

GEÍSA GAIGER DE OLIVEIRA
GUSTAVO JAVIER ZANI NÚÑEZ
ORGANIZADORES

Des
ign
em
pes.
qui
sa. vol 4

GEÍSA GAIGER DE OLIVEIRA
GUSTAVO JAVIER ZANI NÚÑEZ
ORGANIZADORES

Des
ign
em
pes.
qui
sa. vol 4

Este livro é uma das publicações do Instituto de Inovação, Competitividade e Design (IICD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (www.ufrgs.br/iicd).

© dos autores – 2021

Projeto gráfico: Melissa Pozatti

D457 Design em pesquisa: volume 4 [recurso eletrônico] / organizadores Geísa Gaiger de Oliveira [e] Gustavo Javier Zani Núñez. – Porto Alegre: Marcavisual, 2021.
720 p. ; digital

ISBN 978-65-89263-33-3

Este livro é uma publicação do Instituto de Inovação, Competitividade e Design (IICD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (www.ufrgs.br/iicd)

1. Design. 2. Gestão do Design. 3. Gestão de Projetos. 4. Educação. 5. Sustentabilidade. 6. Desenvolvimento humano. 7. Saúde. 8. Bem-estar. 9. Tecnologia .10. Emoção. I. Oliveira, Geísa Gaiger de.. II. Núñez, Gustavo Javier Zani.

CDU 658.512.2

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)



Marcavisaual Editora - Conselho Editorial

www.marcavisaual.com.br

Airton Cattani – Presidente

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Adriane Borda Almeida da Silva

UFPEl – Universidade Federal de Pelotas

Celso Carnos Scaletsky

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Denise Barcellos Pinheiro Machado

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

Marco Antônio Rotta Teixeira

UEM – Universidade Estadual de Maringá

Maria de Lourdes Zuquim

USP – Universidade de São Paulo

Capítulo 14

DTPMf: um *framework* de integração do design thinking com o gerenciamento de projetos

Daniel de Salles Canfield e Maurício Moreira e Silva Bernardes

RESUMO

O objetivo deste estudo é propor um *framework* para o gerenciamento de projetos de Design Thinking. A pesquisa, sob o ponto de vista de seus objetivos, adota uma abordagem exploratória descritiva com base na *design science research*. Sob o ponto de vista da abordagem do problema, assume um método qualitativo, iniciando a coleta pela entrevista por *e-mail*, seguida do fórum de discussão *on-line*, entrevista com especialistas, *workshop* de desenvolvimento do produto, *workshop on-line* de desenvolvimento do *framework* e finalizando no *workshop* de validação do *framework*. A motivação deste estudo adveio da necessidade de o Design Thinking ser mais aprofundado, para se minimizarem os impactos referentes ao baixo interesse da comunidade acadêmica brasileira por esta abordagem e à superficialidade de sua implementação. O resultado foi um *framework*, denominado Design Thinking Project Management framework (DTPMf), que integra os componentes teóricos e práticos do Gerenciamento de Projetos com os do Design Thinking, podendo ser utilizado por estudiosos e praticantes de diversas áreas do conhecimento na implementação mais completa e gerenciável de projetos de Design Thinking.

Palavras-chave: DTPMf; *framework*; componentes; design thinking; gerenciamento de projetos.

1 INTRODUÇÃO

Considerado o “movimento mais potente do design para os negócios na história” (MCCULLAGH, 2013, p. 32), o Design Thinking (DT) tem se destacado por sua expansão em diversas áreas do conhecimento, lidando com os problemas de muitas profissões (DORST, 2011), alcançando pessoas antes intocadas pelo design (CLARK; SMITH, 2008; COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009; LOCKWOOD, 2009), conquistando praticantes e educadores em

vários campos (KIMBELL, 2011), resolvendo problemas em uma variedade de situações aparentemente “infinita” (JOHANSSON; WOODILLA, 2010, p. 14).

No entanto, o DT tem sido alvo de duras críticas da comunidade acadêmica e gerencial. Segundo Dorst (2015), ele pode ser considerado uma prática oportunista, pois trata somente de algumas técnicas de maneira superficial. Almendra e Christiaans (2013) especificam que o DT tem sofrido um indesejável desgaste devido ao modo simplista e abusivo com que empresas de consultoria o tem oferecido, como uma ferramenta de gestão ou uma simples receita de inovação. Ele é um fenômeno interessante e necessário às organizações, no entanto trata a situação de forma muito simples, levando à possível rejeição por parte dos praticantes (JOHANSSON; WOODILLA, 2010).

Portanto, para abordar o DT de maneira menos superficial e mais completa, ele deve ser potencializado pelo entendimento de novas capacidades, pois é uma abordagem simples para a solução de problemas (MCCULLAGH, 2010). Entende-se que precisa haver uma mudança de perspectiva, pela qual o DT venha a ser entendido como um projeto único e temporário, detentor de algumas definições como objetivo, cronograma, orçamento, especificações, resultado, plano, recursos, complexidade e avaliação.

Assim como qualquer projeto necessita de gerenciamento (TURNER, 2009), o desenvolvimento eficaz e eficiente do DT também está associado à adoção de processos e métodos disciplinados e bem desenvolvidos. Um projeto de DT não se fundamenta simplesmente em componentes de execução, mas também em componentes de iniciação, de planejamento, de monitoramento e controle, de encerramento. Ele precisa ser estruturado e holístico, requerendo gerenciamento sistemático com início, meio e fim.

Embora o DT tenha potencial para contribuir positivamente para a criação de soluções organizacionais em diferentes áreas, ainda apresenta limitações devido à sua superficialidade e novidade. Deste modo, esta pesquisa pretende responder à seguinte pergunta: Como o Design Thinking pode se beneficiar de componentes teóricos e práticos do Gerenciamento de Projetos (GP)?

2 REVISÃO TEÓRICA

A seguir é apresentada a base teórica do Design Thinking e do Gerenciamento de Projetos utilizada para fundamentar este estudo.

2.1 Design Thinking

O DT é um “mundo fascinante – profundo e amplo” (LOCKWOOD, 2009, p. 20). Um conceito ou prática que tem sido aplicado, muito antes do surgimento do termo (KIMBELL, 2011; NITZSCHE, 2012), de forma consciente ou inconsciente (COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009), antes do design ser visto como uma profissão ou até mesmo há milênios por pensadores de todas disciplinas (DMI, 2013).

A definição do DT é reflexo do dualismo entre o pensar e o fazer (KIMBELL, 2011, 2012). É possível identificar dois discursos relativamente estáveis (ALMENDRA; CHRISTIAANS, 2013). O primeiro, escrito com letras minúsculas (design thinking) surgiu duas décadas antes do segundo e tem interesse em pesquisar o processo mental dos designers durante os projetos (TSCHIMMEL, 2012), ou seja, como eles realmente tratam de seu próprio trabalho e lhe dão sentido (KIMBELL, 2011). O segundo, escrito com iniciais maiúsculas (Design Thinking) é muito mais recente e tem como foco a inovação empresarial através de um processo de pensamento enraizado na cultura do design (TSCHIMMEL, 2012). É uma versão simplificada do primeiro, no qual métodos de design são aplicados, no campo organizacional, por variados profissionais em diversos contextos, rompendo a barreira do design (JOHANSSON-SKOLDBERG; WOODILLA; ÇETINKAYA, 2013).

Este segundo conceito do DT, que se tornou muito popular nos últimos anos, aplica às organizações uma perspectiva mais ampla do design, ultrapassando a mera estética e potencializando a transformação do processo de inovação, da cultura empresarial e da geração de vantagem competitiva sustentável (BEST, 2011; BROWN; WYATT, 2010; MARTIN, 2010). Brown (2008) acredita que o DT pode colaborar fortemente com os negócios, visto que suas melhores práticas são divulgadas amplamente e encorajadas a serem copiadas e exploradas. Existe cada vez maior quantidade e variedade de publicações, cartões, livros, métodos e técnicas sobre esta abordagem (VAN DER BIJL-BROUWER; DORST, 2017) que

é adotada por diferentes organizações, em diversos contextos, como *start-ups*¹, pequenas empresas, grandes empresas, empresas sem fins lucrativos, governo e setor social (BROWN, 2009; BROWN; WYATT, 2010; DORST, 2015; INNS, 2013; KELLEY; KELLEY, 2013; LIEDTKA, 2018; MJV, 2018; SOBEL; GROEGER, 2013).

O DT utiliza a cultura do design, ou seja, métodos e habilidades aprendidos pelos designers para atender três aspectos indispensáveis: (i) o desejo das pessoas; (ii) o que é tecnologicamente viável; (iii) o que é economicamente viável para o negócio (BROWN, 2008, 2009; DMI, 2013; IDEO, 2011; PLATTNER; MEINEL; LEIFER, 2012).

2.2 Gerenciamento de Projetos

O GP é um tópico dinâmico e em desenvolvimento (TURNER, 2009). Ao longo dos anos, as organizações intensificaram seu foco nos benefícios de curto e longo prazo e na implementação de mudanças, através de um GP dinâmico, alinhado à estratégia (IPMA, 2015) e aplicado a diversos setores, como construção, produtos, publicidade, hospitais, governo (KERZNER, 2015).

Assim como no DT, a conceitualização do GP apresenta dualidade: duas vertentes disputam espaço na literatura, conquanto sejam similares quanto ao objetivo de excelência na execução do projeto (VARGAS, 2016), ao processo disciplinar de equipe (PRIES; QUIGLEY, 2011), ao tipo de trabalho, como criação de requisitos, desenvolvimento, documentação e integração do produto (LAYTON; OSTERMILLER, 2017).

A primeira vertente, considerada o método antigo (SUTHERLAND, 2014) é o GP tradicional que segue uma abordagem em formato de cascata, na qual cada etapa ocorre em sequência da outra (AXELOS, 2017), sendo necessária a finalização de uma para iniciar a próxima (STERN, 2017) e a definição dos requisitos para dar início à construção e à entrega do produto (AXELOS, 2017). O escopo do projeto mantém-se igual, variando prazo e custos (NOTE, 2016).

A segunda, considerada o método novo (SUTHERLAND, 2014), é o GP ágil, um processo flexível, em que as decisões são contínuas e com base no projeto real (AXELOS, 2017). O processo não depende da

¹ Grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

total conclusão das etapas, mas da divisão em pequenas iterações (LAYTON; OSTERMILLER, 2017). Consequentemente, o escopo do projeto é variável, o prazo e os custos mantêm-se iguais (NOTE, 2016).

Existem consideráveis diferenças entre os dois conceitos, não se deve, porém, pressupor a superioridade de um sobre o outro. A escolha de aplicação não leva em conta somente a popularidade de determinado conceito (AJAM, 2018), mas também sua melhor adequação ao projeto, o sentido mais favorável à solução (NOTE, 2016). Se possível, deve-se igualmente considerar a integração (COOPER; SOMMER, 2016) e a combinação de ambos para oferecer um GP apoiado na base sólida do GP tradicional, porém com a flexibilidade e a comunicação contínua do GP ágil (STERN, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de sugerir um *framework* para o gerenciamento de projetos de DT, a pesquisa teve como perspectiva, sob o ponto de vista de seus objetivos, adotar uma abordagem exploratória descritiva com base na *design science research*², pois a pesquisa descritiva pode ser uma extensão da pesquisa exploratória, auxiliando no esclarecimento dos fenômenos e na coleta dos dados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016), resultando no desenvolvimento e na avaliação de um artefato³ novo, proposição da *design science research* (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

Quanto à estratégia da pesquisa, sob o ponto de vista da abordagem do problema, o estudo assumiu um método qualitativo, predominando o caráter de compreensão profunda do tema (LEAVY, 2017). O propósito foi de buscar a relação de causa-efeito entre os fenômenos (WAZLAWICK, 2014), através de opiniões e atitudes dos sujeitos (MORESI, 2003). Foram aplicados seis instrumentos de coleta de dados – resumidos no Quadro 1 e descritos a seguir – e os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo utilizando o *software* MAXQDA de análise de dados qualitativos (CAQDAS – Computer Assisted Qualitative Data Analysis).

² Abordagem que defende a relevância prática em todas as pesquisas científicas.

³ Representação simbólica ou uma instância física dos conceitos de design.

Quadro 1 - instrumentos de coleta de dados

Data	Instrumento	Amostra
Set/2017	Entrevista por <i>e-mail</i>	5 designers especialistas em DT
Ago/2018	Fórum de discussão <i>on-line</i>	36 participantes do grupo DT (LinkedIn)
Dez/2018 – Dez/2019	<i>Workshop</i> de desenvolvimento do produto	8 participantes da Empresa X e 3 do IICD
Mar – Ago/2019	Entrevista com especialistas	10 especialistas em DT e GP
Abr – Jun/2020	<i>Workshop on-line</i> de desenvolvimento do <i>framework</i>	9 integrantes do IICD e 3 parceiros do IICD
Jul – Ago/2020	<i>Workshop</i> de validação do <i>framework</i>	5 participantes da Empresa Y, 1 cliente da empresa e o pesquisador

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

3.1 Entrevista por *e-mail*

A entrevista teve o objetivo de coletar informações específicas sobre o DT, a fim de descobrir o que os sujeitos pesquisados “pensam, sabem, representam e argumentam” (SEVERINO, 2013, p. 77) sobre o DT e auxiliar na definição do problema e dos objetivos da pesquisa (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Durante a fase exploratória, a entrevista com sujeitos que possuem experiência com o problema de pesquisa permite estudar o tema por diversos ângulos e aspectos (PRODANOV; FREITAS, 2013), levando ao aprofundamento de seu entendimento, pois não se limita às questões ‘o quê’ e ‘como’, mas abrange o ‘porquê’ (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

Foi, portanto, realizada, por *e-mail*, uma entrevista estruturada, visto que o uso desta ferramenta tecnológica permite alcançar os sujeitos em um amplo espaço geográfico; obter notável objetividade nas respostas, mantendo-as dentro dos limites das perguntas (OLIVEIRA; VIANNA, 2018); incluir textos, o que, geralmente, não ocorre nas entrevistas presenciais (REDLICH-AMIRAV; HIGGINBOTTOM, 2014). O envio foi efetuado em setembro de 2017, por acessibilidade, para cinco designers que pesquisam e aplicam o DT em suas trajetórias profissionais. Suas respostas auxiliaram na identificação de pontos positivos e negativos acerca do DT, direcionando a elaboração do problema e dos objetivos da pesquisa.

3.2 Fórum de discussão *on-line*

Um fórum assíncrono⁴ foi realizado com a intenção de captar a opinião de indivíduos conhecedores do DT, quanto às dificuldades de implementação da abordagem. Este instrumento foi utilizado por permitir a obtenção de dados por meio da internet (STEWART; SHAMDASANI, 2016) de modo observável, acessível, seguro (REDLICH-AMIRAV; HIGGINBOTTOM, 2014) e colaborativo (MAZZOLINI; MADDISON, 2003)

Também denominado fórum da *web*, fórum, grupo de discussão e quadro de avisos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016), o fórum de discussão *on-line* utilizou o grupo Design Thinking⁵ da rede social LinkedIn⁶, para engajar 36 participantes na discussão, iniciando os questionamentos, respondendo novas perguntas e interagindo com as respostas dos outros.

3.3 *Workshop* de desenvolvimento do produto

Para gerar informações práticas, testar *insights* e contextualizar elementos para a construção do *framework*, foi realizado um *workshop* de desenvolvimento de um produto. O foco foi o gerenciamento de um projeto de DT em uma empresa, em que as sessões do *workshop* tiveram como objetivo criar um produto de acordo com o contexto e a necessidade da empresa, utilizando componentes de DT e GP, de acordo com o requerido pela pesquisa.

A empresa escolhida para o estudo, aqui denominada Empresa X, é uma organização porto-alegrense, fundada em 1993, que projeta, fabrica e comercializa materiais para cirurgia crânio/facial, como próteses da articulação temporomandibular (ATM), microparafusos, *kits* de ancoragem, plataformas de medição. É uma empresa de pequeno porte, com 25 empregados, que procurou o Instituto de Inovação, Competitividade e Design⁷ (IICD) para auxiliá-la na implementação do DT e do GP, em sua rotina

⁴ Permite que as pessoas respondam às comunicações quando desejarem, não em tempo real.

⁵ Maior grupo de DT do LinkedIn com 117.540 membros.

⁶ Maior rede profissional *on-line* do mundo, com mais de 562 milhões de usuários, em mais de 200 países.

⁷ Instituto, onde o pesquisador é integrante, que o visa desenvolver e disseminar pesquisas na área do Design, Inovação e Tecnologia.

de desenvolvimento de projetos, visando à inovação de seus processos e produtos.

O *workshop* foi formado por três integrantes do IICD e oito membros da Empresa X, atendendo a dois critérios: (i) possuir ao menos um líder/ responsável de cada setor da empresa; (ii) ter a presença da diretoria da empresa. Utilizando como base o modelo de DT desenvolvido por Vianna *et al.* (2012), o *workshop* foi planejado para ocorrer em três etapas: iniciação, execução, encerramento. Foram realizados 18 encontros, com média de três horas de duração cada, em um período de 12 meses (dezembro de 2018 a dezembro de 2019). Tentou-se manter a frequência semanal para os encontros, porém houve variação de acordo com a disponibilidade dos participantes da empresa e conforme a necessidade do desenvolvimento do projeto.

3.4 Entrevista com especialistas

Com o propósito de aprofundar o entendimento sobre o DT e o GP, através da coleta de informações, 10 indivíduos foram previamente selecionados e convidados, por telefone e *e-mail*, a participarem de uma entrevista individual. Para este procedimento foram utilizados os seguintes critérios de seleção: (i) os entrevistados serem da área acadêmica e/ou do mercado de trabalho, para obter-se uma visão tanto teórica quanto prática; (ii) os professores possuírem, no mínimo, a titulação de doutor e uma publicação na área específica (GP ou DT); (iii) os profissionais contarem com, no mínimo, cinco anos de atuação na área específica.

As entrevistas ocorreram entre os meses de março e agosto de 2019, preferencialmente presenciais, em um único encontro com duração de 60 a 90 minutos, como sugerido por Tschimmel *et al.* (2017). Na impossibilidade de a entrevista ser realizada pessoalmente, foi utilizado o *software* Skype⁸, por ser uma alternativa comparável à entrevista presencial e que supera restrições financeiras e geográficas (JANGHORBAN; ROUDSARI; TAGHIPOUR, 2014). Um roteiro de entrevista baseado no modelo sugerido pela IDEO.org (2015) foi utilizado, por ser um guia simples com

⁸ Software que permite comunicação pela internet através de conexões de voz e vídeo.

uma parte introdutória de perguntas gerais, seguido de aprofundamento com perguntas mais específicas.

3.5 *Workshop on-line de desenvolvimento do framework*

Com o objetivo de utilizar as características colaborativas do estudo, um *workshop* foi formado por alguns integrantes e parceiros do IICD. Os participantes foram escolhidos por autosseleção, pela qual cada indivíduo demonstrou seu interesse em participar da pesquisa (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Foi efetuado um convite por *e-mail*, através do diretor do IICD, aos 24 participantes, com a intenção de formar um grupo mínimo de oito pessoas.

A primeira sessão do *workshop* ocorreu em 30 de abril de 2020 e teve a participação de nove pessoas pertencentes, exclusivamente, ao IICD. Com uma duração de aproximadamente duas horas e trinta minutos, o encontro foi estruturado em quatro etapas sequenciais: (i) apresentar o resultado esperado para o *workshop*; (ii) expor o objetivo da pesquisa e nivelar o conhecimento dos participantes em relação a alguns conceitos; (iii) demonstrar, de maneira provisória, um *framework* que servisse de base para a cocriação do artefato final; (iv) iniciar a construção propriamente dita do artefato.

A segunda sessão do *workshop* ocorreu em 25 de junho de 2020, com o propósito reunir novamente os integrantes do primeiro *workshop on-line* e alguns especialistas parceiros do IICD, para discutir a versão criada pelo pesquisador e finalizar o *framework* para a etapa de validação. A sessão teve duração de duas horas e dez minutos e foi dividida em dois momentos: (i) apresentação do *framework*, criado pelo pesquisador, baseado nas sugestões do primeiro *workshop on-line*; (ii) discussão e finalização do *framework*.

As duas sessões foram realizadas no Google Meet⁹ e registradas por meio da própria plataforma – gravação do vídeo –, de um caderno de anotações do pesquisador e dos apontamentos contidos na apresentação de *slides* que estavam sendo compartilhadas e preenchidas por todos os participantes do *workshop*.

⁹ Plataforma *on-line* para reuniões por meio de videochamadas.

3.6 *Workshop de validação do framework*

Para validar os componentes selecionados e a estrutura do *framework* proposto, foi realizado um *workshop* de validação do *framework*. O foco concentrou-se no desenvolvimento de um processo de vendas para uma empresa, utilizando como base os componentes definidos, anteriormente, para o *framework*. As sessões do *workshop* tiveram como objetivo garantir a utilidade da solução proposta, levando em consideração aspectos como custo/ benefício, especificidades do ambiente de aplicação, necessidades dos interessados (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

A empresa escolhida para o estudo, aqui denominada Empresa Y, é uma organização passo-fundense, fundada em 2017, que oferece o aprimoramento dos Recursos Humanos a pequenas, médias e grandes empresas, por meio de serviços como análise de perfil profissional, funil de recrutamento e seleção, banco de talentos, cursos profissionais, construção de trilhas personalizadas.

O *workshop* foi formado pelo pesquisador, por cinco membros da Empresa Y e por uma cliente da empresa, atendendo os mesmos critérios do *workshop* de desenvolvimento do produto: (i) contar com, ao menos, um líder/ responsável de cada setor da empresa; (ii) ter a presença da diretoria da empresa.

Foram realizados, durante o período de um mês e meio – julho a agosto de 2020, 12 encontros, com duração média de uma hora e 30 minutos cada. Tentou-se manter uma frequência de dois encontros semanais, porém houve uma pequena variação de acordo com a disponibilidade dos integrantes do time do projeto. Os encontros seguiram a ordem cronológica estipulada no *framework*, começando pela etapa iniciação e finalizando na etapa encerramento. Consequentemente, todos os eventos foram realizados, porém algumas ferramentas, tanto do DT quanto do GP, não foram utilizadas, visto que não acrescentariam resultados positivos ao projeto como um todo.

Devido à pandemia de COVID-19, o *workshop* de validação do *framework* foi realizado, predominantemente, em ambiente digital, havendo apenas dois encontros presenciais – ferramentas *brainstorm* e protótipo. Por conseguinte, ele teve a mesma execução e o mesmo registro dos *workshops* anteriores. Os encon-

tros digitais ocorreram no Google Meet e tiveram seu registro feito com uso da gravação de vídeo da própria plataforma, do caderno de anotações do pesquisador e dos registros contidos nas ferramentas do DT e GP. Os encontros presenciais ocorreram na sede da Empresa Y, sendo registrados com auxílio de uma câmera de vídeo e das ferramentas impressas e disponibilizadas para a execução das atividades.

4 RESULTADOS

Neste item são apresentados os resultados da pesquisa, na seguinte ordem: (i) identificação dos componentes do DT e do GP; (ii) análise dos componentes do GP com os do DT; (iii) validação dos componentes e da estrutura do *framework* proposto.

4.1 Identificação dos componentes do DT e do GP

A identificação dos componentes teve como critério de inclusão o grau de importância resultante da triangulação de dados do referencial teórico, entrevista por *e-mail*, fórum de discussão *on-line*, entrevista com especialistas, *workshop* de desenvolvimento do produto, visto que “existem alguns elementos que podem estar aí de maneira, digamos assim, não formal, mas que sejam considerados. Pois, tu tá construindo um novo conhecimento e essa é a prescrição que tu [pesquisador] tá fazendo” (P1WODF¹⁰).

Em suma, foram identificados componentes pertencentes a quatro categorias: (i) componentes teóricos do DT – integração, otimismo, empatia, colaboração, visualização e iteração; (ii) componentes práticos do DT – modelos, etapas e ferramentas; (iii) componentes teóricos do GP – transformação, integração, otimismo, resolução, colaboração, comunicação e visualização; (iv) componentes práticos do GP – modelos, papéis, etapas, eventos e ferramentas e processos.

4.2 Análise dos componentes do DT com os do GP

Após a identificação dos componentes do DT e do GP, separadamente, foi realizada sua análise conjunta para reconhecer a compatibilidade e a complementaridade entre eles. Por meio

¹⁰ Participante 1 do *workshop on-line* de desenvolvimento do *framework* (WODF).

da análise da percepção dos participantes do *workshop on-line* de desenvolvimento do *framework* e aquela do pesquisador, foi possível analisar os componentes, sugerir novos e assim integrar os elementos do DT e do GP.

Os componentes foram analisados conforme duas classificações. Primeiramente, os princípios – nomenclatura adotada para os componentes teóricos – do DT e do GP foram analisados (Figura 1), verificando-se um alto grau de compatibilidade, visto que quatro deles possuem as mesmas denominação e finalidade nos dois temas. Percebeu-se, também, uma forte complementariedade entre eles, uma vez que princípios do DT – iteração e empatia – podem complementar o GP e os princípios do GP – resolução, comunicação e transformação – podem complementar o DT.

Figura 1 – Relação entre os princípios do DT e GP



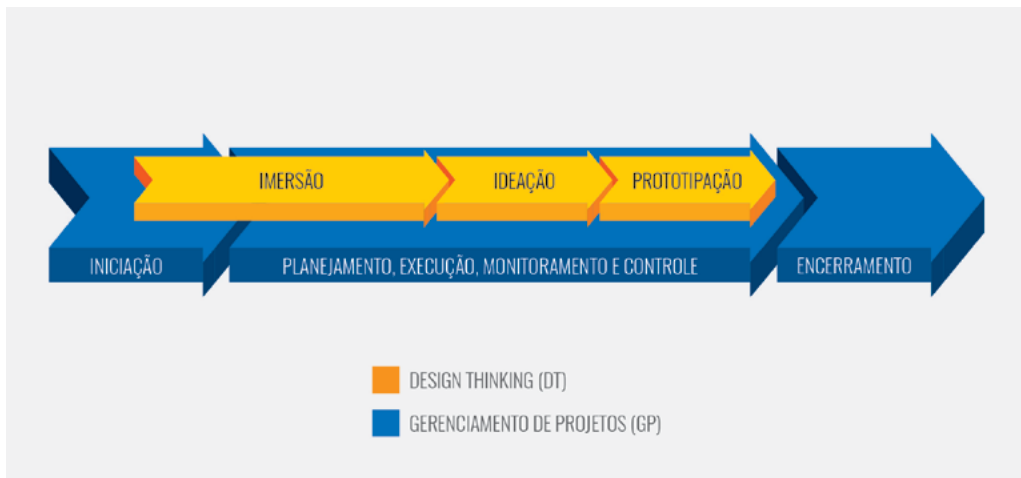
Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

Por fim, os componentes práticos identificados anteriormente – papéis, etapas, eventos, ferramentas –, foram analisados e relacionados. Devido ao questionamento “parece muito separado. Assim é o GP, é o DT e é uma equipe. Quem é a equipe?” (P5WODF), observou-se a necessidade de inserir novos papéis e de combinar alguns deles, resultando em um time do projeto composto pelo dono do produto, GP *master*, DT *master*, equipe de desenvolvimento e usuário do produto.

Visto que um projeto de DT não deve ser limitado às etapas do DT – imersão, ideação, prototipação –, a estrutura do *framework*

foi elaborada com o intuito de integrar etapas do GP – iniciação, de planejamento, execução, monitoramento, controle, encerramento (Figura 2). Embora a etapa de imersão tenha sido pensada, preliminarmente, para começar após o término da etapa de iniciação, ela foi estendida até “o meio da iniciação, pra que eu tenha um início de projeto, um detalhamento, um planejamento mais robusto, permeando as duas partes [iniciação e planejamento]. Ajuda muito no termo de abertura” (P11WODF).

Figura 2 - Etapas do *framework*



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

Recomendados a serem executados por completo e no instante em que aparecem no *framework*, para que não haja nenhuma carência ou excesso de atividades, os eventos foram divididos em três momentos: planejamento, Sprint e revisão. Porém, os eventos identificados anteriormente – planejamento da Sprint, reunião diária, revisão da Sprint e revisão da etapa – foram adaptados e somados a outros para maior integração entre DT e GP.

Em razão da flexibilidade exigida pelo *framework*, as ferramentas do DT e do GP não são impostas de modo arbitrário, e sim apresentadas e sugeridas. Visto que, “no momento que eu tô dizendo que tem que usar essa ferramenta, essa ferramenta e essa ferramenta, tu matou metade do que o DT te dá. Mas, eu acho que não teria problema tu listar sugestões exemplificativas” (P6WODF). Desta forma, cada ferramenta do *framework* pode ser utilizada na íntegra, adaptada, substituída ou, até mesmo, não utilizada, dependendo da necessidade do projeto.

4.3 Validação dos componentes e da estrutura do *framework* proposto

Com o propósito de avaliar a estrutura visual de integração dos componentes do DT e GP, foi possível, através de um *workshop* de validação do *framework*, testar a eficácia do *framework* na prática, visto que “a gente nunca usa o *by the book*, a gente sempre faz umas adaptações [...] e cada projeto que tu for tocar tu vai ter uma particularidade” (P9wvdf). Na sequência são relatados os principais resultados referentes à avaliação do *framework*, sobretudo a contribuição dos componentes do GP em relação aos do DT.

Primeiramente, percebeu-se que o time do projeto pôde compreender os princípios e praticá-los durante o desenvolvimento do projeto, como externado por P1wvdf¹¹, “foi muito boa a integração porque, como a [vendas] participou, o [diretor] participou, foi muito rico no sentido de o time ver a estrutura como um todo. As pessoas entenderem um papel que não é só eu estar dentro dessa caixinha, eu faço isso. Então, ficou claro para o time onde que impacta no trabalho de cada um”.

Abordados no primeiro encontro, os papéis foram definidos pelo dono do produto e pelo GP *master*, durante o planejamento da etapa iniciação. O papel de dono do produto foi atribuído ao proprietário da empresa responsável pelo setor de vendas, visto que “o [diretor] é o grande pai desse projeto, porque é ele que tem as dores, é ele que vive etc.” (P2wvdf). Os papéis de GP *master* e DT *master* foram incorporados pelo pesquisador, pois a capacitação de duas pessoas – em DT e GP – acabaria inviabilizando o prazo do projeto. A equipe de desenvolvimento, composta por quatro colaboradores da empresa, foi constituída conforme a possível contribuição dos participantes ao andamento do projeto. Por fim, foi selecionada a usuária do produto, “a [usuária do produto], ela é da Empresa Z e ela pode nos acompanhar nesse processo” (P3wvdf).

Estruturadas de modo sequencial, as três etapas do DT foram executadas seguindo esta ordem, pois não houve necessidade de pular nenhuma delas nem de retroceder. A imersão, a ideiação e a prototipação foram facilmente compreendidas pelo

¹¹ Participante 1 do workshop de validação do *framework* (wvdf).

time do projeto, em razão do *framework* ilustrá-las de maneira simples, tornando a instrução menos complexa, como salientado por P1wvf: “acho que foi bem tranquilo, fácil de entender”. Entretanto, as etapas do GP são um pouco mais difíceis de interpretar, como enfatiza P5wvf: “de início é um pouco difícil. Depois que vai passando, vai fazendo lógica. Hoje eu olhando aqui – começa na iniciação, faz o planejamento, faz a revisão, pula pra próxima etapa – fica claro”.

Efetuados de acordo com as posições propostas no *framework*, os eventos cumpriram o propósito de criar uma rotina de reuniões necessária ao andamento das etapas. Por exemplo, o planejamento da etapa foi essencial para que o time do projeto entendesse o que precisava ser realizado, visto que era o momento de tirar dúvidas – “então, a gente tem alguma atividade pro próximo encontro?” (P4wvf).

A escolha das ferramentas – DT e GP – utilizadas no projeto foi iniciada no planejamento da etapa iniciação e definida durante o projeto. Levaram-se em consideração o prazo estipulado para o término do projeto e a contribuição que cada uma teria no desenvolvimento e, conseqüentemente, no resultado final. Em vista disso, algumas ferramentas do DT foram descartadas – observação, mapa da empatia, cardápio de ideias, matriz de avaliação das ideias, *storyboard* – e outras realizadas.

Para apresentar o *framework* pela primeira vez, foi utilizada a versão resumida do *framework*, na qual foram demonstrados os cinco componentes e a interação entre eles. Essa primeira estrutura visual cumpriu seu papel, por ter sido “uma maneira sutil de introduzir o assunto. Pois, dependendo de quem vai usar, pode olhar e bah, eu não vou conseguir fazer. Já trava na largada, né” (P3wvf), “ela resumida ajudou bastante, porque depois tu mostrou essa parada [versão completa] e ela é meio assustadora mesmo” (P2wvf).

A versão completa do *framework* foi, de fato, nos primeiros encontros, difícil de ser compreendida integralmente, porém, à medida que os participantes do projeto foram recebendo mais informações e tendo mais contato com o *framework*, ela se tornou eficiente. Segundo P1wvf: “uma coisa que me chamou a atenção

foi o modelo de fato. Como tu utilizou a arquitetura do projeto, de como direcionar o projeto. Foi fantástico, muito bom mesmo”.

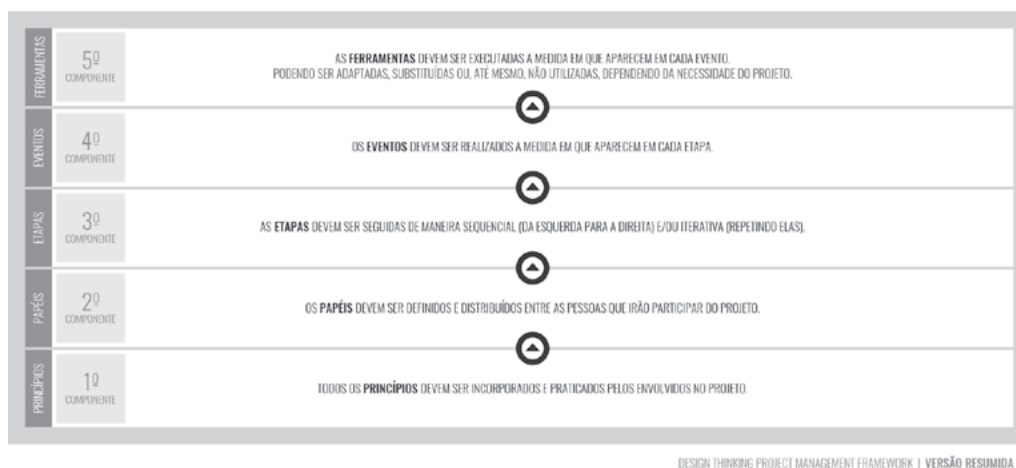
5 DESIGN THINKING PROJECT MANAGEMENT FRAMEWORK

Neste item, é apresentado o artefato final da pesquisa – *framework* para o gerenciamento de projetos de Design Thinking. Devido à necessidade de uma estrutura visual autoexplicativa, o Design Thinking Project Management framework – DTPMf – foi dividido em duas versões: resumida e completa.

5.1 Versão resumida do DTPMf

A versão resumida do DTPMf (Figura 3) tem o intuito de apresentar uma síntese dos cinco componentes do artefato e suas interações. Dessa forma, esta versão não pode ser utilizada de maneira desvinculada da versão completa, ou seja, não pode ser conduzido um projeto de DT baseado somente na versão resumida. Ela não apresenta os componentes de modo detalhado, sendo apenas uma estrutura de introdução do DTPMf.

Figura 3 - Versão resumida do DTPMf



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

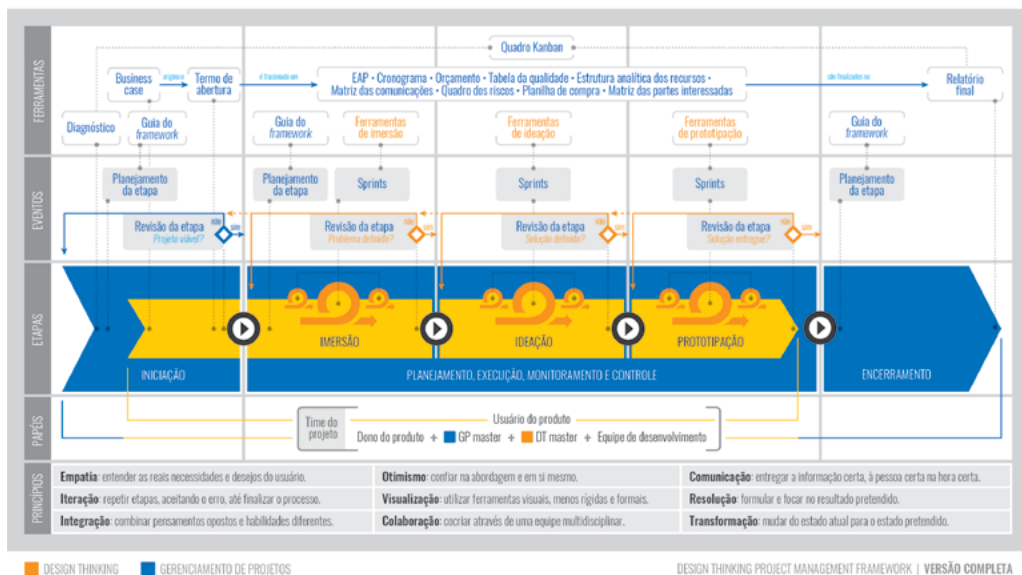
Esta versão possui aspectos idênticos aos da versão completa do DTPMf, com o mesmo formato retangular e as mesmas divisões horizontais em que estão distribuídos os cinco componentes. No entanto, algumas distinções foram realizadas, por exemplo, os componentes foram resumidos em frases curtas de ação, contendo o que deve ser feito em cada um; uma sequência numéri-

ca e simbólica foi inserida, demonstrando que os componentes devem ser compreendidos e executados de baixo para cima, ou seja, iniciando com os princípios, passando por papéis, etapas e eventos e finalizando nas ferramentas.

5.2 DTPMf (versão completa)

O Design Thinking Project Management framework (DTPMf), representado na Figura 4, é uma expansão da versão resumida, visto que a estrutura base – cinco componentes – é mantida, sendo adicionados elementos pertencentes a cada um deles.

Figura 4 - Design Thinking Project Management framework (DTPMf)



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

Devido à quantidade considerável de elementos desta versão completa do DTPMf, procurou-se construir um *framework* de fácil compreensão. Foram utilizadas (i) somente três cores para a identificação dos elementos: amarelo para o DT, azul para o GP, cinza para os pertencentes ao DT e ao GP; (ii) formas simples e replicadas, como setas e retângulos com cantos arredondados, para proporcionar rápido reconhecimento de cada componente; (iii) medidas e posicionamentos semelhantes para os componentes e seus elementos, transmitindo equilíbrio visual por meio da simetria.

Os nove princípios foram listados e adicionou-se uma breve explicação sobre cada um para facilitar a compreensão. Optou-

-se por não identificar, textualmente ou cromaticamente, quais princípios são originários do DT e quais são do GP, pois, além do propósito do *framework* ser a integração destes dois assuntos, na prática não há diferença se são oriundos do DT ou do GP, devendo ser entendidos e praticados de forma igual.

Os cinco papéis foram posicionados dentro do time do projeto para indicar que todos são fundamentais para o desenvolvimento do projeto. Entretanto, foram acrescentadas duas marcações de tempo, assinalando que o usuário do produto deve participar durante as etapas do DT e os demais, durante as etapas de DT e GP. Semelhante ao feito com os princípios, não identificou-se a origem de cada papel, somente do DT *master* e do GP *master*, pois são os únicos que devem possuir conhecimentos específicos em Design Thinking e Gerenciamento de Projetos, respectivamente.

As etapas do *framework* foram representados por meio de setas, indicando uma ordem de execução, e foram incorporadas quatro divisões verticais para realçar o início e o fim de cada etapa. As três etapas do GP foram posicionadas abaixo das três etapas do DT para transmitir a ideia de sustentação, visando responder visualmente à questão de pesquisa: como o Design Thinking pode se beneficiar de componentes teóricos e práticos do Gerenciamento de Projetos?

Os eventos do DTPMf foram posicionados de acordo com cada etapa e reforçados por linhas verticais pontilhadas, indicando os momentos em que devem acontecer. Os eventos revisão da etapa tiveram o acréscimo de uma pergunta e dos possíveis caminhos conforme a resposta, em outras palavras, ao término de cada etapa, o time do projeto deve decidir se responde positivamente a pergunta e segue adiante ou negativamente e retorna para uma etapa anterior do projeto.

As ferramentas do *framework* consideradas relevantes para o projeto foram sugeridas. Entretanto, sua utilização ou não depende da real necessidade de cada projeto. As ferramentas do DT e do GP foram dispostas de duas maneiras: (i) fixa, em que elas são pertencentes a eventos específicos – planejamento da etapa e Sprints – ou originam outras ferramentas; (ii) flexível, em que elas podem ser executadas em diferentes momentos – fer-

ramentas de imersão, EAP, cronograma, orçamento etc.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa desenvolveu um *framework*, tanto teórico quanto prático, que permite gerenciar projetos de DT de modo estruturado e holístico, minimizando a percepção superficial, geralmente associada ao DT. Acredita-se que o resultado deste estudo possa ser utilizado por praticantes e estudiosos de diversas áreas do conhecimento para aprofundar o debate a respeito da contribuição benéfica do GP para a abordagem criativa e, muitas vezes, caótica como é a do DT.

A integração entre DT e GP ficou evidente (i) nos princípios, visto que quatro deles são equivalentes e os cinco restantes são acrescentados ao DT e ao GP, com o intuito de torná-los mais completos; (ii) nos papéis, uma vez que o time do projeto foi criado pela reunião de funções já existentes no DT e no GP e pela criação de novos papéis – DT *master* e GP *master* –, inspirados tanto no DT quanto no GP; (iii) nas etapas, pois as três etapas do GP deram o suporte necessário às etapas do DT, ocorrendo em paralelo, e a etapa inicial do DT transcendeu a trajetória simultânea entre DT e GP, visto que sobrepueram as duas etapas iniciais do GP; (iv) nos eventos, em razão da utilização de eventos originários do GP serem utilizados para momentos conjuntos de DT e GP – planejamento e revisão da etapa – e outros – Sprints – para momentos, exclusivamente, relacionados ao DT; (v) nas ferramentas, dado que as ferramentas do GP visaram complementar a trajetória do DT e as ferramentas iniciais do DT visaram coletar mais informações para auxiliar na execução das ferramentas do GP.

Entretanto, a integração com o GP não pode eliminar um dos aspectos fundamentais do DT, que é sua flexibilidade. A construção do DTPMf visou manter a simplicidade e a fluidez do DT, bem como adicionou elementos gerenciais que ampliem a probabilidade de sucesso do projeto, como planejamento e controle. A estrutura e os componentes do *framework* não devem ser compreendidos como elementos obrigatórios e estáticos e sim como sugestivos e adaptáveis, visto que cada projeto possui necessidades únicas e, portanto, abordagem única para supri-las.

6.1 Limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros

A identificação dos componentes do *framework* levou em consideração as informações dos participantes obtidas nos *workshops* e nas entrevistas. Por isso, quando aplicado a outros contextos, organizações e pessoas, novos componentes teóricos e práticos podem emergir, sendo esta uma limitação da pesquisa. A validação do *framework* foi realizada com a participação do pesquisador no papel de DT *master* e GP *master*, entretanto, se outras pessoas assumirem essas funções, diferentes compreensões e utilizações do DTPMf podem se manifestar.

A pandemia de COVID-19 e o consequente isolamento social adotado pelo estado do Rio Grande do Sul ocasionaram algumas alterações no processo final da pesquisa. Os encontros presenciais para realização dos *workshops* de desenvolvimento do *framework* e validação do *framework* tiveram que ser realizados no ambiente *on-line*. Esta modificação pode ter implicado interações diferentes entre os participantes destas etapas da pesquisa.

Para que a base teórica e prática apresentada neste estudo possa ser aprofundada e debatida, julga-se oportuno efetuar estudos futuros que busquem analisar outros modelos do GP, como PRINCE2®, Lean e XP, a fim de poderem ser identificados novos componentes e/ou confirmados os já detectados, ampliando a estrutura do *framework* e sua abrangência. Há possibilidade de adicionar ao estudo outros níveis de gerenciamento – da organização, do portfólio e/ou do programa –, a fim de estender o DT para além do projeto.

REFERÊNCIAS

AJAM, Mounir A. **Project Management beyond Waterfall and Agile**. Boca Raton: CRC Press, 2018.

ALMENDRA, Rita; CHRISTIAANS, Henri. 'Design Thinking' The Emperor's New Suit. **Design Principles and Practices**, [s. l.], v. 6, 2013.

AXELOS. **Managing Successful Projects with PRINCE2®**. 6. ed. Norwich: The Stationery Office, 2017.

BEST, Kathryn. **What can Design Bring to Strategy? Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change**. Rotterdam: Inholland University, 2011.

BROWN, Tim. Design thinking. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 86, n. 6, p. 84–92, 2008.

BROWN, Tim. **Change by design**. New York: Harper Collins, 2009.

- BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. Design Thinking for Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, [s. l.], v. Winter, p. 30–35, 2010.
- CLARK, Kevin; SMITH, Ron. Unleashing the Power of Design Thinking. **Design Management Review**, Oxford, UK, v. 19, n. 3, p. 8–15, 2008.
- COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas. Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective. **Design Management Review**, Oxford, v. 20, n. 2, p. 46–55, 2009.
- COOPER, Robert G.; SOMMER, Anita F. The Agile–Stage–Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. **Journal of Product Innovation Management**, [s. l.], v. 33, n. 5, p. 513–526, 2016.
- CRESWELL, John W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009.
- DMI. Q&A. **DMI**, [s. l.], n. Summer, 2013.
- DORST, Kees. The core of 'design thinking' and its application. **Design Studies**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 521, 2011.
- DORST, Kees. Frame Creation and Design in the Expanded Field. **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 22–33, 2015.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JR., José Antônio Valle. **Design Science Research: A Method for Science and Technology Advancement**. Cham: Springer International Publishing, 2015.
- IDEO.ORG. **The Field Guide to Human-Centered Design**. 1. ed. [s.l.] : IDEO.org, 2015.
- IDEO. **Human-Centered Design: Kit de ferramentas 2a edição**, 2011.
- INNS, Tom. Theaters for Design Thinking. **Design Management Review**, Oxford, UK, v. 24, n. 2, p. 40–47, 2013.
- IPMA. **Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management**. 4. ed. Nijkerk: International Project Management Association, 2015.
- JANGHORBAN, Roksana; ROUDSARI, Robab Latifnejad; TAGHIPOUR, Ali. Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. **International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being**, [s. l.], v. 9, n. 1, 2014.
- JOHANSSON-SKOLDBERG, Ulla; WOODILLA, Jill; ÇETINKAYA, Mehves. Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. **Creativity and Innovation Management**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 121–146, 2013.
- JOHANSSON, Ulla; WOODILLA, Jill. How to avoid throwing the baby out with the bath water: An ironic perspective on design thinking. In: EGOS COLLOQUIUM 2010, Lisbon. **Anais...** Lisbon: EGOS Colloquium, 2010.
- KELLEY, Tom; KELLEY, David. **Creative Confidence: Unleashing the creative potential within us all**. New York: Crown Buiness, 2013.
- KERZNER, Harold R. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 11. ed. New York: Wiley, 2015.
- KIMBELL, Lucy. Rethinking Design Thinking: Part I. **Design and Culture**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 285–306, 2011.
- KIMBELL, Lucy. Rethinking Design Thinking: Part II. **Design and Culture**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 129–148, 2012.
- LAYTON, Mark C.; OSTERMILLER, Steven J. **Agile Project Management For Dummies**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2017.

LIEDTKA, Jeanne. Exploring the Impact of Design Thinking in Action. **Darden Working Paper Series**, [s. l.], v. 2017, n. 1, p. 1–48, 2018.

LOCKWOOD, Thomas. **Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value**. 3. ed. New York: Allworth Press, 2009.

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

MAZZOLINI, Margaret; MADDISON, Sarah. Sage, guide or ghost? the effect of instructor intervention on student participation in online discussion forums. **Computers and Education**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 237–253, 2003.

MCCULLAGH, Kevin. Stepping Up: Design Thinking Has Uncovered Real Opportunities. **Design Management Review**, Oxford, UK, v. 21, n. 3, p. 36–39, 2010.

MCCULLAGH, Kevin. Stepping Up: Beyond Design Thinking. **Design Management Review**, Oxford, UK, v. 24, n. 2, p. 32–34, 2013.

MJV. **Human Centered Design: como aplicar os conceitos no seu negócio**, 2018.

MORESI, Eduardo. **Metodologia de pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

NITZSCHE, Rique. **Afinal, o que é design thinking?** São Paulo: Rosari, 2012.

NOTE, Margot. **Project management for information professionals**. Waltham: Elsevier, 2016.

OLIVEIRA, Elisabete Regina Baptista De; VIANNA, Cláudia Pereira. Quando e como usar entrevistas por e-mail: reflexões com base em pesquisa sobre assexualidade. **Educação em Revista**, [s. l.], v. 34, n. e192012, p. 1–22, 2018.

PLATTNER, Hasso; MEINEL, Christoph; LEIFER, Larry. **Design Thinking Research**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2012.

PRIES, Kim H.; QUIGLEY, Jon M. **Scrum Project Management**. Boca Raton: CRC Press, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristaino; FREITAS, Ernani Cesar De. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REDLICH-AMIRAV, Dorit; HIGGINBOTTOM, Gene. New emerging technologies in qualitative research. **The Qualitative Report**, [s. l.], v. 19, n. 26, p. 1–14, 2014.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 7. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013.

SOBEL, Leanne; GROEGER, Lars. The Future of Design Thinking in Australia: Barriers and Opportunities. **Design Management Review**, Oxford, UK, v. 24, n. 2, p. 26–31, 2013.

STERN, Terra Vanzant. **Lean and Management Agile Project: How to Make Any Project Better, Faster, and More Cost Effective**. Boca Raton: CRC Press, 2017.

STEWART, David W.; SHAMDASANI, Prem. Online Focus Groups. **Journal of Advertising**, [s. l.], v. 46, n. 1, p. 48–60, 2016.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. São Paulo: LeYa, 2014.

TSCHIMMEL, Katja. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: XXIII ISPIM CONFERENCE: ACTION FOR INNOVATION: INNOVATING FROM EXPERIENCE 2012, Barcelona. **Anais...** Barcelona: XXIII ISPIM Conference: Ac-

tion for Innovation: Innovating from Experience., 2012.

TSCHIMMEL, Katja *et al.* **D-Think Toolkit. Design Thinking Applied to Education and Training.** Matosinhos: Erasmus+, 2017.

TURNER, J. Rodney. **The Handbook of Project Based Management: Leading Strategic Change in Organizations.** 3. ed. New York: The McGraw-Hill Companies, 2009.

VAN DER BIJL-BROUWER, Mieke; DORST, Kees. Advancing the strategic impact of human-centred design. **Design Studies**, [s. l.], v. 53, p. 1–23, 2017.

VARGAS, Letícia Marques. Gerenciamento Ágil de Projetos em Desenvolvimento de Software: um estudo comparativo sobre a aplicabilidade do Scrum em conjunto com PMBOK e/ou PRINCE2. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 48–60, 2016.

VIANNA, Maurício *et al.* **Design Thinking: Inovação em Negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

Como citar este capítulo (ABNT):

CANFIELD, D. S., BERNARDES, M. M. S. DTPMf: um framework de integração do Design Thinking com o Gerenciamento de Projetos. In: OLIVEIRA, G. G. de; NÚÑEZ, G. J. Z. **Design em Pesquisa – Volume 4.** Porto Alegre: Marcavisual, 2021. cap. 14, p. 275–297. E-book. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/iicd/publicacoes/livros>. Acesso em: 5 ago. 2021 (exemplo).

Como citar este capítulo (Chicago):

Canfield, Daniel de Salles, Maurício Moreira e Silva Bernardes. 2021. "DTPMf: um framework de integração do Design Thinking com o Gerenciamento de Projetos". In *Design em Pesquisa - Volume 4*, edited by Geísa Gaiger de Oliveira and Gustavo Javier Zani Núñez, 275–297. Porto Alegre: Marcavisual. <https://www.ufrgs.br/iicd/publicacoes/livros>.