Dataset Reports 3:1 (2024)
ISSN 2965-1182

REVIEW ARTICLE

DATASET REPORTS

Design Thinking, a nova gestão da criatividade

Design Thinking, the new management of creativity

Fabio José Buchedid Vazquez [a*], Eduardo Andrade Junqueira [b]

[a] Universidade Anhembi Morumbi, 03164-000, São Paulo, São Paulo, Brasil.
[b] Bricks Logix Treinamentos e Consultoria, 03166-001, São Paulo, São Paulo, Brasil.

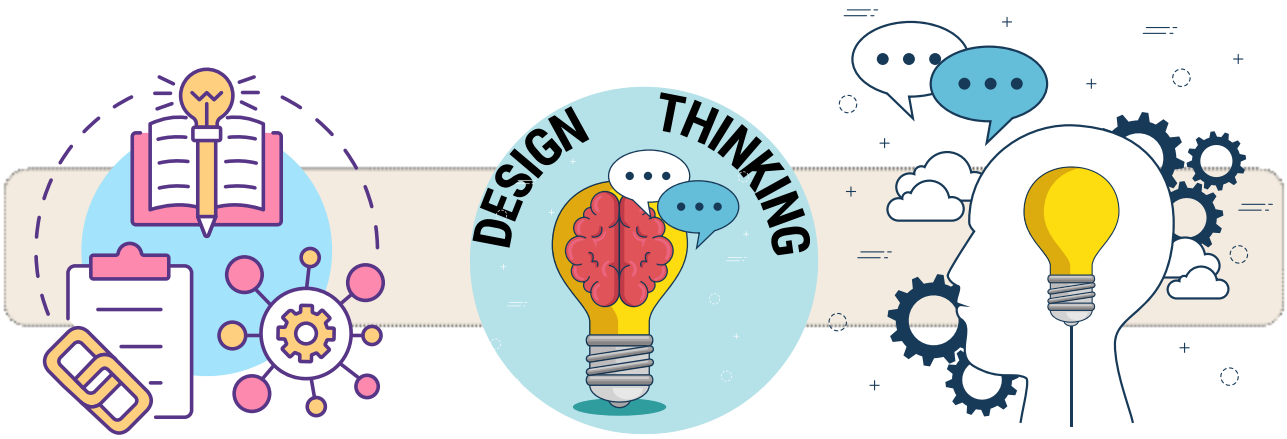
Resumo
O Design Thinking surge como uma abordagem inovadora para a gestão da criatividade, focada na solução de problemas de forma empática e colaborativa. A metodologia, derivada de modelos utilizados por designers, oferece um modelo mental que pode ser aprendido e aplicado em qualquer cenário, seja social ou empresarial. Ao invés de se concentrar exclusivamente na estética ou no design tradicional, o Design Thinking se baseia em cinco etapas principais: empatia, definição do problema, ideação, prototipagem e testes. Através dessa abordagem, empresas podem promover soluções que atendem às reais necessidades dos usuários, promovendo uma cultura de inovação contínua. Este artigo explora a relevância do Design Thinking no contexto atual, suas etapas, ferramentas e a importância de profissionais com uma visão holística e criativa na gestão de problemas complexos.

Palavras-chave: Design Thinking. Gestão de Pessoas. Colaboração. Criatividade. Lego Jogo Sério. Conhecimento em mãos. Estratégia Organizacional.

Abstract
Design Thinking emerges as an innovative approach to creativity management, focused on solving problems in an empathetic and collaborative way. The methodology, derived from models used by designers, offers a mental model that can be learned and applied in any scenario, whether social or business. Rather than focusing solely on aesthetics or traditional design, Design Thinking is based on five main steps: empathy, problem definition, ideation, prototyping, and testing. Through this approach, companies can promote solutions that meet the real needs of users, fostering a culture of continuous innovation. This article explores the relevance of Design Thinking in the current context, its steps, tools, and the importance of professionals with a holistic and creative vision in managing complex problems.

Keywords: Design Thinking. People Management. Collaboration. Creativity. Lego Serious Play. Knowledge at hand. Organizational Strategy.

Graphical Abstract



*Corresponding author: Fabio J. B. Vazquez. E-mail address: fabio.vazquez@gmail.com
Submitted: 21 November 2024; Accepted: 04 December 2024; Published: 04 December 2024.
© The Author(s) 2024. Open Access (CC BY 4.0).

ROYALDATASET

1. Introdução

Nos últimos anos, as empresas têm enfrentado um cenário de transformações constantes no ambiente de trabalho, impulsionadas pela inovação tecnológica e pela busca por soluções mais eficientes para problemas complexos. Nesse contexto, a gestão de pessoas tem se adaptado, priorizando não apenas o gerenciamento de tarefas, mas também a maneira como as equipes se organizam e se comunicam, visando à criação de soluções mais criativas e eficazes. Modelos tradicionais de gestão estão dando espaço a abordagens mais flexíveis e colaborativas, que incentivam a participação ativa dos colaboradores no desenvolvimento de soluções inovadoras.

Uma dessas abordagens que vem ganhando destaque é o Design Thinking, uma metodologia que foca na compreensão profunda das necessidades dos usuários, utilizando empatia e experimentação para gerar soluções criativas (Brown, 2020; Gonsales, 2018). Embora amplamente reconhecida como uma metodologia de inovação, o Design Thinking também é visto como uma mentalidade que pode ser aplicada em diversos contextos organizacionais, especialmente na gestão de pessoas, com o objetivo de melhorar a colaboração, a criatividade e a resolução de problemas. A integração de metodologias como o LEGO Serious Play (LSP) tem se mostrado uma ferramenta poderosa para facilitar esse processo, proporcionando um ambiente mais inclusivo e interativo para o desenvolvimento de ideias e soluções (Beavis et al., 2017; Bloemendaal, 2023).

Estudos como os de Bonini e Sbragia (2011), Oliveira (2014) e Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015) destacam a importância dessa abordagem no desenvolvimento de equipes mais colaborativas e na melhoria dos processos organizacionais, principalmente no que se refere à construção de objetivos estratégicos e inovação. A utilização dessas metodologias tem mostrado que, ao engajar os colaboradores de forma ativa e criativa, é possível obter resultados mais rápidos e eficientes.

Por fim, abordaremos a implementação do LEGO Serious Play, como uma ferramenta poderosa para inovação, reforçando a importância dessa metodologia alternativa na aferição de melhorias para a gestão de criatividade no Design Thinking.

Deste modo, o objetivo deste estudo é investigar como o Design Thinking, integrado a metodologias complementares, pode ser aplicado na gestão de pessoas para promover inovação e melhorar a colaboração nas organizações.

2. Metodologia

A metodologia deste artigo consiste na análise dos princípios do Design Thinking e sua aplicação em contextos de negócios e sociais. O objetivo é entender o processo de Design Thinking como abordagem para a resolução de problemas, destacando sua flexibilidade e foco na inovação. A pesquisa envolveu a revisão das fases do Design Thinking (solidarização, definição, idealização, protótipos e testes) e as ferramentas utilizadas, como a Matriz de Posicionamento, para análise estratégica das ideias. Também foram comparados outros modelos de resolução de problemas, como o Creative Problem Solving (CPS) e a Teoria da Solução Inventiva de Problemas (TRIZ). O artigo ainda aborda o papel do design thinker e as habilidades necessárias para atuar em um mercado que exige criatividade, empatia e visão estratégica.

3. Resultados e Discussão

3.1 Os valores

Como estratégia de planejamento as empresas precisam compreender com clareza as demandas do mercado. Ou seja, as empresas só terão resultados quando entenderem quais valores satisfazem seus clientes, com uma abordagem pela inovação:

- oferecendo novas escolhas;
- gerando ideias inovadoras.

Precisam ainda, de uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam fazer a diferença!

A inovação não é necessariamente sinônimo de novidade ou de tecnologia, é nesse ponto que encontramos um elemento que serve como divisor de águas entre o que é realmente inovador e o que constitui uma novidade passageira. Quando um produto ou serviço é inovador ele causa impacto na vida das pessoas e transforma para sempre a forma de essas pessoas viverem e trabalharem. A Inovação é valor percebido.

3.2 Passos e ferramentas

Mas como ser percebido e valorizado? É um processo empático: torna-se necessário envolver também o usuário final no processo de geração dessas ideias. Ao cocriarmos com esses usuários e explorarmos cenários em conjunto aumentamos nossa compreensão e elo empático por essas pessoas que, no fim, representarão o público para o qual o produto ou serviço se destina. Em resumo, empresas que desejam se manter inovando não devem focar em perseguir o esfumaçado termo inovação, mas sim buscar relevância pela criação de uma cultura de empatia, cocriação e constante experimentação, valorizando a prática de princípios e métodos do design centrado no humano para resolver problemas complexos, criar produtos inovadores ou aprimorar o funcionamento das coisas. O Design Thinking não é apenas para aqueles que projetam coisas. Trata-se de uma abordagem para a solução de problemas para qualquer pessoa que esteja disposta a aprender e usar a fim de descobrir novas possibilidades para a vida, o trabalho e para alguém a quem eles queiram servir.

O Design Thinking é com frequência explicado como os seguintes passos:

1. Solidarizar-se: mergulhe na experiência do usuário a fim de entender o problema da perspectiva dele.
2. Definir: defina o problema expondo com clareza quem são seus usuários, qual é a necessidade não satisfeita deles, e por que solucionar tal necessidade é importante, interessante ou útil.
3. Idealizar: gere o maior número de ideias possível para abordar o problema.
4. Desenvolver Protótipos: produza rapidamente modelos ou versões simples de soluções potenciais.
5. Testar: coloque tais protótipos nas mãos de usuários reais, observe o uso do protótipo pelas pessoas, e peça por feedback a fim de poder refinar a definição do seu problema, delimitar suas ideias, aprimorar seus protótipos e testar novamente.

Embora enumerado sequencialmente, esse processo não pretende ser linear. Você irá avançar e retroceder nas fases de todo o processo do Design Thinking. Para auxiliar nessas fases, utilizamos a Matriz de Posicionamento, que é uma ferramenta de análise estratégica das ideias geradas, utilizada na validação destas em relação aos Critérios Norteadores, bem como às necessidades das Personas - são documentos que descrevem pessoas fictícias, baseadas nos resultados de uma pesquisa com usuários reais - criadas no projeto. O objetivo deste recurso é apoiar o processo de decisão, a partir da comunicação eficiente

dos benefícios e desafios de cada solução, de modo que as ideias mais estratégicas sejam selecionadas para serem prototipadas.

Técnica comumente utilizada em reuniões entre a equipe de projeto e os contratantes como material de apoio para a avaliação das ideias e para a tomada de decisão dos próximos passos. Listam-se as ideias geradas no projeto, podendo haver um agrupamento por semelhança ou, no caso de um volume muito grande, uma seleção prévia. Em seguida, cruzam-se os Critérios Norteadores e/ou as Personas criados ao longo do projeto de maneira a formar-se uma matriz que é preenchida colaborativamente, avaliando como cada ideia atende cada requisito.

3.3 Diferenças em relação à administração científica

O Design Thinking, ao contrário da administração científica centrada na racionalidade, é um processo que percorre um caminho com maior liberdade. Nesse sentido, os Design Thinkers sabem que não existe uma "melhor forma" de percorrer o processo (Vianna et al., 2018). Há pontos de partida e pontos de referência úteis ao longo do caminho, mas o *continuum* da inovação pode ser visto mais como um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados. Podemos pensar neles como a inspiração, o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções; a idealização, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e a implementação, o caminho que vai do estúdio de design ao mercado. Os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos.

3.4 A importância do profissional

Design Thinkers: os novos protagonistas do mercado. Num mundo aonde as demandas por soluções são cada vez mais crescentes; necessidade de soluções simples em ambiente complexo, para superação de desafios, exigem profissionais cadas vez mais preparados para responder com criatividade, a ideação e a resolução de problemas. Nesse cenário, nasceu a metodologia do Design Thinking, pois nos auxilia na construção de novos modelos mentais de produção de ideias e soluções (Viana et al., 2012; 2018).

Apesar desse modelo mental e dos seus poderosos conceitos poderem ser aprendidos e utilizados por qualquer pessoa e aplicados em qualquer cenário de negócio ou social, chamamos de Design Thinkers justamente esses profissionais multidisciplinares, e que se destacam em 4 características essenciais:

1. IMPULSO À EMPATIA: reconhecer a necessidade humana é a condição dos projetos;
2. FACILIDADE NA CONEXÃO DE SILOS: a experiência essencial é a de um generalista;
3. MAESTRIA NO PROCESSO CONTÍNUO: fazer e falhar rapidamente para ter sucesso mais prontamente; e
4. FACILIDADE NA VISUALIZAÇÃO DE FUTUROS: habilidade e clareza imaginativa para objetivos com mais qualidade.

3.5 Métodos aplicados ao Design Thinking

O mercado globalizado que a tal "Era da informação" desenvolveu trouxe consigo um conjunto de complexos problemas que os novos profissionais precisam solucionar para que as empresas se insiram neste processo. Os problemas, de fato, não são possíveis de serem evitados, visto que muitos deles são oriundos de fontes externas às organizações de maneira geral. Portanto, não nos resta outra opção senão saber como lidar com eles da melhor maneira, buscando evitá-los, se possível, e, quando não pudermos fugir, poder resolvê-los com eficácia, para progredirmos em nossos objetivos. Nesse processo de resolução criativa, surge o Design Thinking, como um novo jeito de pensar e abordar problemas: em suma, um modelo de pensamento que coloca as pessoas no centro da solução de um problema. Para tanto, apresentamos duas metodologias de resolução de problemas:

1. Método CPS – "Creative Problem Solving", também conhecido como "processo Osborn-Parnes";
2. Método TRIZ – Teoria da Solução Inventiva de Problemas.

O Creative Problem Solving (CPS) é o processo que permite ao ser humano ser capaz de olhar para um problema como qualquer outra pessoa, porém pensando e analisando suas nuances de forma diferente, a partir da atenção e de habilidades que resultarão, com a prática e uso, na resolução criativa de tal problema (Costa, 2011). o CPS é originário das investigações de Alex Osborn e Sidney Parnes, sendo caracterizado como "um processo, um método, e um sistema de aproximação aos problemas de maneira imaginativa como produto de uma ação efetiva". O CPS é utilizado para a produção de várias ideias e soluções para problemas que requerem propostas inovadoras orientadas para a elaboração de produtos, para a transformação de um processo ou evento, ou para a produção de melhores ou diferentes formas de interação. O modelo CPS de OSBORN-PARNES possui seis etapas básicas:

- - Confusão (Mess-finding), ou também conhecida por Construção de Oportunidades;
- - Apuração dos fatos (Fact-finding), ou também conhecida por Exploração de Dados;
- - Localização de problemas (Problem-finding), ou também conhecida por Definição e Enunciado do Problema;
- - Busca de ideias (Idea-finding), ou também conhecida por Produção de Ideais;
- - Localização da solução (Solution-finding), ou também conhecida por Desenvolvimento de Soluções, e
- - Busca de aceitação (Acceptance-finding), ou também conhecida por Construção da Aceitação.

Cada etapa é explicada em detalhes na sequência.

Confusão (Mess-finding): durante a fase de construção de oportunidades, o ambiente de atuação é preparado com o reconhecimento das problemáticas e compromisso de todos para enfrentar os desafios necessários. É realizada uma análise de identificação das oportunidades mais promissoras para a consecução das propostas. O real problema pode não estar no campo da obviedade até que o cenário e os fatos sejam observados e analisados de forma cuidadosa e persistente. É importante, para iniciar o processo de solução de problemas, conforme o CPS, partir do que pode ser considerado o problema da situação, que mais tarde poderá ser confirmado ou corrigido;

Apuração dos fatos (Fact-finding): antes de definir corretamente os problemas é necessário realizar a exploração das informações do contexto presente. Durante a segunda fase do CPS, deve ser considerada a base de conhecimento e informação sobre aspectos diversificados de eventos, lugares, indivíduos e situações; além de aspectos subjetivos relacionados às impressões, observações, sentimentos e questionamentos. Nessa fase, ocorre o levantamento da situação com pesquisas e coleta de dados específicos sobre fatos objetivos como: o que é o problema, como ele é caracterizado, quem está envolvido com o problema etc. A ênfase agora é na observação de tudo que pode contribuir para a construção da solução de forma criativa;

Localização de problemas (Problem-finding): a criação ou descoberta do problema, é uma das componentes mais importantes da criatividade. É um processo utilizado para a produção de situações inusitadas, como a criação e descoberta de problemas. Incentiva-se por esse processo a preocupação em não somente resolver problemas e encontrar as respostas, mas em questionar, criar, redefinir e prever problemas. Nessa fase, o problema deve ser analisado e comparado com o problema inicial

enunciado durante a fase de construção de oportunidades para verificar se são os mesmos ou se houve alterações significativas na forma e na natureza. A partir da criação e descoberta de problemas e, tendo como respaldo que a criatividade caracteriza-se pela capacidade de apresentar diversas utilidades para determinados objetos do mundo real, e soluções para problemas sob vários ângulos e caminhos, parte-se para a modelagem mais apurada do cenário que sofrerá intervenção;

Busca de ideias (Idea-finding): nessa fase são produzidas e identificadas ideias potencialmente interessantes para uso. A produção de ideias se divide em três métodos: o analógico, o antitético e o aleatório:

- o método analógico é aquele no qual os indivíduos fazem analogias entre sistemas e objetos, fazendo "o desconhecido ser aprendido através do conhecido";
- - o método antitético "apoia-se na libertação mental, na recusa de pressupostos, na relativização das nossas condutas e dos nossos modelos, no distanciamento em relação a nós próprios, na recusa das regras adquiridas do nosso comportamento e do nosso raciocínio". Tal método se baseia na construção do que já está estabelecido, porém de forma diferente. O *brainstoming* de ideias é um das ferramentas utilizadas no CPS como exemplo aplicado com base no método antitético. O *brainstorming*, ou chuva de ideias, como geralmente é traduzido, foi criado por Alex Osborn e tem como proposta gerar um grande número de ideias em um curto período de tempo. Para desenvolvê-lo de forma equilibrada, a avaliação entra no processo como um elemento de distração. Dessa forma, a melhor coisa a ser feita é deixar as ideias fluírem sem qualquer tipo de crítica. O julgamento e a análise devem ser reservados para a fase posterior, depois que uma gama de possibilidades enriquecedoras do processo tiver sido gerada, e
- - o método aleatório aponta para a prática de um conjunto de combinações que resultarão em ideias criativas. Os indivíduos, devem ser capazes de pensar de forma sistêmica em mais de uma coisa, combinar cada uma e sintetizar as informações.

Localização da solução (Solution-finding): nessa fase são desenvolvidas as alternativas que resultarão nas melhores soluções para os problemas, com análise dos riscos, dos custos e da possibilidade de a solução criar novos problemas. Agora, é necessário além de gerar ideias, escolher soluções;

Busca de aceitação (Acceptance-finding): Após encontrar a ideia potencialmente responsável pela resolução de um determinado problema, é necessário que ela seja aceita e implementada. Para implementá-la deve-se indicar quem estará envolvido no processo, qual o seu grau de atuação, de que forma, quando e onde o indivíduo deverá agir, quem será o responsável pelos resultados, e o que pode acontecer de errado. Ressalta-se que a ideia e seus resultados devem ser avaliados por aspectos de coerência, eficácia e eficiência, apresentando também os obstáculos ao seu desenvolvimento.

O CPS é uma ferramenta que permite aos indivíduos o desenvolvimento da capacidade sensorial e da flexibilidade para encontrar novos caminhos a fim de suprir as necessidades pessoais, profissionais e, de forma geral e objetiva, das organizações.

De outro lado, apresentaremos uma outra metodologia de solução de problemas, chamada TRIZ - Teoria da Solução Inventiva de Problemas, cuja tradução da língua russa remete à sigla TRIZ (também conhecida pelo seu acrônimo em inglês TIPS – Theory of Inventive Problem Solving) foi proposta pelo autor russo Genrich Altshuller, com a proposta de desenvolver uma teoria que define os padrões generalistas de soluções inovadoras e as características semelhantes que soluções diferentes precisaram solucionar. Esta metodologia ficou famosa, ao longo dos anos, por ser associada à elaboração de diversas patentes de produtos inovadores. A teoria proposta por Altshuller tem como objetivo oferecer um conjunto de ferramentas, para compreender o processo inovativo aplicado, sistematicamente, com um intuito claro: resolver problemas. A partir desta premissa, ele passou a estudar o registro das patentes registradas, no setor militar do governo russo, nos anos 1940 e 1950, e passou a buscar as conformidades (semelhanças) nas patentes que produziram resultados concretos. Assim, ele propôs um processo de elaboração de soluções, chamado de processo da TRIZ. Os passos do processo da TRIZ podem ser dispostos na lista abaixo:

- Define-se uma contradição: busca-se, nesta etapa, encontrar o motivo causador do problema, ou seja, o que não está funcionando que motivou essa pesquisa;
- Avalia-se o objeto do estudo: busca-se, nesta etapa, encontrar quais são os recursos disponíveis, para solucionar o problema. Os materiais utilizados, os equipamentos utilizados, as condições nas quais o sistema está inserido, os procedimentos de trabalho e os stakeholders do processo são exemplos de recursos utilizados, para atingir o objetivo.
- - Planeja-se os resultados: busca-se, nesta etapa, definir quais são os resultados esperados após a implementação da solução.

Desenvolve-se as ideias: busca-se, nesta etapa, gerar os insights, utilizando os 40 princípios da metodologia, que buscam avaliar um problema específico, sob o prisma de um problema genérico que possui solução e, a partir dela, desenvolver uma solução específica, conforme listado na **Tabela 1**.

Tabela 1 Princípios da metodologia TRIZ

Nº	Estratégia/Abordagem
1	Segmentação ou fragmentação
2	Remoção ou extração
3	Qualidade localizada
4	Assimetria
5	Consolidação
6	Universalização
7	Aninhamento
8	Contrapeso
9	Compensação prévia
10	Ação prévia
11	Amortecimento prévio
12	Equipotencialidade
13	Inversão
14	Recurvação
15	Dinamização
16	Ação parcial ou excessiva
17	Transição para nova dimensão
18	Vibração mecânica
19	Ação periódica
20	Continuidade da ação útil
21	Aceleração
22	Transformação de prejuízo em lucro
23	Retroalimentação
24	Mediação
25	Autosserviço
26	Cópia
27	Uso e descarte
28	Substituição de meios mecânicos
29	Construção pneumática ou hidráulica
30	Uso de filmes finos e membranas flexíveis
31	Uso de materiais porosos
32	Mudança de cor
33	Homogeneização
34	Descarte e regeneração
35	Mudança de parâmetros e propriedades
36	Mudança de fase
37	Expansão térmica
38	Uso de oxidantes fortes
39	Uso de atmosferas inertes
40	Uso de materiais compostos

Ao longo da exposição dos quarenta princípios inventivos da TRIZ, podemos observar sob quantos diversos aspectos a solução dos problemas pode atuar, especialmente no que tange aos sistemas técnicos, em busca de soluções baseadas em três conceitos fundamentais: idealidade, contradição e recursos. A idealidade busca oferecer uma proporção entre o número de funções desejadas de um determinado produto/processo e o número de funções indesejadas. A contradição são os requisitos incongruentes do sistema técnico avaliado e os recursos podem ser definidos como elementos do sistema, sejam eles internos ou externos que ainda não fazem parte do processo em estudo. O objetivo, após a execução do processo da TRIZ, é resolver as contradições do nosso sistema, buscando a idealidade por meio da utilização dos recursos disponíveis. A partir do entendimento exposto, podemos avaliar que a TRIZ é uma excelente metodologia de resolução de problemas, especialmente, quando falamos de problemas, na área de engenharia, visto que muitos dos princípios da execução da técnica interferem, diretamente, nos sistemas produtivos industriais, numa realidade empresarial onde recursos normalmente são limitados.

3.6 Design Thinking e LEGO Serious Play

De forma divertida e ao mesmo tempo bastante séria, abordaremos em caráter elucidativo e inédito, uma conexão entre Design Thinking e LEGO Serious Play, como uma ferramenta de abordagem poderosa para inovação (Beavis et al., 2017; Executive Discovery LLC, sd).

O Design Thinking e o LEGO Serious Play (LSP) são metodologias que, quando combinadas, podem impulsionar significativamente a inovação e a resolução criativa de problemas nas organizações (**Fig. 1**). Como facilitador certificado de LSP há anos, tenho observado como essa integração potencializa os resultados dos workshops corporativos. Ela permite que as equipes explorem, definam e solucionem os problemas de maneira mais eficaz, transformando ideias abstratas em conceitos tangíveis, em um mundo onde a inovação é crucial para o sucesso organizacional (Elmansy, 2021; 2023; Kristiansen & Rasmussen, 2014).



Fig. 1 Bonecos de LEGO® caminhando em uma “ponte”. Fonte: Lego Serious Play. (2019).

3.7 O Duplo Diamante e LSP

O processo de Design Thinking do Duplo Diamante, (detalhado mais abaixo) desenvolvido pelo British Design Council, consiste em quatro etapas: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar. O LSP pode ser aplicado de forma eficaz em cada uma dessas fases:

- **Descobrir.** Nesta fase divergente, o LSP ajuda a equipe a explorar o problema de forma tridimensional. Os participantes constroem modelos que representam suas percepções iniciais sobre o desafio. A natureza tátil e visual do LEGO permite que insights surjam de forma mais natural e intuitiva.
- **Definir.** Ao convergir para uma definição clara do problema, os modelos LEGO servem como metáforas tangíveis. A equipe pode literalmente apontar para elementos específicos de suas construções, facilitando a comunicação e o alinhamento sobre o cerne da questão.
- **Desenvolver.** Na fase de ideação, o LSP brilha. Os participantes prototipam rapidamente suas ideias usando os blocos, permitindo uma iteração ágil e colaborativa. A abstração dos modelos LEGO incentiva o pensamento "fora da caixa".
- **Entregar.** Os protótipos finais em LEGO servem como poderosas ferramentas de storytelling para apresentar e representar soluções. A mauseabilidade dos modelos facilita a compreensão e o engajamento dos stakeholders.

3.8 Benefícios da Integração

A combinação do Design Thinking com o LSP oferece vantagens únicas:

1. **Pensamento concreto**: O LSP materializa conceitos abstratos, tornando-os mais acessíveis.
2. **Colaboração igualitária**: Todos os participantes têm voz igual ao construir e compartilhar seus modelos.
3. **Engajamento multissensorial**: O ato de construir ativa diferentes partes do cérebro, levando a insights mais profundos.
4. **Prototipagem rápida**: As ideias ganham forma rapidamente, acelerando o processo de iteração.
5. **Comunicação aprimorada**: Os modelos LEGO servem como pontos de referência comuns, reduzindo mal-entendidos.

Para mostrar as correlações entre o Lego Serious Play (LSP) e o Design Thinking, vamos abrir o passo a passo do LSP e como cada etapa se conecta com o processo de Design Thinking do Duplo Diamante:

Passo a passo do Lego Serious Play

1. **Aquecimento**: Os participantes se familiarizam com os blocos Lego através de exercícios simples.
2. **Construção de modelos individuais**: Cada participante constrói um modelo que representa sua visão sobre o desafio proposto.
3. **Compartilhamento**: Os participantes explicam seus modelos para o grupo.
4. **Construção de modelos compartilhados**: O grupo constrói um modelo coletivo que integra as ideias individuais.
5. **Reflexão**: Discussão sobre os insights gerados durante o processo.

3.9 Conexões com o Design Thinking (Duplo Diamante)

- **Descobrir**. O aquecimento e a construção de modelos individuais do LSP ajudam a explorar o problema de forma tridimensional e criativa. O compartilhamento dos modelos individuais permite coletar diversas perspectivas, similar à pesquisa de usuários no Design Thinking.
- **Definir**. A construção do modelo compartilhado no LSP ajuda a convergir para uma definição clara do problema. As metáforas visuais criadas com os blocos Lego facilitam a comunicação e o alinhamento sobre o cerne da questão.
- **Desenvolver**. O LSP permite prototipar rapidamente ideias usando os blocos, incentivando a iteração e o pensamento "fora da caixa". A natureza tátil e visual dos modelos Lego estimula a criatividade e a geração de soluções inovadoras.
- **Entregar**. Os protótipos finais em Lego servem como poderosas ferramentas de storytelling para apresentar soluções. A tangibilidade dos modelos facilita a compreensão e o engajamento dos stakeholders, similar à fase de teste no Design Thinking.

Em resumo, ao integrar o LEGO Serious Play ao processo de Design Thinking, as organizações podem desbloquear níveis mais profundos de criatividade e inovação. A abordagem lúdica e estruturada do LSP complementa perfeitamente as etapas do Duplo Diamante, resultando em soluções mais robustas e alinhadas com as necessidades reais dos usuários e do negócio.

4. Conclusões

O novo contexto da gestão de pessoas permite aos colaboradores a maior atuação nos processos de planejamento e construção de ideias e modelos. Partiu-se da ideia de que atualmente, as equipes de trabalho, por decorrência das transformações nas formas de gestão, devem ser estimuladas a interagirem construtivamente para a elaboração de novos métodos e soluções para a resolução de problemáticas corriqueiras e para o alcance, de forma criativa e inovativa, dos objetivos estabelecidos pelo grupo em si e pela organização.

A verdade é que o Design Thinking é mais uma mentalidade do que uma metodologia. Se fossemos resumir a

mentalidade do Design Thinking aos seus elementos essenciais, eles seriam empatia, iteração e otimismo. Se sempre entendermos a situação do ponto de vista do usuário final e evitarmos suposições, nossas soluções atenderão melhor às suas necessidades. Se estivermos comprometidos com o aprimoramento contínuo e em crescimento, iremos alcançar uma solução que funcione de forma muito mais rápida – e menos cara. E se aceitarmos que o fracasso é uma aprendizagem e permanecermos confiantes de que a solução pode ser encontrada, as oportunidades acontecerão certamente.

Como facilitador experiente de LSP, posso afirmar que esta integração metodológica não é apenas uma tendência passageira, exemplo disto é constar no Magic Quadrant do Gartner, mas uma evolução natural na busca por abordagens mais eficazes para a inovação e resolução de problemas complexos.

Contribuições dos Autores

F.J.B.V.; E.A.J.: Curadoria de Dados, Redação - Preparação do Rascunho Original; Edição, Revisão e Edição. O autor leu e aprovou o manuscrito final.

Conflitos de Interesses

O autor declara que não tem interesses conflitantes.

Referências

Beavis, C., Dezuanni, M., & O'Mara, J. (Eds.). (2017). *Serious play: Literacy, learning and digital games*. Taylor & Francis.

Bloemendaal, M. (2023). Lego Serious Play methodology: New Comprehensive Guide. Studio.Why. Acesso em: 2 de dezembro de 2024. Disponível em: <https://studiowhy.com/unleashing-organizational-potential-lego-serious-play-guide/>.

Brown, T. (2020). *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Alta Books. 304 p.

Costa, T. M. (2011). *O creative problem solving: Processo cognitivo criativo para o desenvolvimento de soluções de problemáticas por equipes organizacionais*. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Acesso em: 2 de dezembro de 2024. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/7714830.pdf>.

Elmansy. R. (2021). The Double Diamond Design Thinking Process and How to Use it. *Designorate.* Acesso em: 2 de dezembro de 2024. Disponível em <https://www.designorate.com/the-double-diamond-design-thinking-process-and-how-to-use-it/>.

Elmansy. R. (2023). How to Use Lego Serious Play in the Design Thinking Process? *Designorate*. Acesso em: 2 de dezembro de 2024. Disponível em: <https://www.designorate.com/using-lego-serious-play-as-a-design-thinking-tool/>.

Executive Discovery LLC. (sd). *The science of LEGO® SERIOUS PLAY®*. Disponível em: <https://www.hacerlobien.net/lego/Lsp-011-Science-of-Lsp.pdf>.

Gonsales, P. (2018). *Design thinking e a ritualização de boas práticas educativas*. São Paulo: Instituto Educadigital.

Kristiansen, P., & Rasmussen, R. (2014). *Building a better business using the LEGO® SERIOUS PLAY® method*. Wiley. 240 p.

Vianna, M., et al. (2018). *Design thinkers: Os novos protagonistas do mercado*. Rio de Janeiro: MJV Press.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B. F., Russo, B. (2012). *Design thinking: Inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.

DATASET REPORTS

journals.royaldataset.com/dr