



A

PLICAÇÃO DO *DESIGN THINKING* EM UM PROJETO DE INOVAÇÃO EM UMA SEGURADORA DE AUTOMÓVEIS

Recebido: 10/04/2016
Aprovado: 25/06/2016

¹ Angélica Gheller
² César Biancolino
³ Isabel Adler

Resumo

A gestão de projeto é uma capacidade competitiva das organizações por serem os projetos os meios das organizações promoverem a inovação. Quando se fala em inovar, a gestão deve estar preparada para lidar com as incertezas que estão associadas a projetos com esse viés inovador. Existem alguns métodos que apoiam os gerentes de projetos na identificação dos aspectos que poderão impactar a execução do projeto, como o modelo diamante. Esse modelo identifica a inovação como uma das dimensões de riscos que deve ser efetivamente gerenciada para minimizar o impacto no desempenho do projeto. Em projetos com forte predominância do aspecto inovação, um dos principais desafios é a proposição de soluções inovadoras e factíveis. Uma técnica que tem sido amplamente adotada para alavancar a criatividade no processo de inovação é o Design Thinking. A proposta desse estudo, portanto, foi avaliar através da análise de um projeto de caráter inovador e a respectiva pesquisa na literatura sobre o tema, a efetividade do design no processo de geração de novas ideias. A conclusão do trabalho foi que frente as características do Design Thinking, como considerar o contexto, a cultura e os aspectos humanos na busca de soluções, a técnica foi efetiva para promover a inovação exigida pelo projeto. No entanto, entende-se que o presente estudo tem a limitação de ter investigado somente um projeto, o que inviabiliza a generalização dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Design Thinking, Gestão de Projetos, Empresas de Seguros

¹ Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Brasil
Coordena pela Associação de Usuários SAP (ASUG) e SAP Brasil.
E-mail: a_gheller@yahoo.com

² Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - FEA/ USP, Brasil
Professor do Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - EAC / FEA/ USP
E-mail: biancolino@usp.br

³ Mestre em Strategic Product Design pela Delft University of Technology
Gerente de Inovação da MJV Tecnologia e Inovação.
E-mail: isabel.adler@mjv.com

**DESIGN THINKING APPLICATION IN AN INNOVATIVE PROJECT IN A CAR
INSURANCE AREA****Abstract**

The project management is a competitive ability of organizations to be the projects means organizations promote innovation. When it comes to innovation, management must be prepared to deal with the uncertainties that are associated with projects with this innovative bias. There are some methods that support project managers in identifying issues that may impact the implementation of the project, like the diamond model. This model identifies innovation as one of the dimensions of risks that must be effectively managed to minimize the impact on project performance. In projects with strong predominance aspect of innovation, a key challenge is to propose innovative and feasible solutions. One technique that has been widely adopted to leverage creativity in the innovation process is the Design Thinking. The purpose of this study, therefore, was to evaluate through the analysis of an innovation project and its research in the literature on the subject, the effectiveness of the design in the process of generating new ideas. The conclusion was that the front of the Design Thinking features such as consider the context, culture and human aspects in the search for solutions, the technique was effective to promote innovation required by the project. However, it is understood that the present study has the limitation of having only investigated a project, which makes it impossible to generalize the results.

Keywords: Design Thinking, Project Management, Insurance Area

1. INTRODUÇÃO

A gestão de projetos adquiriu uma posição estratégica no cenário empresarial por serem os projetos o meio das organizações viabilizarem o processo de inovação (Patanakul & Shenhar, 2012). Qualquer projeto envolve um certo grau de inovação, e quanto mais alto for esse grau, maiores serão os desafios da gestão de projetos (Shenhar & Dvir, 2010). A fim de minimizar os riscos com as incertezas do projeto é importante entender os aspectos que poderão causar riscos na fase de execução, e poder traçar possíveis planos para minimizar as situações e os contextos imprevisíveis que possam ocorrer.

Para apoiar a gestão de projetos, Shenhar & Dvir (2010) elaboraram um método – modelo diamante - que considera quatro dimensões importantes na geração de riscos em projetos que são: novidade, complexidade, tecnologia e ritmo. No caso de projetos de inovação, isto é, projetos com forte característica de novidade, grande desafio da gestão é lidar com as incertezas e com as dificuldades no mapeamento das informações, pois muitas vezes o escopo é indefinido durante as primeiras fases do projeto, e a solução somente será consolidada durante a execução.

Nesse tipo de projetos, a participação da equipe e a criatividade na busca de alternativas é que direcionarão a solução a ser adotada (Gallouj, 2002). Uma técnica que tem sido empregada para gerar novas soluções e alavancar a criatividade no mundo empresarial é o *Design Thinking*.

A aplicação do *Design Thinking* como abordagem de gestão em processos de inovação visa a definição de novos cenários de atuação competitiva e é um novo caminho que as organizações devem considerar para a exploração bem-sucedida de novas ideias (Brown, 2009). Para esse autor, o *design* vai além da estética de produtos e serviços, olhando os problemas sob diversos ângulos e perspectivas, priorizando trabalho em equipes colaborativas e multidisciplinares, para gerar soluções que sejam importantes para os indivíduos e ao mesmo tempo financeiramente interessantes e tecnicamente possíveis de serem transformadas em realidade.

Para verificar na prática a aplicação do *Design Thinking*, analisou-se um projeto, de caráter fortemente inovador, e através dos resultados alcançados, pode-se comprovar que o *design* realmente gerou o processo de inovação que a companhia em questão almejava.

Esse projeto avaliado aconteceu em uma seguradora de automóveis que buscava como estratégia trazer o cliente para dentro da empresa, e com isso fidelizá-lo à marca. Porém, para que essa nova cultura de trazer o cliente para dentro da empresa realmente se efetivasse, o projeto deveria promover uma inovação tanto na forma como a seguradora atendia seus clientes e apresentava seus produtos, como na estrutura interna para que o principal objetivo de todos fosse a satisfação dos

clientes.

Definiu-se, portanto, a seguinte questão de pesquisa nesse estudo: A aplicação do *Design Thinking* é efetiva como técnica de alavancagem de novas ideias em projetos inovadores na área de seguros de automóveis?

Pelos resultados obtidos após a implantação do projeto, pode-se comprovar que a abordagem do *Design Thinking* foi efetiva, uma vez que a seguradora atingiu as metas propostas, medidas pela redução das ligações dos clientes no *call-center* e pelo aumento na taxa de renovação das apólices. A contribuição prática deste artigo foi apresentar o *Design Thinking* como uma técnica potencial a ser utilizada em projetos que necessitam despertar a criatividade e inovação na busca de soluções.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de Projetos

A gestão é responsável pela maioria dos problemas e insucessos nos projetos, especialmente quando não considera as suas peculiaridades e o contexto organizacional em que o projeto está inserido (Sausser, Reilly & Shenhar, 2009). Respeitar e observar as contingências às quais cada tipo de projeto está sujeito e adaptar a metodologia de gestão mais adequada à essas circunstâncias, pode minimizar as incertezas durante o desenvolvimento do projeto (Shenhar & Dvir, 2010).

Para tanto, este relato adotou as diretrizes do protocolo para elaboração de relatos técnicos conforme (Biancolino et. al, 2012).

A partir dessa premissa, esses autores elaboraram um modelo que fosse o mais padronizado possível e que não dependesse das características exclusivas dos projetos, considerando os aspectos da teoria clássica de contingência: incerteza, complexidade, tecnologia e ritmo. Esse modelo foi denominado Diamante ou NTCR (figura 1), em que N é o fator novidade, T é o fator tecnologia, C é o fator complexidade e R é o fator ritmo, e esses variam de intensidade ao longo dos vetores x e y do modelo gráfico. Na dimensão novidade, o projeto pode ser classificado quanto ao grau de inovação que irá aportar à organização, sendo derivativo quando imprimem melhorias em produtos existentes, plataforma no caso do lançamento de novas linhas desses produtos e inovação quando lançam produtos inéditos para o mercado.

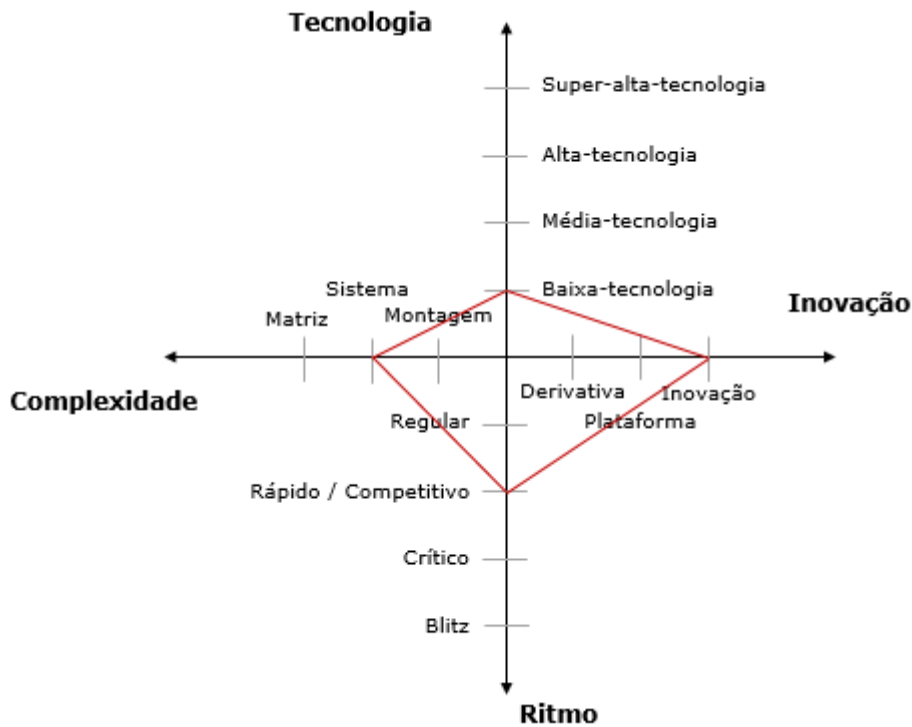


Figura 1 – Modelo Diamante (Shenhar & Dvir, 2010)

Portanto, entender a natureza do projeto, seu contexto organizacional e definir uma abordagem de gestão adequada às suas características, é de fundamental importância para se conseguir o sucesso de um projeto. Frente a essa realidade, o presente estudo avaliou como o *Design Thinking* pôde ser efetivo na gestão de um projeto que apresentava fortes aspectos de inovação.

Design Thinking

O *Design Thinking* tem por premissa uma abordagem de empatia na interação com os usuários, além de induzir à experimentação de novos caminhos para o mesmo problema (Vianna, Vianna, Adler, Lucena e Russo, 2013). A participação de uma equipe multidisciplinar é que confere essa característica ao *design* de sempre olhar o problema sob diversos ângulos e contextos.

Para alavancar essas novas ideias, o processo de criação do *design* segue um ciclo que consiste de três fases distintas: inspiração, ideação e prototipação, o qual é executado repetidamente, aprimorando as soluções propostas a cada ciclo (Brown, 2008). Portanto, a proposta do *Design Thinking* não é buscar a solução ótima, mas gerar alternativas que se aproximem da melhor solução para problema, no tempo e no contexto que esse está inserido. A figura 2 ilustra as fases e atividades de um projeto de *design*.



Figura 2 – Modelo Diamante (Shenhar & Dvir, 2010)

Brown (2009) defende que a criatividade para geração de novas ideias não depende de habilidades naturais, mas ao contrário é o resultado de um processo cíclico que consiste em prototipar, testar e aprimorar determinadas ideias, o que a princípio pode levar a se pensar que o *Design Thinking* é um processo caótico, uma vez que não segue os padrões lineares das tradicionais atividades de negócios. Nesse processo criativo do *design* descrito por Brown (2008) é melhor explicado como um sistema de espaços, ao invés de uma sequência definida de atividades, e estes espaços são delimitados por diversas atividades interligadas que no conjunto criam forma para a inovação.

Assim, os projetos que utilizam o *design* passam obrigatoriamente por três espaços: inspiração, ideação e implementação. A execução das atividades de cada um desses espaços, sobretudo dos dois primeiros, direciona a condução do projeto a buscar soluções efetivas e viáveis, pelo aumento do conhecimento e experiência adquiridos a cada ciclo que se repete.

Para que os projetos de *Design Thinking* possam propor alternativas viáveis e alinhadas às necessidades das pessoas, os pesquisadores devem atuar diretamente em campo para inteirarem-se totalmente da realidade do ambiente estudado (Vianna et al., 2013). É dessa forma que as soluções propostas pelo *design* nascem do contexto no qual o problema está inserido, num processo denominado de co-criação, uma vez que são todos envolvidos participam da criação.

Características do negócio de seguros

A indústria de seguro busca inovar e organizar seus processos, com foco no aumento

de produtividade e eficiência para fortalecer a competitividade do negócio (Jeon, Lee e Kwon, 2015). Nesse segmento de negócio, o processo de inovação deve acontecer ao longo de toda a cadeia e internamente em toda a organização, que deve voltar a atenção às necessidades do cliente e não só aos seus processos de distribuição e logística.

No entanto, o principal entendimento que as seguradoras devem ter na busca de inovação é que não vendem produtos, mas sim, serviços (Polaine et al., 2013) e somente após essa conscientização partir para o processo de inovação.

Segundo Hsu et al. (2012), os serviços são os benefícios ou as satisfações obtidas com a venda, de modo que no final de todo o ciclo do serviço, a sensação de bem-estar de quem está sendo servido deve aumentar. Portanto, se o seguro é um serviço, esse é realizado no momento da interação da seguradora com seus clientes, e a apólice gerada nada mais é do que a materialização do serviço prestado.

Frente a esse cenário, o conceito de qualidade em serviços de seguros torna-se difícil de mensurar, e é ainda mais agravado pelo fato do seguro ser um serviço contratado com base na possibilidade de acontecer um evento futuro (Jeon et al., 2015).

Se o serviço não acontecer de forma eficaz, os clientes somente irão se inteirar dos produtos adquiridos quando futuramente interagirem com as seguradoras, o que normalmente acontece nos piores momentos. Nessas horas, a imagem da empresa pode ser fortemente abalada se as condições acordadas não atenderem as expectativas dos clientes.

Outro ponto na área de serviço e que as seguradoras devem se atentar é que nas atividades de serviços, é fundamental a participação dos clientes na produção do serviço. Essa participação acontece na interface (ponto de contato) e nas interações (troca de informações) do prestador do serviço com o cliente (Gallouj, 2002).

Sendo assim, se o cliente tiver uma participação atuante na elaboração da apólice e entender claramente o que está adquirindo, prevenir-se-á de frustrações futuras e a seguradora terá tido o seu momento de encantar o cliente.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma metodologia exploratória, de caráter qualitativo e utilizou uma abordagem indutiva como método de pesquisa. A unidade investigada foi um projeto de uma seguradora de automóveis, conduzido por uma consultoria de inovação especializada em *Design*

Thinking, com o objetivo de inovar a forma da organização interagir com seus clientes. As técnicas adotadas para a coleta de dados foram a investigação documental, análise de vídeos sobre o projeto disponíveis na internet, isto é, dados secundários, e em seguida uma entrevista não estruturada e interações constantes com um consultor do projeto, que foram os dados primários coletados.

Na elaboração do presente trabalho foram executados os seguintes passos: (i) elaboração da questão de pesquisa relacionada ao assunto de interesse da autora que é a aplicação do *Design Thinking* em projetos de inovação; (ii) breve descrição da teoria sobre esses temas para suportar o estudo; (iii) coletas dos dados primários e secundários; (iv) análise dos dados coletados paralelo às teorias de gestão de projetos, *Design Thinking* e características das empresas de seguros, para responder à questão de pesquisa; e (v) conclusão do trabalho.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização da Organização

O projeto de *Design Thinking* aqui relatado aconteceu em uma empresa do setor de seguros de automóveis, uma das líderes em seu ramo de atuação, e foi conduzido por uma consultoria especializada em inovação reconhecida pela aplicação do *design* em seus projetos. Esse projeto teve como desafio trazer o cliente para dentro da empresa e para isso, toda a organização passou para uma reestruturação de seus processos de negócio.

Para entender as dificuldades para promover essa inovação de processos, próximos itens será apresentado o projeto no contexto do negócio de seguros, uma vez que existe uma longa distância entre a empresa e seus segurados, passando pelos revendedores e os demais envolvidos na composição do serviço prestado, como centros automotivos, concessionárias, corretores e prestadores de serviços (guinchos).

Caracterização do Projeto Analisado

O mercado de seguros é fortemente direcionado a buscar os melhores preços, uma vez que é difícil para os clientes compararem as políticas dos seguros para fazer uma escolha racional no momento da aquisição, o dinheiro, que é considerado uma variável fixa, serve de parâmetro de decisão (Polaine et al., 2013).

Frente à essa realidade, o projeto relatado surgiu por iniciativa de uma seguradora que decidiu que a orientação ao cliente seria o principal foco estratégico e de vantagem competitiva (Gallouj, 2002). Mas para poder desenvolver os seus serviços de forma orientada aos clientes, precisava entender a real necessidades desses, o que só era possível se tivesse um meio de comunicação direto com os segurados.

Para isso contrataram uma consultoria especializada em *Design Thinking*, com o objetivo de desenhar um processo eficaz que buscasse entender o serviço ideal para os clientes, através da aplicação de métodos que pudesse registrar uma foto compartilhada do que realmente proporcionaria valor aos segurados. Nesse processo de inovação não podia ser considerado estratégias de redução de preços, promoções ou alteração do portfólio de produtos.

A solução deveria estar centrada em desenvolver um canal direto com os segurados que permitisse a identificação dos problemas dos segurados e assim propor soluções reais. Para identificação desses problemas, a consultoria teve que entender a natureza do ramo de seguros, e a explicação de Polaine et al. (2013), de que o que as seguradoras vendem são serviços e não produtos, foi um direcionador estratégico do projeto.

A segunda premissa do negócio de seguros diz respeito ao fato dos clientes normalmente não entenderem o produto que estão adquirindo, devido basicamente as apólices utilizarem uma linguagem muito específica tornando inviável o entendimento por leigos Polaine et al. (2013). Junta-se a esses fatores, a distância da seguradora de seus clientes, dado a cadeia de distribuição envolvida na venda de seguros.

Portanto, o grande desafio do projeto foi aumentar a visibilidade do serviço através de acesso facilitado, com todas as informações centralizadas e de forma transparente e confiável; dessa forma a empresa esperava ter uma proposta de serviço que eliminasse o preço como fator decisivo da aquisição dos seguros, e em vez disso considerasse os retornos e benefícios que poderia obter (Prahalad & Ramaswamy, 2003).

Com esses desafios característicos do mercado de seguros, nota-se que o projeto estudado tinha um caráter essencialmente inovador e visava reformular a visão que os clientes tinham da seguradora, não como um “mal necessário”, mas sim um aliado diante de intempéries.

Portanto, a existência de uma interação com os usuários ao longo do período de validade da apólice seria um forte diferencial competitivo para a empresa frente à sua concorrência, uma vez que permitiria à seguradora ofertar outros benefícios que trouxesse valor ao seguro para o cliente (Gallouj, 2002).

Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

O projeto analisado teve início em dezembro de 2008 e terminou em março de 2009, num total de quatro meses, sendo que a presente análise de dados se deu no ano de 2015. No entanto, em função da sua natureza fortemente interativa, experimental e criativa, o cronograma do projeto era flexível com a data de conclusão. Enquanto que o escopo contemplava até a fase de proposição da solução, isto é, somente a remodelagem da cultura da empresa voltada aos clientes, e o desenho da nova interface da seguradora com os clientes. As fases de desenvolvimento e implantação de um sistema de suporte foi escopo de um novo projeto, que não foi objeto de estudo desse trabalho.

O projeto analisado foi dividido em quatro fases: posicionamento e planejamento, diagnóstico estratégico, ideação colaborativa e prototipação iterativa. Na fase de posicionamento e planejamento, a consultoria realizou entrevistas com os funcionários da seguradora para definir o problema e identificar o que seria pesquisado. Ao final dessa fase todos os participantes do projeto, equipe da consultoria e da seguradora, estavam cientes do desafio e de seus respectivos papéis.

Além disso, foi possível à consultoria identificar informações importantes sobre as expectativas e visões da empresa quanto à solução final que foram: (i) identificar os pontos focais de interface entre o cliente e a seguradora no ciclo de vida do seguro de automóveis; (ii) repensar o conteúdo e formato das necessidades dos segurados; (iii) utilizar linguagem acessível nas documentações emitidas e nas interfaces com os clientes; e (iv) ter foco no cliente, gerando alternativas que eduquem-no sobre as políticas do seguro.

De posse dessas informações mapeadas, concluiu-se que eram objetivos do projeto também a simplificação do “segurês” das apólices, para uma linguagem de fácil compreensão para os clientes, e humanização dos pontos de contato da interação da seguradora com os clientes para ajudar a estabelecer um relacionamento de confiança e encantamento entre a seguradora e seus segurados.

Na segunda fase, a de diagnóstico estratégico, foram realizados dois tipos de pesquisas: etnográficas e de mercado. Para a realização da pesquisa etnográfica, a equipe de consultores imergiu nos cenários das interações da seguradora e seus clientes, de forma a compreender a realidade desses contextos e inteirarem-se das necessidades vivenciadas pelos segurados. O objetivo central dessa pesquisa, portanto, era conhecer as pessoas, suas demandas e necessidades latentes, e para isso foi importante as atividades de observações, que foi além dos registros de falas e discursos das pessoas investigadas, considerando também o que essas pessoas faziam e como faziam.

A realização da pesquisa etnográfica aconteceu em três cidades: Rio de Janeiro, São Paulo e

Ribeirão Preto e teve a duração de quatro a cinco dias por local, envolvendo centros automotivos, concessionárias, corretores, prestadores de serviços (guinchos) e segurados. A pesquisa de mercado foi realizada com o objetivo de compreender as preferências dos consumidores e identificar padrões, expectativas e tendências do mercado consumidor brasileiro, e foi realizada em revistas, livros, relatórios de tendências, informações demográficas, dados de outras pesquisas e sites especializados em seguros.

Na fase final do diagnóstico estratégico, os dados foram analisados e sintetizados, e com o cruzamento dessas informações foram identificadas as relações de interação que existiam nos pontos de contato da seguradora com os protagonistas (Figura 3).



Figura 3 – Mapa de Influência (documentação gerada do projeto)

Após a coleta de informações, iniciou-se a fase de ideação colaborativa, na qual iniciou-se o desenvolvimento das possíveis soluções para os problemas do projeto. O processo dessa fase é denominado de co-criação, pois as alternativas são pensadas através da interação ativa de todos os envolvidos no projeto. No caso do projeto investigado, aconteceram quatro *workshops* com a presença de todos consultores e integrantes do projeto pela parte da seguradora.

A última etapa do processo de *design* consistiu da prototipação iterativa, na qual as soluções foram materializadas e os produtos concebidos foram testados diversas vezes pela equipe do projeto.

A solução mais viável escolhida para trazer transparência às apólices de seguro, contemplou um kit de orientação para o segurado com um pequeno caderno de resumo das contratações, um

folheto de informações sobre o sinistro para o segurado e um folheto de informações sobre o sinistro para o prestador de serviço.

Para criar um canal de comunicação entre a seguradora e os segurados, elaborou-se um protótipo de uma página pessoal que cada cliente teria na internet, e através da qual a empresa poderia aproximar-se dos clientes e ofertar benefícios durante a vigência das apólices.

Descrição dos resultados obtidos

Com base nas características iniciais da situação problema apresentado durante a entrevista com a consultoria, a classificação do projeto segundo o modelo Diamante (Shenhar & Dvir, 2010), era de baixa tecnologia, pois o projeto não contemplava a fase de implantação sistêmica; o produto final do projeto era a criação e prototipação das propostas de soluções. A avaliação do projeto segundo o modelo diamante está apresentada na figura 4.

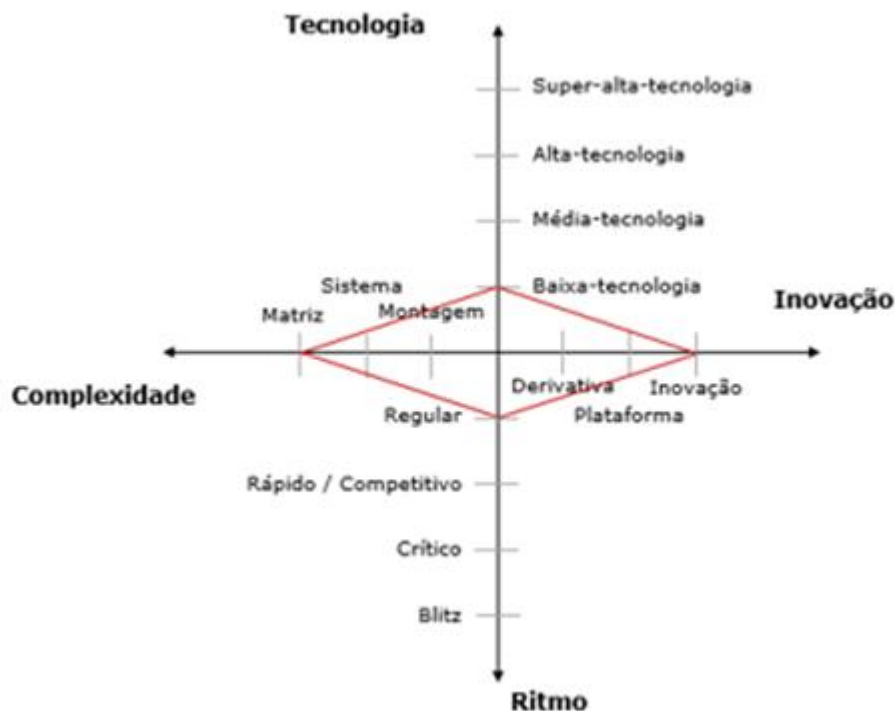


Figura 4 – Modelo Diamante para o projeto avaliado (elaborado pela autora)

No aspecto ritmo, o prazo final do projeto não era uma restrição e se fosse identificado algum problema que impactasse o prazo planejado de quatro meses, a seguradora concordaria com o replanejamento do projeto.

O aspecto complexidade era alto devido ao volume de variáveis específicas do projeto, e que tinham que ser combinadas da melhor forma possível para que a solução gerasse valor para a empresa. Entre essas variáveis estavam: número de protagonistas envolvidos no contexto, necessidade de inovar sem lançar novas campanhas ou novos produtos ou reduzir preços, mudança da cultura interna na organização.

O alto grau de inovação observado justificou-se pelo desafio do projeto em gerar um produto com alto diferencial frente aos concorrentes, além de criar um canal direto de interação da seguradora com seus clientes finais. Outro ponto que caracterizou o caráter inovador do projeto foi o fato da necessidade de promover uma grande transformação cultural na organização para atender ao objetivo estratégico da seguradora de “trazer o cliente para dentro da empresa”.

Para apoiar essa transformação cultural, algumas ações foram adotadas como: criação de um *blog* com a função de promover a comunicação e divulgar os novos conceitos e ideias, atuação próxima e direta dos consultores com os funcionários da seguradora e reuniões colaborativas e *workshops* de integração.

O objetivo dessas ações foi o de promover o envolvimento das diversas áreas da empresa para criar uma visão comum e assim efetivar a mudança de cultura necessária para a empresa implementar o processo de inovação de seus processos de negócios.

O retorno do projeto foi medido pela diminuição das ligações no *call-center* e com o aumento dos números de renovações das apólices, e também, gerou um impacto de sustentabilidade com redução de impressão em papel.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos resultados positivos do projeto, diminuição das ligações no *call-center* e aumento das renovações das apólices, pode-se inferir que a aplicação do *Design Thinking* foi efetiva para o projeto estudado.

Através do uso das técnicas do *Design Thinking* a equipe do projeto pode construir soluções alternativas viáveis, para criar um canal de interação da seguradora com seus segurados, desenvolver meios de traduzir o “segurês” das apólices de seguro e remodelar os processos da organização de forma a trazer o cliente para dentro da empresa.

Para efetivar essa estratégia de foco no cliente foi necessário promover uma mudança drástica na cultura da organização (Hsu et al., 2012; Bes & Kotler, 2011). Nesse ponto, as

características do *Design Thinking*, empatia, foco no indivíduo, desenvolvimento de soluções considerando o contexto e a cultura do projeto, e a habilidade de tornar tangível o intangível, pela ênfase na prototipação das ideias criativas (Brown, 2008), foram os diferenciais para alavancar esse processo de aculturação em toda a organização.

Outro fator importante para o projeto ter alcançado os resultados esperados, foi a compreensão da seguradora de que vende serviço, e não produto, conforme Polaine et al. (2013) defendem. A adoção desse princípio levou a empresa a compreender a necessidade de aproximar-se de seus clientes finais, para através dessa interação poder aumentar a fidelidade e encantamento pela marca (Bes & Kotler, 2011).

A solução proposta durante o projeto para esse objetivo foi o desenvolvimento de uma URL (*Uniform Resource Locator*) para cada cliente, e a grande vantagem da aplicação do *design* nesse caso, é que essa solução foi gerada envolvendo os clientes, e com a fase final de prototipação, foi possível que esses clientes validassem e aprovassem o modelo proposto.

Além disso, o fato do *design* envolver o próprio cliente no processo de geração das novas ideias, num processo de co-criação, é fundamental para o sucesso na prestação de serviços (Gallouj, 2002).

A criação de manuais de fácil compreensão para simplificar o linguajar “segurês” e permitir a comunicação visual dos termos das apólices, possibilitou à seguradora apresentar seus produtos de forma transparente e clara para seus clientes finais. Todo o conjunto de ações promovidas pelo projeto, mudança de cultura, transparência das regras das apólices, canal de comunicação direcionado aos clientes, promoveu mudança organizacional que a empresa buscava.

No entanto, as conclusões desse trabalho são limitadas, pela impossibilidade da autora coletar dados sobre a percepção da seguradora sobre o projeto e também pelo fato de ter sido pesquisado apenas um caso, o que inviabiliza a generalização dos resultados obtidos.

Como propostas para trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos em casos em projetos caracterizados pelo alto grau de inovação para verificar se é possível a confirmação dessas conclusões endereçadas nesse estudo. Ou também, avaliar a aplicação do *Design Thinking* em outros contextos de projetos, como por exemplo, em projetos de inovação tecnológica.

Outra sugestão de evolução do estudo é abordar a validação de outros resultados nos projetos com a aplicação do *Design Thinking* que a promoção da inovação, como o aumento do grau de comprometimento e participação dos usuários no projeto, ou a contribuição da técnica na gestão de mudanças organizacionais.

6. REFERÊNCIAS

- Bes, f. T. De, kotler, p. (2011). A Bíblia da Inovação. Texto Editores Ltda, São Paulo.
- Biancolino, C. A.; Kniess, C.T.; Maccari, E. A.; Rabequini Jr, R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. Revista de Gestão e Projetos-GeP, v. 3, n. 2, 2012.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review. Jun/2008.
- Brown, T. (2009). Change by Design. Set, 276 p., Ed. Kindle.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in Services and the attendant old and new myth. Journal of Social-Economics 31, p. 137-154.
- Hsu, Y., Chong, P. P., Chu, J. H. (2012). Models of innovation service through customization by design firms: an exploratory study. Innovative Journal of Business and Management, v. 1, n. 6, Dec.
- Jeon, j. Y., lee, j. I., kwon, d. S. (2015). Process Innovation Case Study of Insurance Industry: Based on Case of H Company. Indian Journal of Science and Technology, v. 8, n.1, p. 20-27, Jan.
- Liedtka, J., Ogilvie, T. (2015). A magia do Design Thinking – um kit de ferramentas para o crescimento rápido de sua empresa. HSM, Oliva Editorial, São Paulo.
- Patanakul, P., Shenhar, A. (2012). What is really project strategy? The fundamental building block in strategic project management. Project Management Journal, Feb. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/259266341>.
- Polaine, A., Lavrans, L., Ben, R. (2015). Service Design: From Insight to Implementation. Ed. Kindle. Mar.
- Pralhad, C. K., Ramaswamy, V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. MITSloan Management Review, v. 44, n. 4, p. 12-18, Jul.

Sauser, B. J., Reilly, R. R., Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, v. 27, p. 665-679. Jan. Disponível em: www.sciencedirect.com.

Shenhar, A. J., DVIR, D. (2010). *Reinventando Gestão de projetos*. Harvard Business School Press. M.Books, Rio de Janeiro.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., Russo, B. (2013). *Design Thinking – Inovação em Negócios*. MJV Press, Rio de Janeiro, 4ª. ed.