordenadoria de Fomento à Pesquisa - Pró-reitoria de Pesquisa e
Pós-Graduação

Juliah Freire Petroski
Apoio:*PIBIC Mackenzie*

Roxana Maria Martinez Orrego

Escola de Engenharia – Engenharia de Produção

<10390362@mackenzista.com.br>
<1130284@mackenzie.br>

RESUMO

O *Design Thinking* é uma abordagem com foco no usuário para o desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras, este projeto investigou a aplicação desta abordagem no Brasil no desenvolvimento de produtos e serviços em empresas brasileiras, identificando níveis de adoção, barreiras e benefícios percebidos. A metodologia adota uma abordagem combinada de revisão bibliográfica, mapeamento de cursos e consultorias, entrevista com especialista e uma pesquisa *survey* com profissionais de organizações brasileiras. Os resultados indicam que, apesar da crescente oferta de capacitação, há uma resistência ao termo e um desconhecimento generalizado do DT no ambiente corporativo brasileiro. A pesquisa revelou que a maioria dos participantes não está familiarizada com a metodologia, e entre os que a conhecem, o uso é ainda limitado, com o *brainstorming* sendo a ferramenta mais empregada. Sugerindo que o *Design Thinking* é uma abordagem emergente no Brasil, enfrentando desafios em sua difusão e implementação, o que ressalta a necessidade de estratégias para promover sua compreensão e aplicação mais ampla.

Palavras-chave: *Design Thinking*, inovação, empresas brasileiras, barreiras organizacionais, metodologias ágeis

ABSTRACT

Design Thinking is a user-centered approach for developing creative and innovative solutions. This project investigated the application of this approach in Brazil in the development of products and services in Brazilian companies, identifying adoption levels, barriers, and perceived benefits. The methodology used a mixed approach combining a literature review, mapping of courses and consultancies, an expert interview, and a survey with professionals from Brazilian organizations. The results indicate that, despite the growing availability of training, there is resistance to the term and widespread lack of awareness of DT in the Brazilian corporate environment. The study revealed that most participants are not familiar with the methodology, and among those who are, use is still limited, with *brainstorming* being the most commonly employed tool. These findings suggest that *Design Thinking* is an emerging approach in Brazil, facing challenges in its diffusion and implementation, which underscores the need for strategies to promote broader understanding and application.

Keywords: *Design Thinking*, innovation, Brazilian companies, organizational barriers, agile methodologies

1. INTRODUÇÃO

A inovação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços têm se tornado um ponto cada vez mais essencial para que as empresas se mantenham competitivas em um mercado que está em constante transformação. Oferecer um produto qualidade ou adotar tecnologias de alto desempenho já não basta para assegurar vantagem mercadológica. No cenário empresarial atual, marcado por rápidas mudanças e competição global acirrada, inovar deixou de ser um diferencial e tornou-se uma condição essencial para a sobrevivência e o crescimento organizacional.

Nesse contexto, entender a real necessidade do cliente é fundamental, considerando que é para eles que será criado valor. O *Design Thinking* (DT) surge como uma abordagem que auxilia organizações no processo de inovação, colocando o usuário no centro do processo criativo e integrando métodos multidisciplinares para solucionar problemas complexos e desenvolver soluções inovadoras (Brown, 2008). Essa metodologia envolve princípios como empatia, experimentação e colaboração para compreender profundamente as necessidades dos usuários e desenvolver soluções iterativas. (MICHELI et al., 2019).

Brown (2008) descreve o *Design Thinking* como uma abordagem centrada no ser humano e orientada por protótipos, organizada em cinco etapas que se retroalimentam: empatia, definição, ideação, prototipagem e implementação, onde equipes multidisciplinares exploram possibilidades, constroem e testam soluções, aprendendo com o contato direto com usuários e contextos reais. Nas últimas décadas, o DT expandiu-se do *design* de produto para a gestão da inovação e a transformação organizacional, inclusive com trajetórias formativas associadas à Stanford e à IDEO (AUERNHAMMER; ROTH, 2021).

Praticar, de fato, a escuta ativa do cliente é o ponto de partida *do Design Thinking*, pois é dessa forma que se pode entender a fundo as necessidades, comportamentos e perspectivas das pessoas para gerar soluções que realmente agreguem valor (Micheli et al., 2019). Quando essa escuta se transforma em aprendizado prático, as empresas conseguem converter *insights* em inovação, convertendo descobertas em decisões concretas de produto ou serviços. Dessa forma, a escuta é o que orienta protótipos e testes rápidos e ajuda a priorizar o que realmente resolve o problema.

Apesar de seu potencial e crescimento no cenário global, a adoção no Brasil ainda é pouco explorada e enfrenta obstáculos. Os motivos para que o *Design Thinking* não seja utilizado de forma correta são diversos. Entre eles, destaca-se a falta de conhecimento sobre a

metodologia por parte de gestores e colaboradores, o que limita sua utilização estratégica nas organizações (ELSBACH; STIGLIANI, 2018; MICHELI et al., 2019).

Dentro desse contexto, neste artigo apresenta-se os resultados da análise exploratória realizada para caracterizar o atual uso do DT no desenvolvimento de produtos e serviços em empresas brasileiras, buscando compreender as restrições e o nível de aceitação/rejeição do método no Brasil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O *Design Thinking* é uma abordagem centrada no ser humano, que busca compreender profundamente as necessidades, comportamentos, dores e desejos dos usuários para gerar soluções criativas e inovadoras. Seu conceito surgiu na Universidade de Stanford, na década de 1968, como uma proposta voltada ao *design* de produtos, desenvolvida por uma equipe liderada por Robert McKim, fundador do departamento de *Design* de Produto. McKim defendia que o *design* deveria ser ensinado como um processo de solução de problemas e, por isso, estruturou uma metodologia orientada pelas necessidades reais dos usuários.

Desde então, David Kelley, fundador do escritório de *design* IDEO, juntamente com Mike Nuttall, Bill Moggridge e sua equipe, passaram a aplicar a abordagem do *Design Thinking* na resolução de problemas em diferentes setores, como tecnologia, saúde e serviços financeiros. Com o tempo, essa prática evoluiu e se consolidou como um método mais amplo de resolução de problemas, capaz de ser aplicado em diversas áreas. (AUERHNAMMER; ROTH, 2021).

Carlgren e BenMahmoud-Jouini (2022) afirmam que o *Design Thinking* se baseia em um processo iterativo e colaborativo, que envolve a prototipação rápida e o teste de soluções com a finalidade de aprender com os usuários e aperfeiçoar as ideias. De acordo com Brown (2008), a aplicação dessa abordagem geralmente acontece em cinco fases: empatia/descoberta de necessidades dos usuários, definição e síntese das informações coletadas, ideação, prototipagem e, por fim, implementação. As etapas são interconectadas e formam um ciclo iterativo de descoberta e criação. Estas etapas passam por momentos específicos de convergência e divergência no processo criativo, podendo gerar diferentes resultados de acordo com o contexto em que é aplicado.

A primeira etapa, empatia, consiste na compreensão das necessidades, desejos e expectativas do usuário e, para isso, aplicam-se métodos como observação em campo do comportamento do potencial usuário, entrevistas e análise de dados. Essa imersão no contexto

real de uso permite mapear dores e motivações e gerar insights que revelam necessidades, explícitas e latentes, que direcionaram as próximas etapas da metodologia.

É fundamental nesta etapa que os profissionais deixem de lado suas suposições e preconceitos para realmente compreender as "dores" genuínas e necessidades reais dos usuários. Essa compreensão profunda do problema na fase inicial permite reduzir incertezas nas etapas seguintes uma vez que quando se entende melhor o problema, é possível criar soluções mais efetivas. Assim, a empatia serve como base de toda a metodologia, pois permite uma definição mais clara dos problemas a serem enfrentados. (RYLANDER EKLUND; AGUIAR; AMACKER, 2022).

Feito isso, se inicia a etapa definição que possui como objetivo definir claramente o problema a ser resolvido a partir dos dados coletados na fase de empatia, nesta fase, é importante estabelecer uma caracterização de problema clara e objetiva, algumas ferramentas como a criação de personas e mapas de jornada do usuário ajudam a definir o problema com mais precisão. Durante esta fase, a equipe precisa filtrar as informações mais relevantes para os usuários e entender de fato qual é realmente o problema principal que precisa ser resolvido.

Assim, segue para a fase de ideação, onde o objetivo é gerar o maior número possível de ideias, sem se preocupar inicialmente com sua viabilidade. Essa etapa busca ampliar as possibilidades por meio da colaboração entre pessoas de diferentes áreas. Técnicas como *brainstorming*, mapas mentais, co-criação com usuários e *storyboards* ajudam a transformar ideias em alternativas concretas para discussão. A qualidade desse processo depende de como o problema foi definido e da capacidade do time de explorar diferentes caminhos antes de escolher as melhores soluções. A diversidade de perspectivas é essencial para que surjam propostas criativas e inovadoras.

A diversidade de formações, experiências, estilos cognitivos e identidades é um componente importante nesta etapa, pois aumenta a variação de hipóteses e, conseqüentemente, a chance de soluções mais novas e úteis. Grupos diversos tendem a questionar pressupostos com maior intensidade e a negociar significados de forma mais explícita, o que melhora a qualidade do enquadramento e a robustez das ideias que seguirão para prototipagem e teste (CARLGREN; BEN MAHMOUD-JOUINI, 2022).

Por outro lado, a cultura organizacional pode atrapalhar diretamente a etapa de ideação no *Design Thinking*. Em empresas com forte hierarquia, baixa tolerância a erros e pouca autonomia tendem a ter fricções e podem travar o processo. Nessas situações, as pessoas se

autocensuram e ideias diferentes ou menos populares acabam sendo descartadas antes mesmo de serem discutidas. O resultado é uma geração de ideias pobre, repetitiva e sem profundidade. Diante disso, para que a ideação funcione bem é necessário garantir segurança psicológica, apoio real da liderança e regras claras que colaborem para que as ideias possam avançar para a prototipagem (WRIGLEY; NUSEM; STRAKER, 2020).

A partir disso, a fase de prototipagem é onde as ideias são analisadas e transformadas em soluções tangíveis. Os protótipos podem ser criados de diferentes formas, desde maquetes físicas até modelos digitais, dessa forma fornece uma maneira física de experimentar e testar ideias, contribuindo para a iteração e a experimentação, permitindo falhas precoces em um estágio de rascunho, além de servir como uma ferramenta de comunicação entre equipes multidisciplinares (BROWN, 2008).

Nesse processo, é importante manter uma visão flexível, entendendo os protótipos como ferramentas de aprendizado que possibilitam testar, ajustar e até falhar de forma rápida e com baixo custo, antes de chegar à versão final. Além disso, a prototipagem abre espaço para desconstruir e reconstruir ideias, revelando novas oportunidades e garantindo que apenas as soluções testadas e validadas avancem para a próxima fase.

A última fase, implementação, é o momento em que as soluções que foram testadas e refinadas estão prontas para serem colocadas em prática. Esta etapa pode envolver o dimensionamento da solução para uma adoção mais ampla ou trazê-la para o mercado. Durante a implementação, as organizações precisam considerar não apenas a solução em si, mas também como ela se integrará aos processos existentes e às estruturas organizacionais.

Na prática, surgem desafios quando o DT esbarra em processos e estruturas rígidas já estabelecidos ou entra em choque com a cultura organizacional. Esses conflitos aparecem com mais força quando o DT é inserido em projetos guiados por métricas engessadas de desempenho e eficiência, criando tensão entre a exploração do *design* e o trabalho tradicional. Por isso, o DT não deve ser aplicado como um processo irreversível, e sim como um método ágil, com ferramentas que se adaptam ao contexto. Quando bem implementado, com apoio da liderança e alinhamento cultural, o DT não só melhora os processos de inovação como também fortalecem uma cultura voltada à experimentação e ao aprendizado contínuo (ELSBACH; STIGLIANI, 2018; RÖSCH; TIBERIUS; KRAUS, 2023).

Em muitas organizações, essas dificuldades são agravadas pela tendência das empresas em adotar práticas pontuais de *Design Thinking* sem um processo contínuo ou estruturado,

limitando seu potencial de impacto. Isso faz com que a metodologia seja vista mais como uma intervenção isolada do que como uma prática estratégica, reduzindo seu potencial de transformação. Para que o impacto seja real, é necessário criar condições organizacionais adequadas que sustentem o processo ao longo do tempo e permitam que a abordagem faça parte da rotina da empresa (WRIGLEY et al., 2020).

A aplicação bem-sucedida do DT resulta em benefícios tangíveis e mensuráveis para as organizações. Rösch; Tiberius e Kraus (2023) apontam que a metodologia promove soluções inovadoras e centradas nos usuários que atendem às necessidades reais, resultando em melhor experiência do cliente através do foco na empatia e *feedback* contínuo, o que leva a produtos e serviços com maior probabilidade de adoção. Adicionalmente, a abordagem facilita a colaboração entre equipes multidisciplinares, integrando diferentes perspectivas e competências para abordar problemas complexos de forma mais efetiva (Micheli et al., 2019). Além disso, a abordagem também contribui para a mitigação de riscos através de testes e iterações precoces, maior satisfação do cliente decorrente do atendimento às suas necessidades, crescimento dos negócios através da abertura de novos fluxos de receita, e transformação cultural organizacional em direção a uma mentalidade mais colaborativa e inovadora (SREENIVASAN; SURESH, 2024).

Para compreender melhor como o DT funciona na prática, Micheli et al. (2019) destacam alguns atributos que se conectam diretamente com sua aplicação em contextos de inovação. Entre eles, a centralidade no usuário como proposto por Brown (2008), é de extrema importância, pois exige entender profundamente as necessidades, comportamentos e perspectivas das pessoas para gerar soluções que agreguem valor real. Além disso, o trabalho em equipe multidisciplinar também deve ser considerado, pois o DT se apoia na integração de múltiplas perspectivas e competências, permitindo que equipes com diversas qualidades a elaborem soluções mais completas para problemas complexos. Outro atributo relevante é a tolerância as novas ideias e ao fracasso, entendidos não como obstáculos, mas como oportunidades de aprendizado que impulsionam ajustes e refinamentos ao longo do processo. A ideia é que os participantes se permitam imaginar “o que poderia ser” em vez de apenas analisar “o que é” para que assim, abra-se espaço para novos *insights* e caminhos inovadores.

O uso adequado de ferramentas específicas que apoiam cada uma de suas etapas do DT é de extrema importância para a abordagem. Micheli et al. (2019) identificaram oito ferramentas úteis, sendo quatro particularmente relevantes para a prática organizacional: o *brainstorming*, é uma atividade para pensar em muitas ideias, sem julgamentos, em que todos podem contribuir

livremente para estimular a criatividade e encontrar novas soluções para um problema; a prototipagem rápida, que fornece uma maneira física de experimentar e testar ideias, permitindo falhas de forma antecipada e servindo como ferramenta de comunicação entre equipes multidisciplinares; os mapas de jornada do usuário, usados para visualizar as experiências dos usuários ao longo do tempo, facilitando a compreensão de suas respostas e contribuindo para a empatia; e o mapeamento de *stakeholders*, que permite identificar e compreender todos os atores relevantes em um projeto. Ferramentas complementares incluem métodos etnográficos, personas, mapas mentais e técnicas de visualização, cada uma contribuindo para diferentes atributos da metodologia.

A efetividade do DT não consiste somente no uso isolado de ferramentas, mas sim na integração complementar de técnicas ao longo das diferentes fases do processo. Cada ferramenta possui um propósito específico e contribui para diferentes aspectos da metodologia, desde a fase da empatia até a experimentação e colaboração. A seleção e aplicação adequada dessas ferramentas depende do contexto específico de cada projeto, das características da equipe envolvida e dos objetivos a serem alcançados, sendo que organizações que dominam o uso integrado dessas ferramentas tendem a obter resultados mais bem sucedidos na implementação do *Design Thinking*.

Para implementar o DT é importante incluir estratégias que considerem tanto aspectos técnicos quanto culturais organizacionais. Wrigley et al. (2020) destacam que condições organizacionais favoráveis incluem segurança psicológica, patrocínio da liderança e mecanismos claros de passagem da ideia ao protótipo, são elementos determinantes para que a metodologia suporte de fato os ciclos de experimentação. As estratégias de capacitação podem envolver treinamentos internos, contratação de consultorias externas e aplicação gradual da metodologia, sendo essencial que a alta liderança promova a mudança cultural necessária (CARLGREN; BEN MAHMOUD-JOUINI, 2022).

A aplicação do *Design Thinking* expandiu-se significativamente além de suas origens no *design* de produtos, alcançando diversos setores e contextos organizacionais. Rosch et al. (2023) demonstram que a metodologia tem sido aplicada com sucesso em contextos que variam desde inovação de produtos até transformação organizacional, desenvolvimento pessoal e liderança. As organizações internacionais que obtêm maior sucesso na implementação são aquelas que investem na criação de ambientes que facilitam a criatividade, incluindo espaços físicos dedicados para *brainstorming*, tempo reservado para exploração e uma cultura que acolhe ideias não convencionais.

METODOLOGIA

Para atender os objetivos deste projeto foi realizado, em um primeiro momento, uma pesquisa bibliográfica, conforme definida por Siddaway, Wood e Hedges (2019), com foco em aplicações do DT em processos de desenvolvimento e inovação de produtos/serviços. A pesquisa por artigos científicos foi realizada em Periódicos Capes, Google Acadêmico, Scopus e Web of Science, utilizando as palavras-chave: "*Design Thinking*", "*implementation*", "*services*", "*challenges*", tanto isoladamente quanto em combinações. O período de busca concentrou-se nos últimos cinco anos (2019-2024), priorizando artigos publicados em meios com Qualis A1, com exceção de artigos científicos que abordam sobre as origens do *Design Thinking*. Um total de 15 artigos foram identificados como potencialmente relevantes, dos quais um total de 11 compõem a pesquisa.

Em seguida, realizou-se um mapeamento de empresas e consultorias que oferecem cursos e treinamentos de DT no Brasil, a partir de páginas institucionais, materiais públicos e anúncios na internet. Este mapeamento teve como objetivo compreender a diversidade e a abrangência da oferta de capacitação existente no mercado brasileiro, para fornecer uma visão mais clara do panorama nacional de formação em *Design Thinking*, identificando os principais provedores de formação, os tipos de curso oferecidos (presenciais, online, híbridos), a duração e formato dos treinamentos e o público-alvo atendido.

Além disso, para aprofundar a compreensão sobre os desafios práticos da implementação do DT em empresas brasileiras, realizou-se uma entrevista semiestruturada por videochamada com um profissional que possui ampla experiência na implementação de *Design Thinking* em organizações de diferentes portes e setores.

A entrevista foi conduzida de acordo com os princípios éticos da pesquisa, sendo o participante devidamente informado sobre os objetivos do estudo e o uso das informações compartilhadas para fins acadêmicos, mantendo-se o anonimato de sua identidade. A conversa abordou temas como barreiras culturais, resistências organizacionais, fatores críticos de sucesso e cases práticos de implementação. Essas informações qualitativas assim obtidas, complementaram os dados da revisão de literatura e subsidiaram tanto no desenvolvimento do questionário quanto na interpretação posterior dos resultados da pesquisa *survey*.

Por último, desenvolveu-se um questionário para pesquisa *survey* de caráter exploratório, visando confirmar e/ou ampliar aspectos relacionados a restrições, vantagens,

rejeição/aceitação do uso do DT em empresas Brasileiras, por meio da percepção de indivíduos envolvidos na sua prática.

O questionário foi elaborado no *Microsoft Forms* e divulgado em redes profissionais. O instrumento passou por um processo de validação em três versões, incorporando contribuições dos respondentes do teste piloto. A estrutura final organizou-se em três trajetórias de resposta distintas, adequadas ao nível de conhecimento e experiência dos respondentes com a metodologia: Trajetória 1: Participantes que conhecem e utilizam *Design Thinking* em suas empresas; Trajetória 2: Participantes que conhecem, mas não utilizam *Design Thinking*; e Trajetória 3: Participantes que não conhecem *Design Thinking*.

A pesquisa abrangeu oito dimensões principais (veja Quadro 1): caracterização dos respondentes (faixa etária, estado, empresa, setor de atuação e se a organização utiliza DT); conhecimento e uso do DT (difusão, adoção e continuidade, incluindo quantas vezes o método foi utilizado, desde quando a empresa o adota e se permanece em uso); áreas, benefícios e desafios (mapeamento das áreas de aplicação, benefícios percebidos e principais obstáculos); treinamentos e cursos (capacitação e governança da resistência, considerando como a resistência é tratada, se a organização oferece treinamentos e quais cursos são conhecidos/ofertados); ferramentas de DT (práticas concretas, identificando as ferramentas mais utilizadas e avaliando sua eficácia); eficácia e relação com clientes (impactos percebidos do DT no relacionamento com clientes/usuários); aprendizado e perspectivas (fontes de aprendizado e visão de futuro do método, incluindo papel futuro, possibilidades de expansão para outras áreas, mudanças desejadas e percepções sobre características e aproveitamento do DT no Brasil); e organizações que não adotam DT (barreiras e alternativas metodológicas, contemplando conhecimento do DT, metodologias usadas, fatores/obstáculos, relação com melhoria e inovação, presença do *design* no desenvolvimento, desafios, benefícios esperados, ações facilitadoras e cursos conhecidos).

Quadro 1 - Resumo da Estrutura do Questionário

Bloco	Objetivo	Perguntas do questionário
Caracterização	Descrever perfil dos respondentes	1) Faixa etária; 2) Estado; 3) Empresa; 4) Setor de trabalho; 5) Empresa utiliza DT?
Conhecimento e uso do DT	Medir difusão, adoção e continuidade	6) Quantas vezes utilizou DT?; 7) Desde quando a empresa adota?; 8) Continua utilizando?

Áreas, benefícios e desafios	Identificar onde o DT ocorre e como é percebido	9) Áreas de aplicação; 10) Benefícios observados; 11) Principais desafios
Treinamentos e cursos	Mapear capacitação e governança	12) Como lida com resistência?; 13) Ofereceu treinamentos?; 14) Cursos conhecidos; 15) Cursos já ofertados
Ferramentas de DT	Medir práticas concretas	16) Ferramentas mais utilizadas; 17) Eficácia das ferramentas
Eficácia e relação com clientes	Captar efeitos percebidos	18) Impacto na relação com clientes
Aprendizado e perspectivas	Avaliar fontes e futuro do DT	19) Fonte de aprendizado; 20) Papel futuro do DT; 21) Expansão para outras áreas?; 22) O que mudaria?; 23) Características benéficas; 24) Aproveitamento no Brasil
Organizações que não adotam DT	Entender barreiras e alternativas	25) Conhece DT?; 26) Pensou em aplicar?; 27) Fatores que dificultam; 28) Outras metodologias?; 29) Abertura à inovação?; 30) Investimentos em inovação; 31) Desafios no desenvolvimento; 32) Benefícios do DT; 33) Ações facilitadoras; 34) Cursos conhecidos

Fonte: autoria própria.

A população-alvo da pesquisa abrange profissionais atuantes em empresas brasileiras de qualquer tipo ou porte, independentemente do setor de atividade ou função desempenhada. Esta escolha justifica-se pelo objetivo de mapear a difusão do *Design Thinking* no contexto empresarial brasileiro de forma ampla, sem restrições setoriais que pudessem limitar a compreensão do fenômeno.

A coleta de dados foi realizada entre março, abril e maio de 2025, utilizando a plataforma *Microsoft Forms* para disponibilização do questionário online. A divulgação inicial através do *LinkedIn* não obteve o retorno esperado, levando à expansão para grupos de faculdade e redes profissionais do trabalho.

O instrumento incluiu termo de consentimento livre e esclarecido, garantindo o anonimato dos participantes e informando sobre os objetivos da pesquisa. Foram obtidas 61 respostas válidas, número considerado adequado para o caráter exploratório do estudo e para permitir análises estatísticas descritivas consistentes.

Os dados quantitativos foram analisados estatisticamente, utilizando os softwares Minitab e Excel para frequências e percentuais e para respostas qualitativas das questões abertas, aplicou-se análise de conteúdo, identificando categorias temáticas emergentes e padrões nas percepções dos respondentes.

O estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A amostragem não probabilística por conveniência impede generalizações estatísticas para toda a população de empresas brasileiras. Adicionalmente, o número relativamente pequeno de respondentes (n=61) e a baixa adesão observada durante a coleta podem indicar limitações na representatividade dos achados.

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

O mapeamento de empresas e consultorias que oferecem cursos e treinamentos de DT no Brasil demonstram uma variedade de provedores (veja Quadro 2), tais como: instituições educacionais tradicionais (Escola Virtual GOV, ESPM, Fundação Dom Cabral), entidade de fomento (SEBRAE), entidades de fomento ao empreendedorismo, consultorias e plataformas de educação online. Quanto aos tipos e formatos, há cursos online, presenciais e combinados. As cargas horárias observadas vão de 4h a 37h, além de programa com dedicação semanal estimada de 4 a 6h/semana. O investimento varia entre opções gratuitas e pagas e, sobre o público-alvo, os exemplos incluem agentes públicos, lideranças e educadores, RH/T&D, consultores, gestores de produto/serviço, executivos e empreendedores.

Quadro 2 - Mapeamento de cursos e treinamentos de DT

Instituição	Curso	Público-alvo	Valor	Duração	Modalidade
Escola Virtual GOV	Curso de <i>Design Thinking</i>	Agentes públicos	Gratuito	10 horas	Online
Fundação Dom Cabral	<i>Design Thinking</i> e Aprendizagem por Projetos	Lideranças e educadores; empreendedores e consultores	R\$ 416,00	4 horas	Online
Kellogg Executive Education	<i>Design Thinking</i> : um kit de ferramentas para inovação revolucionária	Gestores de produto/serviço, <i>designers</i> , consultores, executivos e empreendedores	US\$ 2.600	4 a 6h/semana	Online
SEBRAE	<i>Design Thinking</i> : melhore seus	MEI, microempresa, artesão	Gratuito	9 horas	Online

	resultados nas mídias sociais				
ESPM	Criatividade e <i>Design Thinking</i>	Analistas e gerentes; empreendedores	Sem informações	18 horas	Online e Presencial
CRIAP – Instituto	Curso em <i>Design Thinking</i>	Profissionais de gestão de projetos, marketing e RH	225.00 €	37 horas	Online e Presencial
FM2S	<i>Design Thinking</i>	Gerentes e coordenadores; empreendedores de varejo, indústria e serviços	Gratuito	12 horas	Online

Fonte: autoria própria.

A entrevista semiestruturada com a especialista em implementação de *Design Thinking* forneceu perspectivas práticas para compreensão dos desafios enfrentados no contexto brasileiro. Com experiência em projetos de transformação organizacional em empresas de diferentes portes, foi compartilhado observações que complementaram e contextualizaram os dados quantitativos da pesquisa.

Durante a entrevista o especialista relatou que frequentemente evita utilizar esta nomenclatura em contextos corporativos iniciais, optando por expressões como "metodologias ágeis" ou "processos de inovação centrados no usuário". Segundo sua experiência, o termo em inglês gera resistência prévia em muitas pessoas, que o associam a modismos importados ou práticas superficiais. Esta percepção linguística sugere que parte da rejeição à metodologia pode estar relacionada não aos seus princípios ou práticas, mas à forma como é apresentada e comunicada no ambiente empresarial brasileiro.

Outro ponto comentado foi sobre a importância da cultura organizacional na determinação do sucesso ou fracasso da implementação. Além disso, alguns casos práticos foram compartilhados, como por exemplo a implementação bem-sucedida em uma grande empresa do setor de bebidas, onde o comprometimento da alta liderança e investimento contínuo em capacitação permitiram transformação gradual da cultura de inovação.

Os *insights* obtidos foram: a necessidade de imersão completa na metodologia para obtenção de resultados efetivos; resistências iniciais relacionadas ao uso de terminologia em inglês e percepções preconceituosas sobre a abordagem; dificuldades de compreensão do processo de aplicação por parte das equipes; influência determinante da cultura organizacional,

onde empresas com ambientes mais colaborativos e abertos apresentam maior facilidade de adoção; e casos práticos de implementação bem-sucedida e resultados que ficaram fora do esperado.

A pesquisa *survey* resultou com 61 respondentes, possuindo três trajetórias diferentes possíveis de resposta: Trajetória 1 (Conhece e Utiliza DT): 14 respondentes (23,0%); Trajetória 2: (Conhece, mas Não Utiliza DT): 13 respondentes (21,3%); Trajetória 3 (Não Conhece DT): 34 respondentes (55,7%). O grupo mais representativo da pesquisa corresponde a profissionais de empresas que desconhecem a abordagem, concentrado em setores tradicionais, como Operações (23,5%), Finanças (17,6%) e Recursos Humanos (14,7%) o que indica um estágio inicial de difusão da abordagem no recorte analisado. Além disso, sugere que existe uma falta de clareza sobre o método, pois não está presente no repertório cotidiano dessas pessoas, limitando assim sua consideração como alternativa para resolver problemas.

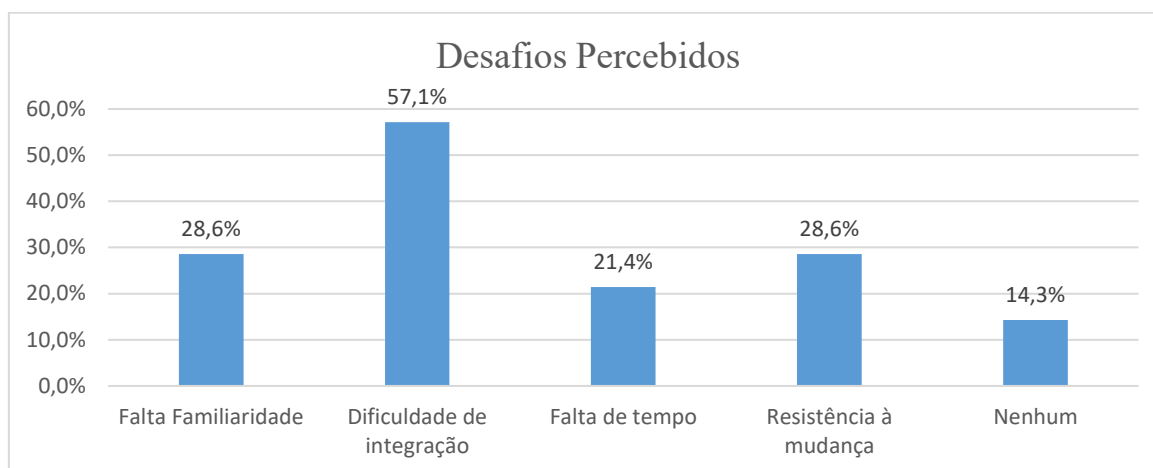
Do total de respostas obtidas, 27 profissionais (44,3%) declararam conhecer a metodologia e 14 declaram realmente utilizar a metodologia no contexto organizacional, dessas, 10 empresas mantêm a continuidade no uso da abordagem ao longo dos anos. O tempo de implementação concentra-se principalmente no período recente, com 57,1% respondentes que relatam que utilizaram DT apenas 1 a 2 vezes, 28,6% entre 3 e 5 vezes, e somente 14,3% mais de 5 vezes, o que pode indicar o *Design Thinking* permanece como uma abordagem relativamente nova no contexto empresarial brasileiro.

Dentre as 14 empresas que efetivamente utilizam DT (Trajetória 1), observa-se maior diversidade setorial comparada ao grupo que apenas conhece com representação em 10 setores diferentes, destacando o setor Comercial, Finanças, Logística e Planejamento Estratégico. Sobre as ferramentas, o *Brainstorming* destaca-se com 78,6% de utilização estando presente em 11 das 14 empresas pesquisadas em contraste com ferramentas mais complexas apresentam menor adoção: Mapeamento de *Stakeholders* (42,9%), Prototipagem Rápida (35,7%) e Jornada do Usuário (35,7%). Essa predominância da ferramenta *brainstorming* sobre as demais pode indicar uma aplicação parcial da metodologia, focada na geração de ideias em vez da validação sistemática junto aos usuários finais.

Este padrão coincide com trabalhos que discutem o uso de ferramentas isoladas no *Design Thinking*, onde as empresas adotam ferramentas isoladas sem compreender ou aplicar a filosofia completa da abordagem centrada no usuário (Carlgren e BenMahmoud-Jouini, 2022). Além disso, o especialista entrevistado também reforça esta percepção ao destacar a necessidade de imersão completa na metodologia para obtenção de resultados efetivos.

Sobre as barreiras enfrentadas na adoção do *Design Thinking* o gráfico 1 ilustra a distribuição das principais barreiras identificadas pelas 14 empresas que atualmente utilizam a abordagem, onde 8 (57,1%) reportam dificuldade de integração aos processos existentes como principal barreira, o que se conecta com as observações de Elsbach e Stigliani (2018) sobre como estruturas organizacionais baseadas em comando e controle limitam o espaço necessário para colaboração e criatividade.

Gráfico 1 - Distribuição percentual dos desafios percebidos na aplicação do *Design Thinking*



Fonte: autoria própria.

A resistência à mudança foi identificada por 4 empresas (28,6%) mesmo percentual observado para falta de familiaridade com a metodologia, a falta de tempo aparece em 3 empresas (21,4%), enquanto 2 empresas (14,3%) reportam não enfrentar nenhum desafio. Para as empresas que conhecem, mas não utilizam DT (n=13), o obstáculo principal é falta de conhecimento aprofundado (84,6%), seguido por processos engessados (53,8%) e incompatibilidade cultural (46,2%).

Sobre os benefícios percebidos, 10 empresas (71,4%) relatam melhor entendimento das necessidades dos clientes, mesmo percentual que identifica melhoria na interação com clientes (71,4%). Estes dados representam os benefícios mais consistentemente observados na pesquisa. Em relação aos resultados operacionais, 8 empresas (57,1%) identificam melhoria nas soluções desenvolvidas, enquanto 7 (50,0%) percebem maior capacidade de inovação. Porém, somente 3 empresas (21,4%) reportam maior colaboração interna, apesar de 78,6% utilizarem *Brainstorming*, sugerindo que a aplicação de ferramentas isoladas não transforma dinâmicas organizacionais.

As respostas qualitativas coletadas complementam estes dados, com participantes destacando a capacidade da metodologia em promover "integração entre diversas áreas para entender sobre diversas perspectivas" e "facilitar o entendimento e concretizar as ideias". Além disso, foi mencionado que abordagem amplia o campo de visão da equipe e, dessa forma, surgem mais caminhos possíveis.

4. CONCLUSÃO

Embora a concentração das respostas em São Paulo limite a representatividade nacional, impedindo uma conclusão aprofundada em âmbito brasileiro, foi possível extrair insights relevantes. Observou-se um baixo número de respostas, o que pode sugerir pouco interesse na metodologia e levanta a questão sobre o nível de conhecimento do *Design Thinking* no Brasil.

Além disso, é possível que haja um certo preconceito com o termo, como já foi discutido e, adicionalmente, a maioria dos participantes relatou não conhecer a metodologia, o que mostra que, mesmo em um ambiente que poderia ser mais aberto a inovações, o DT ainda encontra desafios para se firmar como uma ferramenta organizacional o que pode demonstrar que o Brasil está inserido em um cenário de adoção ainda inicial do *Design Thinking* no contexto empresarial brasileiro investigado.

As principais barreiras identificadas foram a dificuldade de integração aos processos existentes (57,1% das empresas que utilizam) e a falta de conhecimento aprofundado (84,6% das que conhecem, mas não utilizam), corroborando as observações de Elsbach e Stigliani (2018) sobre limitações estruturais e culturais. Entre os benefícios percebidos, destacam-se o melhor entendimento das necessidades dos clientes (71,4%) e a melhoria na interação com clientes (71,4%), embora apenas 21,4% reportem maior colaboração interna, indicando que o uso de ferramentas isoladas não necessariamente transforma dinâmicas organizacionais.

Este estudo contribui ao fornecer um diagnóstico exploratório da difusão do *Design Thinking* em empresas brasileiras, identificando padrões de adoção, barreiras específicas e benefícios percebidos por profissionais brasileiros. Contudo, reconhecem-se limitações importantes: a amostragem não probabilística por conveniência impede generalizações estatísticas, o tamanho amostral de 61 respondentes limita análises mais robustas, e a concentração geográfica em São Paulo restringe a representatividade nacional dos achados.

Trabalhos futuros poderiam expandir esta investigação através de estudos que acompanhem a evolução da implementação da abordagem em organizações brasileiras ao longo do tempo, permitindo análise de fatores críticos de sucesso e fracasso. Pesquisas com amostras

probabilísticas e maior abrangência geográfica possibilitariam generalizações mais confiáveis sobre o estado da metodologia no país. Adicionalmente, estudos de caso aprofundados em organizações que obtiveram sucesso na implementação poderiam identificar práticas e adaptações culturais específicas ao contexto brasileiro.

Por fim, para o desenvolvimento do ecossistema de inovação brasileiro, os resultados indicam oportunidades de expansão através de programas de capacitação setoriais, desenvolvimento de cases nacionais demonstrando aplicabilidade em diferentes contextos culturais, e criação de redes de prática que facilitem o compartilhamento de experiências e aprendizados entre organizações em diferentes estágios de implementação.

5. REFERÊNCIAS

- AUERNHAMMER, J.; ROTH, B. The origin and evolution of Stanford University's Design Thinking: from product design to Design Thinking in innovation management. *Journal of Product Innovation Management*, v. 38, p. 623–644, 2021. DOI: 10.1111/jpim.12594.
- BROWN, T. Design Thinking. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 6, p. 84–92, 2008.
- CARLGREN, L.; BEN MAHMOUD-JOUINI, S. When cultures collide: what can we learn from frictions in the implementation of Design Thinking? *Journal of Product Innovation Management*, v. 39, p. 44–65, 2022. DOI: 10.1111/jpim.12603.
- ELSBACH, Kimberly D.; STIGLIANI, Ileana. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, v. 44, n. 6, p. 2274–2306, 2018. DOI: 10.1177/0149206317744252.
- MICHELI, Pietro; WILNER, Sarah J. S.; BHATTI, Sabeen H.; MURA, Matteo; BEVERLAND, Michael B. Doing Design Thinking: conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, v. 36, n. 2, p. 124–148, 2019. DOI: 10.1111/jpim.12466.
- PROROK, Michał; KOSICKA, Izabela. Application of the Design Thinking Method in Customer Experience Management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, v. 42, n. 4, p. 35–60, 2021. DOI: 10.2478/minib-2021-0020.
- RÖSCH, N.; TIBERIUS, V.; KRAUS, S. Design Thinking for innovation: context factors, process, and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, v. 26, n. 7, p. 160–176, 2023. DOI: 10.1108/EJIM-03-2022-0164.

RYLANDER EKLUND, A.; AGUIAR, U. N.; AMACKER, A. Design Thinking as sensemaking: developing a pragmatist theory of practice to (re)introduce sensibility. *Journal of Product Innovation Management*, v. 39, p. 24–43, 2022. DOI: 10.1111/jpim.12604.

SIDDAWAY, A. P.; WOOD, A. M.; HEDGES, L. V. How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual Review of Psychology*., v. 70, n.1, p 747-770, 2019.

SREENIVASAN, A.; SURESH, M. A comparative analysis of lean start-up and Design Thinking and its integration. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 18, n. 2, p. 172–194, 2024. DOI: 10.1108/APJIE-09-2023-0181.

WRIGLEY, C.; NUSEM, E.; STRAKER, K. Implementing Design Thinking: understanding organizational conditions. *California Management Review*, v. 62, n. 2, p. 125–143, 2020.