

# DESIGN *THINKING* COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

CAAE: 69620323.9.0000.8024

Andrieli Zatti<sup>1</sup>  
Dr<sup>a</sup> Tânia Craco<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo de caso único tem como objetivo descrever a aplicação da metodologia do design thinking, identificar as barreiras e os benefícios relacionados à sua adoção e analisar os seus impactos na competitividade de uma cooperativa de crédito localizada no município de Farroupilha/RS. Para tanto, executou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, finalidade exploratória e natureza aplicada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos e observação. Para a análise de dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo por meio da codificação e categorização. Os resultados encontrados destacam que a metodologia do design *thinking* contribui para o processo de inovação na cooperativa de crédito, impactando diretamente na competitividade e aumento de desempenho da organização. Ressalta-se também que quando a instituição utiliza métodos e ferramentas ágeis ocorre uma influência positiva na visão dos colaboradores acerca dos novos processos, o que favorece a inserção de melhores práticas e soluções.

**Palavras-chave:** inovação; design thinking; duplo diamante.

## 1 Introdução

O século XXI tem sido atingido fortemente por mudanças e transformações profundas que têm gerado novos desafios para a sociedade e, principalmente, para as organizações, exigindo delas maior eficiência e aperfeiçoamento de seus processos e produtos, de forma inovativa e célere (TAKEUCHI; SAITO et al., 2018).

Nesse contexto de mudanças, a inovação é uma fonte de vantagem competitiva, sendo que organizações que inovam podem se manter à frente da concorrência, melhorando o seu desempenho e resultados por meio de novos produtos e/ou serviços, bem como pela reestruturação de processos (SEVERO; GUIMARÃES, 2022).

Sendo assim, cada vez mais as organizações buscam métodos que possam fomentar e acelerar a capacidade de inovar. Dentre tais métodos, tem-se o design *thinking*, cujo foco corresponde ao incentivo na inovação por meio do trabalho em equipe e da aprendizagem baseada na experiência (HÖLZLE; RHINOW, 2019).

Portanto, o uso da metodologia do design *thinking* como tema de pesquisa deste estudo, se justifica uma vez que pretende fundamentalmente proporcionar a geração de *mindsets*, motivando novos comportamentos na equipe, favorecendo a introdução das mudanças na organização, o que resulta em melhores práticas na execução das demandas (MARTIN, 2010).

---

<sup>1</sup> Pós-Graduanda do curso de Especialização em Gestão e Inovação do IFRS Campus Farroupilha. zatti13andrieli@gmail.com.

<sup>2</sup> Docente do curso de Especialização em Gestão e Inovação do IFRS Campus Farroupilha. tania.craco@farroupilha.ifrs.edu.

Diante desse cenário, o estudo traz como questão central de pesquisa o impacto do uso da metodologia do design *thinking* em uma cooperativa de crédito. O objetivo geral deste estudo de caso consiste em analisar o impacto do uso da metodologia do design *thinking* em uma cooperativa de crédito localizada no município de Farroupilha/RS, visando promover a interação entre a equipe para melhoria do processo. Em específico busca-se: (i) descrever o uso da aplicação do design *thinking*, (ii) identificar as barreiras e os benefícios relacionados à adoção da metodologia e (iii) analisar os resultados obtidos e seus impactos na competitividade da cooperativa.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Inovação**

A inovação é uma exigência real para a sobrevivência da maioria das organizações, assim como para a conquista de vantagem competitiva e ampliação da sua participação no mercado de atuação (HARTONO, 2015; HU et al., 2021), podendo ser uma inovação em produtos, que envolve a criação ou modificação de um produto ou serviço, ou até mesmo em processos, por meio de melhorias nos fluxos, tarefas, operações e formas de trabalho nas organizações a fim de se obter vantagem competitiva (SCHUMPETER, 1934; DRUCKER, 2000; SANTOS et al., 2019).

Nesse cenário, o mercado financeiro enfrenta grandes forças competitivas diretas e indiretas, que exigem das instituições de crédito transformações nas estratégias de inovação, que podem ser incrementais ou radicais, com o propósito de impactar positivamente nos resultados da organização (RECKZIEGEL et al., 2017; CRUZ, 2020).

Deste modo, as inovações são estrategicamente essenciais para alavancar a competitividade das organizações e promover o desenvolvimento econômico. No entanto, o dinamismo do mercado e da concorrência comprometem o sustento contínuo da vantagem competitiva, exigindo das organizações maior agilidade e precisão na sua capacidade de inovação (TIGRE; PINHEIRO 2019, LARREA et al., 2021).

Assim, as cooperativas de crédito possuem o desafio de buscar o equilíbrio entre os aspectos econômicos e sua capacidade de inovação. Para tanto, os gestores precisam estar preparados para pensar inovação e as equipes devem receber treinamentos constantemente, sendo estimulados a inovar na busca por melhores soluções aos associados, a fim de potencializar o seu desempenho e se diferenciar no setor financeiro (CARVALHO, 2009).

## 2.2 Design *Thinking*

Para acelerar o processo de inovação, inúmeros métodos surgiram com o objetivo de aperfeiçoá-lo. Dentre eles tem-se o design *thinking*, cujo uso recorrente tende a diminuir os pensamentos comuns e os problemas de gestão através, das construções coletivas (FIGUEIREDO, 2021).

Nesta perspectiva, o propósito do design *thinking* é transformar as observações em *insights*, e estes em produtos e serviços ou até mesmo em novos processos que busquem melhorar a vida das pessoas, mantendo o usuário no centro das atenções (BROWN, 2010).

O processo de inovação decorrente do uso da metodologia do design *thinking* inicia-se a partir de uma problemática – o *briefing* – e se constitui principalmente de três fases sequenciais e simultâneas que compreendem a inspiração, a idealização e a implementação (MARTIN, 2010).

A inspiração refere-se à compreensão do problema ou oportunidade, no contexto externo do mundo, com viés de reorganização. A idealização é a fase em que se produz o *brainstorm*, em grupo, explorando a potencialidade criativa de cada indivíduo, resultando nos esboços e nos protótipos de construção coletiva. Por fim, a última etapa é a implementação, que consiste em idealizar a experiência, desenvolver e validar o negócio no mercado (BROWN, 2010).

Neste contexto, por ser um método interativo que se move desde a geração de *insights* até a criação de soluções efetivas, o design *thinking* é constituído na perspectiva do duplo diamante, conceito desenvolvido pelo design Council do Reino Unido (UK COUNCIL, 2005).

O modelo do duplo diamante é composto por quatro fases: a descoberta, a definição, o desenvolvimento e a entrega. As fases buscam compreender com profundidade o problema a ser solucionado. A definição é a fase da análise e consolidação dos desafios, momento de divergir e convergir os conhecimentos para a identificação das oportunidades. O desenvolvimento se inicia pela ideação, explorando a riqueza dos *insights* para produzir uma solução, seja ela um produto e/ou serviço ou uma melhoria em processos e, por fim, a entrega ao cliente (PINHEIRO; ALT, 2011).

## 2.3 A relação da inovação com o design *thinking*

A relação entre inovação e o método do design *thinking* torna-se um mecanismo primordial para resolução dos problemas contemporâneos, elevando a performance dos negócios (ARROYABE et al., 2021).

O design *thinking* engloba diversas ferramentas que visam contribuir para o processo de inovação dentro das organizações, sendo um processo intuitivo, não linear e centrado no ser humano, com uma abordagem sistemática capaz de incrementar valor para os clientes gerando benefícios para a organização (BROWN, 2010).

Nesse sentido, cabe ressaltar que a inovação é um fenômeno cujo processo inovativo assemelha-se com a estrutura da metodologia do design *thinking*, pois é composta por três fases, sendo elas: geração de ideias, conversão e difusão. Assim, o design *thinking* surge como uma metodologia para fomentar a inovação, possuindo também três fases: inspiração, idealização e implementação (BROWN, 2010).

Essa relação de conexão das fases é essencial para alcançar o crescimento sustentável dos negócios no ambiente competitivo. O estreitamento da inovação com o design *thinking* mostra-se imprescindível para avançar nos obstáculos do mercado, de modo que essa sinergia proporciona alinhamento no desenvolvimento de novos negócios, além de fomentar o sucesso da organização (HE; ORTIZ, 2021).

Logo, espera-se alcançar maior vantagem competitiva e aumento do desempenho mercadológico e da qualidade dos serviços oferecidos para os clientes, através do aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços (YANG; YANG, 2020).

### **3 Metodologia**

A presente investigação utilizou-se da abordagem qualitativa, inserindo o pesquisador no fenômeno a ser estudado com o objetivo de coletar dados detalhados com profundidade (COOPER; SCHINDLER, 2016). O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso único, de natureza aplicada. Ou seja, é a investigação de um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real (YIN, 2015). Em relação às finalidades, a investigação caracteriza-se como exploratória, pois tem a intenção de proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2017).

Os instrumentos de coleta de dados desta pesquisa combinam levantamento documental, entrevistas semiestruturadas e observação a fim de proporcionar uma compreensão mais profunda do fenômeno em estudo. Assim, pauta-se na triangulação dos dados por meio do uso de diferentes instrumentos de coleta, fontes de dados e sujeitos de pesquisa (ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015).

A pesquisa documental realizada por meio da base de dados e relatórios de indicadores da cooperativa de crédito visa identificar os resultados obtidos e seus impactos na

competitividade da cooperativa a partir da abordagem do design *thinking*. Ou seja, analisaram-se dados referente a performance da equipe de forma comparativa antes do uso (junho a setembro de 2022) e após a adoção da metodologia (junho a setembro de 2023) por meio dos relatórios de retenção de novos associados e também de associados ativos.

Nesse sentido, procurou-se identificar os informantes-chaves e optou-se pelas entrevistas semiestruturadas, de maior flexibilidade, sendo entrevistados nove colaboradores da cooperativa, cinco profissionais da área de negócios empresas e pessoas físicas e quatro colaboradores do agronegócio, os quais participaram de todas as fases deste estudo.

A aplicação das entrevistas ocorreu de forma individualizada por meio de um roteiro semiestruturado. As questões abordadas na entrevista foram adaptadas com base no estudo de Barros *et al.* (2023), publicado na revista *Gestão e Desenvolvimento* 2023.

Contudo, existem situações que não podem ser registradas apenas por técnicas ou questionários. Portanto, a observação foi selecionada como um dos procedimentos de coleta de dados devido à possibilidade de se captar uma variedade de situações acerca dos aspectos relacionados à metodologia do design *thinking*. E, dessa forma, ir além das respostas individuais às questões formuladas nas entrevistas.

Diante desse cenário, os informantes-chaves da agência de Farroupilha, participaram de um treinamento presencial, para uso e aplicação da metodologia do design *thinking*, valorizando a participação dos nove colaboradores. Após essa etapa, iniciou-se a observação *in loco*, no período de junho a setembro de 2023, com o objetivo de compreender a dinâmica da equipe durante as atividades e interações propostas através do método.

Sendo assim, a técnica utilizada para análise e interpretação dos dados desta pesquisa é a análise de conteúdo, que possui três etapas de codificação, sendo elas: aberta, axial e seletiva (FLICK, 2009). A primeira etapa é a leitura dos dados coletados nas entrevistas, a chamada codificação aberta, com intuito de, examinar e compreender conceitos ou frases essenciais trazidas pelos entrevistados. A segunda etapa é a a codificação axial, que permite realizar a integração dos dados da codificação aberta em categorias, promovendo conexões entre as subcategorias. Já a terceira e última fase é a codificação seletiva, que busca refinar as categorias em um nível mais abstrato, envolvendo as categorias e subcategorias por uma categoria ainda maior, considerada como essencial no processo de integração (STRAUSS; CORBIN, 2008; FLICK, 2009).

## 4 Ambiência da Pesquisa

O sistema de cooperativas de crédito existe no Brasil desde o início do século XX. São instituições financeiras formadas por uma associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

A empresa estudada consiste num sistema cooperativo de crédito, com mais de 25 anos de trajetória, presente em 19 estados brasileiros, com 881 mil cooperados, três centrais e 820 agências de relacionamento, abrangendo 731 municípios, sendo uma das principais cooperativas financeiras do Brasil.

A presente investigação sucedeu-se na agência de relacionamento do município de Farroupilha/RS, atuante na comunidade há três anos e que conta com mil e seiscentos associados e dez colaboradores, sendo a primeira agência do sistema na serra gaúcha.

## 5 Análise dos Resultados

### 5.1 Aplicação da ferramenta design *thinking*

No contexto de interação, a fase de aplicação e disseminação do design *thinking* visa aproximar os colaboradores à metodologia gerando conexão e interação dos envolvidos com a ferramenta, com o objetivo de discutir e pensar soluções inovadoras para os problemas vivenciados na agência através de uma abordagem que fomente o trabalho em equipe e a aprendizagem baseada na experiência.

Para uso e aplicação da metodologia do design *thinking* realizou-se um treinamento *in loco*, com duração aproximada de duas horas e trinta minutos, em formato de sessão colaborativa, com a presença e participação dos colaboradores que atuam na agência de relacionamento em estudo.

A sessão realizada teve a condução de um profissional externo da área de inovação, *agile master* de uma multinacional, com ampla experiência em transformação cultural e inovação organizacional, focado no desenvolvimento de *soft skills* e na aceleração da criatividade. Com o intuito de proporcionar uma compreensão mais profunda do fenômeno em estudo, aplicou-se o modelo duplo diamante, sendo abordadas as seguintes fases: descobrir, definir, gerar ideias e prototipar.

Na fase descobrir, cada participante de forma individual, descreveu suas dores e obstáculos, contribuindo para uma busca profunda de informações sobre os problemas da

agência. Após, utilizou-se o critério de votação "*pain points*" (pontos de dor), na qual cada participante recebeu três votos, podendo identificar os obstáculos ou desafios, de maior relevância para si.

Em consonância com a primeira etapa, na fase definir, foram observados dois pontos de priorização, cuja votação foi maior, sendo eles: (i) falta de planejamento e gerenciamento das prioridades e (ii) deficiência na comunicação interna. Os demais pontos levantados foram salvos em um *backlog*, repositório de oportunidades, visando futuras ações de melhoria.

Para dar continuidade ao processo, iniciou-se a fase de geração de ideias por meio de um *brainstorming* estruturado, com o objetivo de traduzir os *insights* em soluções. Com isso, avançou-se para a quarta e última fase do diamante, a prototipagem das soluções desenvolvidas em grupo: (i) instituição do parceiro de risco; (ii) instituição do café com experiência; (iii) ajustes nas reuniões semanais e (iv) utilização dos canais e ferramentas de comunicação em tempo real.

Por fim, as soluções propostas pelo grupo buscam melhorar a qualidade do serviço prestado aos associados, o planejamento das prioridades, o melhor gerenciamento de tempo e uma comunicação mais eficiente e assertiva.

## 5.2 Identificação das barreiras e benefícios relacionados à adoção do design *thinking*

Ao entrevistar os colaboradores da agência de relacionamento da cooperativa de crédito identificaram-se os principais ganhos e benefícios percebidos pelos entrevistados conforme demonstrado no quadro 1.

**Quadro 1:** Benefícios do design *thinking*

(continua)

<b>Exemplo de Trecho Codificado</b>	<b>Codificação Aberta</b>	<b>Codificação Axial</b>	<b>Codificação Seletiva</b>
Entrevistado 03: “[...] tirou todos da zona de conforto, da maneira da gente pensar e não conseguir expor isso. Eu acho que perante isso, a técnica utilizada e mais o que vem vindo da cooperativa, acho que foi um ponto inicial pra que todo mundo conseguisse expor a sua opinião. ”	Imersão colaborativa	Contribuições da metodologia	Benefícios do design <i>thinking</i>

Entrevistado 02: “[...] desde o subordinado ao gestor, e é bacana a questão do <i>brainstorming</i> , que todo mundo vai jogando as ideias, por mais improvável, impossível que ela seja, ela vai aparecendo e depois a gente pega e vai ver, se o problema tem uma solução viável.”	Compartilhamento de ideias		
Entrevistado 04: “[...] mil por cento mais. Com certeza. Porque ali tu tem toda uma metodologia, onde você aborda tal assunto, você explana, define, organiza, define uma meta e você conclui. ”	Assertividade		
Entrevistada 02: “[...] aparou arestas entre a equipe e ele clareou, ele elucidou alguns pontos, gargalos, enfim, ruídos de informação de forma profunda. ”	Visão profunda		
Entrevistado 01: “[...] a gente conseguiu realmente ver quais que são os problemas aqui na agência, conseguimos fazer algumas alterações nos nossos processos, tipo facilitando todos os lados.”	Aceleração na resolução de problemas		
Entrevistado 02: “[...] vai ajudar no processo, e um processo mais ágil, vai refletir sim no cooperado, pois vai refletir desde a sintonia da equipe, vai refletir no engajamento, vai refletir no resultado como um todo.”	Entrega de valor aos associados		
Entrevistado 09: “[...] acho que facilitou bastante, nos resultados e na produtividade das demandas. Nas rotinas a gente conseguiu fazer ajustes, isso tudo, com a questão da melhor gestão do tempo.”	Melhor Produtividade		

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Diante das respostas, é perceptível que a imersão possibilitou ao grupo divergir e convergir, proporcionando a geração de *mindsets* criativos, motivando novos comportamentos na equipe e favorecendo a introdução das mudanças na agência, em um curto espaço de tempo. Esses ganhos e benefícios são percebidos, pelos colaboradores, e comparados aos métodos convencionais de reuniões, como destacado no relato do entrevistado E01:

[...] posso descrever a ferramenta design *thinking* como um instrumento simples de se aplicar a praticamente qualquer instituição. Minha opinião como colaborador de uma unidade com 10 funcionários é que tal ferramenta conta com um resultado incrível a curto prazo, pois provoca a externalização das principais complicações e gargalos dos processos existentes. Sendo uma ferramenta que se bem utilizada é mais produtiva que uma reunião de alinhamento “tradicional”, pois, nem sempre, numa reunião habitual, é possível que esse tipo de manifestação dos problemas, seja visto profundamente desta forma.

No primeiro código, o E03 relata que a imersão colaborativa, foi essencial para sair da zona de conforto dos pensamentos. Nesse aspecto, o E08 menciona em sua fala a importância da dinâmica para a liberdade de expressão de forma igualitária, sem distinção de cargos ou responsabilidades, fomentando a cooperação interna:

[...] a impressão que dá nessa dinâmica é que todo mundo tem o mesmo nível hierárquico. Então, tanto o gestor, como o gerente de contas, como o assistente do gerente de contas, vai dar a opinião dele da mesma forma. Essa é a sensação, por mais que tu saiba quem é quem, mas a dinâmica lhe permite ter essa equiparação, essa equidade. Tu acaba trabalhando mais com a essa igualdade.

Desta forma, percebe-se que o E02 corrobora com a fala do E08 evidenciando a importância do compartilhamento de ideias através do *brainstorming*, na busca de uma comunicação mais interativa, para resolução dos problemas, conforme menciona o E05:

[...] estimulou a comunicação interna e fez com que as pessoas pudessem verbalizar seus anseios. Eu acho que foi uma abertura para falar coisas que não seriam possíveis, que não seriam bem recebidas e que por conta dessa dinâmica realizada, as coisas puderam ser colocadas, verbalizadas.

Paralelamente a isso, o E06 relata que por meio do *brainstorming*, foi possível identificar que muitos pontos levantados na dinâmica eram percebidos por mais pessoas: “[...] eu não sabia que essa minha opinião era igual a tua, que era igual à do colega, então eu acho que melhorando esse quesito e esses pontos, com certeza vai melhorar no nosso processo e na resolução dos problemas”, fato que trouxe transparência para que pontos cruciais estivessem no centro das atenções.

Desse modo, nota-se que os métodos ágeis são percebidos pelos entrevistados como provocadores dessa visão profunda e compartilhada na busca pela assertividade. A manifestação do E04 concorda com o E09, que relata: “[...] a gente passou a ter conversas melhores aqui, e com métodos que são mais... que dão mais resultado, às vezes a gente jogava para tudo o que é lado, dentro da agência.”

Percebe-se ainda que o uso da ferramenta provocou novos comportamentos na equipe, conforme ressalta o entrevistado E02:

[...] o encontro aqui na cooperativa, foi muito importante para o crescimento interno dos colaboradores. Entendo que questões essenciais foram vistas graças às provocações realizadas durante a dinâmica. Emoções foram liberadas durante o processo estabelecido pelo mediador, o que permitiu a equipe a alinhar situações, melhorar processos e, enfim, deliberar sobre comportamentos, sendo assim, entendo que a ferramenta motivou mudanças importantes.

Ainda assim, o E09 expõe em sua fala como o método auxiliou o grupo na busca da assertividade e maior produtividade das demandas:

[...] a gente tinha, o duplo diamante, a gente estabeleceu as metas ai vêm, resolve, fecha, define a meta e vai atrás, está sendo evolutivo, está sendo produtivo, nós estamos conseguindo ser mais assertivos no dia a dia, gastando menos tempo.

Essa visão mais profunda que os métodos ágeis provocam são comparadas aos métodos tradicionais evidenciados pelo E02 e pelo E05, quando usados na resolução de problemas:

[...] uma reunião habitual não resolveria, porque eu acho que ele conseguiu (leia-se o condutor da dinâmica), que baseado naquele momento, ele conseguiu tanta informação nossa, justamente em função dessas técnicas que ele utilizou e que ele possibilitou que a gente aplicasse. Não, em uma reunião habitual isso não aconteceria.

Observa-se ainda, na fala do E02, que esses benefícios internos, seja na resolução de problemas, seja nos ajustes dos processos, são percebidos como valor pelos associados, ainda assim, o E03, colabora dizendo: “[...] o valor nem sempre é questão monetária, mas ele pode ser na agilidade por exemplo, e tempo é dinheiro, tu consegue entregar um resultado personalíssimo para ele, que atende ele como um todo.”

Além disso, percebe-se nos relatos dos participantes que a metodologia ocasionou uma melhora na produtividade dos processos e operações, visando à qualidade do serviço prestado aos associados, ajustando as rotinas e demandas. Além do E09, o E01 contribui com um exemplo de melhoria na sua rotina:

[...] às vezes vinha toda a documentação torta pra mim, por exemplo. Agora o pessoal conseguiu afunilar as informações e a gente conseguiu tirar mais negócios também. Com certeza foi essencial. Facilitou 50% praticamente nos fluxos.

Nesse sentido, a metodologia é percebida como uma facilitadora na reorganização dos processos, trazendo benefícios aos associados, mas também aos colaboradores, conforme relatado pelo E04:

[...] ajuda a gerenciar meu tempo, a me organizar com as minhas demandas, com o meu trabalho. Organizarmos a agenda, organizarmos, fazer uma gestão do tempo, com certeza vai contribuir aí para a gente ter tempo de estar solucionando outras demandas, com certeza.

Em consonância aos principais benefícios obtidos através da metodologia do design *thinking*, pode-se captar também algumas barreiras e desafios relacionados à sua adoção na percepção dos entrevistados, conforme demonstrado no quadro 2.

**Quadro 1:** Barreiras do *design thinking*

<b>Exemplo de Trecho Codificado</b>	<b>Codificação Aberta</b>	<b>Codificação Axial</b>	<b>Codificação Seletiva</b>
Entrevistado 06: “[...] o processo é lento. A gente vê que eles buscam essa inovação, coisas que facilitariam para todos, só que o processo é muito lento.”	Morosidade nos processos de inovação	Desafios da metodologia	Barreiras do <i>design thinking</i>
Entrevistado 08: “[...] a gente ainda é muito refém, eu acho que ainda o processo é muito engessado, assim, a gente é refém, não tem autonomia. A nossa autonomia é baixa.”	Dependência hierárquica superior para inovação		
Entrevistado 01: “[...] as vezes muitos processos acabam por mais dificultando que ajudando, por falta de fluxo, então tem que ser processos que realmente fluem, que valem a pena, bem elaborados.”	Dificuldade na organização dos fluxos dos processos		

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Observando os relatos dos entrevistados é perceptível os inúmeros benefícios que a metodologia proporciona para a cooperativa. No entanto, o dinamismo do mercado e da concorrência exigem das organizações maior agilidade na sua capacidade de inovação, o que é visto pelos colaboradores como um desafio para ser trabalhado, conforme relatado pelo E06 e E08, reforçado na fala do E01: “[...] eles instigam, eles comentam que vai entrar novas ferramentas, por exemplo, mas muito mais de cima pra baixo. Eu sinto que é muito de cima pra baixo.”, que trata essa morosidade condicionada a forte dependência hierárquica sistemática da organização.

Nota-se ainda um esforço substancial da gestão e dos colaboradores da agência na busca por métodos e ferramentas que impulsionam e fomentam a inovação nas rotinas da cooperativa. Contudo, essa centralização e dependência torna o processo moroso, dificultando a fluidez desses novos cenários, conforme menciona o E5:

[...] no processo em si, eu acho que tem um avanço sim, mas hoje a gente ainda tem muita coisa que é presa e depende de outros. Então, se esses métodos ágeis fossem aplicados no processo de inovação de forma sistêmica, eu acredito que seria uma corrente né? Acho ainda que iria aumentar nossa rentabilidade.

Dessa forma, identifica-se uma oportunidade de melhoria para a cooperativa no desafio de buscar o equilíbrio entre os aspectos econômicos e a capacidade de inovação dentro do contexto social da sua região de inserção com vistas a melhorar o seu desempenho e se diferenciar no sistema financeiro, com maior celeridade.

### 5.3 Impactos obtidos na competitividade da cooperativa

A inovação e o método design *thinking* estão intimamente conectados, impactando diretamente na competitividade da organização. Para compreender melhor sobre os fatores evidenciados na cooperativa de crédito, destaca-se o relato dos participantes de acordo com as entrevistas, conforme o quadro 3, bem como os indicadores de desempenho.

**Quadro 2:** Impactos na competitividade da cooperativa

<b>Exemplo de Trecho Codificado</b>	<b>Codificação Aberta</b>	<b>Codificação Axial</b>	<b>Codificação Seletiva</b>
Entrevistado 02: “[...] se tu ficar parado, tu vai ser engolido, então, tu tem que estar sempre inovando pra estar competitivo, então, desde a questão de tecnologia, <i>software</i> , até em processos, agilidade.”	Vantagem competitiva	Inovações em Processos	Impactos na competitividade da cooperativa
Entrevistado 05: “[...] as inovações nos dão efetividade e eficiência no trabalho e na entrega do produto, aumentando o nosso desempenho no mercado.”	Aumento do desempenho		
Entrevistado 07: “[...] todo o processo que tu colocar uma inovação, que for reter novos associados, é novos que tu tá trazendo para a cooperativa, então vai ter um reconhecimento, enfim uma rentabilidade com esse associado, seja que venha para trazer uma captação, uma rentabilidade mais, ou que venha fazer um crédito.”	Retenção de associados		

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Ao analisar as manifestações acima, percebe-se que as inovações em processos são vistas pelos colaboradores como uma vantagem para a cooperativa, impactando na competitividade entre as instituições financeiras, o E04 externaliza o pensamento consonante, destacando que: “[...] é a única forma de estar no mercado com expertise. Porque não basta a pessoa física, o que precisa também são métodos, formas, que a gente possa entregar um resultado mais positivo, mais eficiente.”

O relato do E04 embasa a importância que os métodos possuem sobre a capacidade de inovação no mercado, sobretudo em um ambiente financeiro instável e extremamente competitivo. Com isso, percebe-se que as inovações em processos auxiliam no aumento do desempenho da organização conforme expõe o E05. Além disso, o E06 relaciona esse aumento de desempenho com outros fatores como: “[...] quanto mais simples forem os

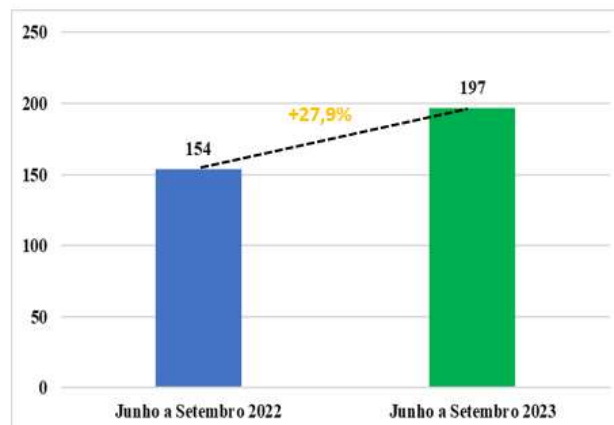
processos, mais agilidade a gente vai ter e a gente vai conseguir dar o melhor atendimento ao associado e não ficar tão presa à burocracia.”

Esse movimento estimula a retenção de novos associados, pois possibilita a competição saudável e pujante entre as instituições, como relata o E07 na sua colocação, cuja complementação se dá a partir da percepção do E03: “[...] tendo inovação a gente consegue estar no mercado, a gente consegue competir com outras instituições que são do nosso tamanho, que são maiores, mas a gente precisa de processos adequados para a entrega.”

Dessa maneira, para respaldar as percepções e posicionamentos dos entrevistados, analisou-se os impactos da metodologia do design *thinking* por meio dos relatórios de indicadores de desempenho. Observou-se a performance da equipe, de forma comparativa, antes do uso (junho a setembro de 2022) e após a adoção da metodologia (junho a setembro de 2023).

Com isso, através da análise de desempenho, pode-se visualizar na figura 1, de forma mensurável, o aumento na competitividade da agência, na retenção de novos associados. Nota-se que, no período de junho a setembro de 2022 foram retidos 154 novos associados e no período de junho a setembro de 2023 atingiu-se 197 novos associados.

**Figura 1:** Retenção de novos associados x aumento de desempenho  
Acumulado 2022 e 2023



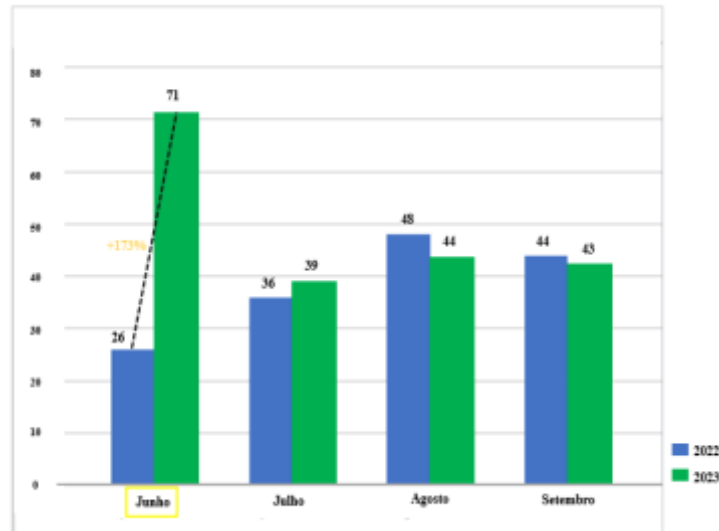
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Nesse contexto, percebe-se que a abordagem do design *thinking* impactou diretamente na competitividade da cooperativa, uma vez que proporcionou aumento de desempenho na retenção de novos associados – de 27,9% no mesmo intervalo de tempo, o que representa um acréscimo de 43 novas contas para a cooperativa.

Essa evolução dentro de um mercado financeiro instável e altamente competitivo reafirma a relevância da abordagem do design *thinking* no processo de inovação. Nota-se

ainda uma evolução significativa em junho/23, mês da aplicação da ferramenta, se comparado ao mesmo período do ano anterior nas ativações de novas contas – saindo de 26 para 71 novas contas, conforme demonstrado na figura 2.

**Figura 2:** Novas contas ativas – mês a mês



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Com base nos resultados obtidos, observa-se a efetividade da aplicação da ferramenta no processo de inovação da cooperativa e sua relevância no impacto competitivo, quando comparado aos métodos tradicionais. Percebe-se ainda a expressividade de atuação da equipe no mês de inserção da metodologia junho/2023, se confrontado ao mês de junho/2022, demonstrando através dos números, que os novos processos de atuação obtidos pela imersão e uso do duplo diamante, são relevantes e benéficos para alavancar a competitividade da cooperativa no mercado.

## 6 Considerações Finais

Esta pesquisa teve por objetivo analisar o impacto do uso da metodologia do design *thinking* em uma cooperativa de crédito, a partir da aplicação da ferramenta duplo diamante. Deste modo, foi possível identificar as principais barreiras e benefícios relacionados à adoção da metodologia, bem como seu impacto na competitividade da agência.

Observando o contexto da relação entre inovação e design *thinking*, pode-se perceber que a abordagem centrada no ser humano (BROWN, 2010), quando aplicada na resolução de problemas contemporâneos, efetivamente interfere na performance dos negócios (ARROYABE et al., 2021). Essa experiência de imersão colaborativa proporcionou uma definição mais precisa e profunda dos problemas vivenciados na agência em estudo, o que

resultou em soluções que possibilitaram ganhos de eficiência e também melhoria da qualidade dos serviços prestados aos associados.

Nesse sentido, este estudo encontrou resultados nos quais pode-se inferir que a metodologia do design *thinking* fomenta o processo de inovação nas cooperativas de crédito (HE; ORTIZ, 2021), pois está positivamente associada ao aumento de desempenho e produtividade, impactando diretamente na competitividade da organização. Compreende-se também que quando a instituição utiliza métodos e ferramentas ágeis ocorre uma influência positiva na visão dos colaboradores acerca dos novos processos, o que favorece a inserção de melhores práticas e soluções.

Com isso, nota-se uma compatibilidade entre os objetivos propostos e os resultados alcançados, contribuindo de forma prática na promoção das inovações para as cooperativas de crédito. Produzindo elementos capazes de auxiliar no fomento e evolução das abordagens e metodologias ágeis, fortalecendo a concepção de que o design *thinking* possui condições de aprimorar e desenvolver novos processos nas cooperativas, atuando como base para que as lideranças utilizem a metodologia nos diversos desafios da inovação.

Além disso, a investigação contribuiu para o avanço da ciência, corroborando com estudos de Galiazzi, Bencke e Lara (2022) e de Luna et al. (2023), que retratam a importância e necessidade das instituições financeiras estarem constantemente inovando para atender aos anseios dos associados e/ou clientes, bem como, para manter e fomentar a sua competitividade e desempenho organizacional em evolução.

No que concerne às limitações do estudo, destaca-se o fato de ter sido considerado apenas uma agência de relacionamento da cooperativa de crédito. Dessa maneira, as práticas observadas e os resultados encontrados referem-se estritamente a essa agência e organização. Portanto, diante de tal limitação, sugere-se para estudos futuros que a metodologia do design *thinking* seja aplicada em um conjunto de agências e regiões no intuito de ampliar e aprofundar os subsídios acerca do uso do design *thinking* como ferramenta no processo de inovação.

## Referências

ARROYABE, J. C. F., ARRANZ, N., & KIM, Y.-A. (2021). An approach to the cooperation for innovation in the service sector. **International Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 05, 2021.

BARROS LUNA, T.; SEVERO, E. A.; MEDEIROS, A. M.; MARINHO, L. P. A. Inovação, liderança e práticas ambientais na performance organizacional do setor bancário: uma survey no nordeste Brasileiro. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 28–53, 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito**. Disponível em: [https:// https://www.bcb.gov.br/#!/n/govcoop/](https://www.bcb.gov.br/#!/n/govcoop/). Acessado em: 20 março de 2023.

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

CARVALHO, Marly. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRUZ, C. J. X. **As relações entre as estratégias competitivas e estratégias de inovação na indústria bancária**. 2020. 193 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2020.

FIGUEIREDO, M. D. (2021). Design is cool, but. A critical appraisal of design *thinking* in management education. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 1, 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALIAZZI, A.; BENCKE, F. F.; LARA, A. C. Inovação aberta em um sistema cooperativo de crédito: estudo de caso no Sicredi . **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 176-199, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HARTONO, A. Developing new ideas & capability-based framework for innovation process: firm analysis for Indonesia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 169, p. 161–169, 2015.

HE, J., & ORTIZ, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design *thinking*. **Journal of Cleaner Production**, v. 298, n. 1, 2021.

HÖLZLE, K.; RHINOW, H. The Dilemmas of Design *Thinking* in Innovation Projects. **Project Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 418–430, 2019.

HU, F. et al. **Dealing with pandemics: an investigation of the effects of COVID-19 on customers' evaluations of hospitality services**. *Tourism Management*, v.85, n. 104320, 2021.

LARREA G. L. de et al. An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. **Tourism Management Perspectives**, v. 37, 2021.

LEGOWO, M. B.; SUBANIDJA, S.; SORONGAN, F. A. A conceptual framework of technological innovation for the financial and banking industry in Indonesia. **International Journal of Information, Business and Management**, v. 12, n. 4, p. 100-114, 2020.

MARTIN, R. Design *thinking*: achieving insights via the “knowledge funnel”. **Strategy & Leadership**, v. 38, n. 2, p. 37–41, 2010.

PINHEIRO, T; ALT, L. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. 2011.

RECKZIEGEL, V.; MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A.; PIVA, R. S. O Uso de inovações no atendimento como estratégia de competitividade em instituições financeiras: o Caso da Caixa Econômica Federal. Reunir: **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2017.

SANTOS, B. M. M. D.; FERREIRA, E. P.; SILVA, E. D. P.; AGUIAR FILHO, A. S. Mensuração da gestão da inovação em um banco brasileiro sob a ótica das cinco dimensões da inovação. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 149-168, 2019.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. 1. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEVERO, E. A.; DE GUIMARAES, J. C. F. Antecedent and consequents of eco-innovation for sustainability: generations’ perceptions in Brazil and Portugal. **International Journal of Professional Business Review**, v. 7, p. e0280, 2022.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Trad. Luciane de Oliveira da Rocha. 2 ed., Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAKEUCHI, K.; SAITO, O.; MATSUDA, H.; MOHAN, G. **Enhancing resilience against climate and ecosystem changes in rural Asia**. In: TAKEUCHI, K.; SAITO, O.; MATSUDA, H.; MOHAN, G. (Eds.). *Resilient Asia: Fusion of traditional and modern systems for a sustainable future*, p. 1–5, 2018.

TIGRE, P. B.; PINHEIRO, A. M. (Cord). **Inovação em serviços na economia do compartilhamento**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

UK D. COUNCIL. **The Design Process**. UK design Council, London, 2005. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/>. Acessado em: 18 março de 2023.

YANG, C.-C., & YANG, K.-J. (2020). **The analyses of critical success factors for service industries to develop service brands**. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 21, n. 7-8, p. 800–813, 2020.

YIN, R. K. (2015). **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

ZAPPELLINI, M. B., & FEUERSCHÜTTE, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino & Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241–273, 2015.