

ESTUDO DE CASO LA CASA DE PAPEL: ESTRATÉGIAS CRIATIVAS DE VISUALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO, MÍDIA E *DESIGN THINKING* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO.

Nárima Alemsan¹

Francisco Antonio Pereira Fialho²

Abstract: *Currently, a lot has been studied about innovation in the literature. However, few studies indicate the creative strategies used in the innovation process in an increasingly globalized world with new media. The general objective of this article is to identify such strategies in the innovation process. In the discussion, creativity techniques that act as facilitators of creative processes and strategies, as well as Design Thinking, are highlighted. The methodology is bibliographic research with a Case Study strategy. The object of study is the La casa de papel. Thus, the article aims to identify and explain creative strategies that led the actor to have them to innovate in his plan. And how this contributes to organizations using creative solutions for innovation. Finally, an infographic is presented with the creative strategies in the series' open innovation process.*

Keywords: *Creativity; Knowledge; Media; Design thinking; innovation.*

Resumo: Atualmente tem se estudado muito sobre inovação na literatura. Porém, poucos estudos indicam as estratégias criativas utilizadas no processo de inovação num mundo cada vez mais globalizado e com novas mídias. O objetivo geral deste artigo é identificar tais estratégias no processo de inovação. Na discussão, evidenciam-se técnicas de criatividade que atuam como facilitadoras de processos criativos e estratégias bem como o Design Thinking. A metodologia é pesquisa bibliográfica com estratégia de Estudo de Caso. O objeto de estudo é a série La casa de papel. Assim, o artigo visa identificar e explicitar estratégias criativas que levaram o ator a tê-las para inovar em seu plano. E de que maneira isto contribui para as organizações utilizando soluções criativas para inovação. Por final, é apresentado um infográfico com as estratégias criativas no processo de inovação aberta do seriado.

Palavras-chave: Criatividade; Conhecimento; Mídia; Design thinking; Inovação.

1. INTRODUÇÃO

Vive-se uma época em que grandes transformações ocorrem devido à rapidez tecnológica, nasce uma nova era de transformação digital em todos os níveis na sociedade em rede. Novos mercados e produtos surgem e a concorrência também. Neste contexto, os

¹ Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Florianópolis - SC - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6598-1271> e-mail: narimalemsan@gmail.com

² Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Florianópolis - SC - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6826-7180> e-mail: fapfialho@gmail.com

estudos de cenários têm sido crescentemente utilizados na área de planejamento estratégico (Sutter, Estima, Polo & Wright, 2012).

À medida que aumentam as informações em todas as áreas do conhecimento, cresce também a necessidade de análise sobre a realidade da sociedade futura. As técnicas de cenários vêm conquistando rapidamente o cotidiano das pessoas envolvidas, mesmo que a percepção de que o futuro é algo mais incerto.

Ainda que não possa eliminar tais incertezas nem definir a trajetória exatamente futura da realidade estudada, as metodologias de construção de cenários contribuem para delimitar ou criar espaços possíveis da inovação de organizações e diminuem os riscos e melhoram a tomada de melhores decisões. O conhecimento surge como pedra basilar das soluções criativas para problemas (Simonton, 1988), uma vez que, a experiência em lidar com determinada situação e o saber adquirido através dessa experiência influencia positivamente a capacidade de determinada pessoa encontrar mais rapidamente uma nova solução para um problema do que alguém que nunca teve contato com essa realidade e experiência. A criatividade é, portanto, uma prática a ser trabalhada constantemente.

Neste contexto e a partir da pesquisa na literatura, a pergunta em questão que formulou-se foi: *quais as melhores estratégias criativas que podem ser utilizadas no processo de inovação?* O presente artigo identifica e explicita o uso de estratégias criativas utilizadas pelo ator principal do seriado La casa de papel para inovação. Este seriado é um dos mais vistos no mundo nos últimos meses. Ao término da pesquisa, foi elaborado um infográfico resumido desse processo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Amabile (1989) considera a criatividade como resultado da interação de três componentes:

- 1) as habilidades do **domínio** (habilidades do domínio incluem educação, conhecimento, habilidades técnicas e experiência em uma área específica);
- 2) as habilidades de **pensamento criativo** (são estilos de trabalho, estilos de pensamento e traços de personalidade que possibilitam as pessoas usarem suas habilidades de domínio de novas maneiras); e

3) as técnicas e motivação **intrínseca** (diz respeito ao desejo de se envolver em uma tarefa porque é interessante, desafiadora e prazerosa).

Muitos autores têm diferentes visões sobre o tema tão importante e abrangente. A criatividade, compreendida em si mesma, é a capacidade de formar mentalmente ideias, imagens e coisas não presentes ou dar existência a algo único e original, porém, “com um objetivo” (Dualibi & Simonsen, 1990). Já para Gardner (1999) um indivíduo para ser capaz de pensar de forma original sobre um assunto, deve ter o material relacionado tão organizado em sua mente, de forma que possa combiná-lo de várias formas com mais facilidade.

Cita também que o próprio indivíduo determina quais habilidades são necessárias e trabalha para desenvolvê-las. No artigo a abordagem será restrita apenas para estratégias criativas dentro do processo de inovação. Muitos autores definem inovação e criatividade correlacionando-as. A criatividade é um processo que ocorre antes da inovação de fato, também pode ocorrer após. Existe, é claro, criatividade sem inovação, porém inovação sem criatividade não existe de forma absoluta. A inovação gera valor a partir da criatividade.

Ou seja, a matéria-prima da inovação são os pensamentos criativos como geradores do conhecimento para a evolução de toda a sociedade. Para Nonaka e Takeuchi (1997), inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. Assim, os autores afirmam que o processo de criação de conhecimento é o combustível para a inovação, pois envolve tanto ideais quanto ideias. Estudar as estratégias criativas no processo de inovação é fundamental nos dias atuais e incertos.

Portanto, a criatividade consiste em uma série de questões que envolvem formas de encontrar técnicas para facilitar a execução das tarefas. Ou seja, é a qualificação que denomina uma pessoa capaz de imaginar e realizar algo original, pois a criatividade não é um dom, mas uma consequência de quem busca novidades. Entretanto, a criatividade não é apenas criar algo ou original ou resolver um problema. Crianças conseguem ser criativas sem resolver algum problema. Arthur Koestler (1964) definiu a criatividade como “a bissociação de matrizes não-relacionadas”. A criatividade pode surgir também na recombinação de elementos e palavras que ainda não foram combinados.

Nesse sentido, compreende-se que as pessoas podem ser criativas sem resolver algum tipo de problema, mas unindo conceitos distantes. A criatividade fica um passo anterior da inovação. Já a inovação se trata de ideias e ações úteis para criação ou melhoria de bens e serviços no mercado. Para compreender melhor é necessário um aprofundamento da literatura de técnicas e estímulo da criatividade.

2.1.1 Estímulo Da Criatividade e Técnicas

Existem inúmeras técnicas que estimulam a criatividade nas pessoas. Na literatura foram levantadas mais de 200 técnicas. Todas as técnicas não são aplicadas para qualquer situação. Isso depende de qual categoria será abordada: geração de ideias, definição do problema, seleção de melhores ideias ou verificação da aplicação das ideias. Para o artigo o enfoque é na geração de ideias em que o pensamento divergente é estimulado.

Utiliza-se da imaginação e intuição consciente. Bianchi (2008) aborda três métodos para geração de ideias: Combinação, Associação e Comparação. Para a combinação de ideias, a lista de atributos e o método Triz é utilizado.

As técnicas usadas para associação de ideias: o *Brainstorm*, mapa mental e construção de cenários. Na comparação de ideias técnicas criativas utilizadas: analogia (Da conceição duarte, 2016) e biomimetismo são alguns exemplos. Estudar a combinação dessas técnicas é bem interessante para estimular a criatividade no processo de inovação.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 LA CASA DE PAPEL

A história tem como personagem principal um homem genial, chamado Professor, que recruta oito criminosos para assaltar a Casa da Moeda da Espanha – em um plano estrategicamente criativo e inusitado. Todos os personagens tem nomes de cidades ao redor do mundo como uma forma de preservar suas identidades dentro do grupo e, principalmente evitar envolvimento. Também faz-se o uso das máscaras de Salvador Dalí no seriado. De certo modo, as máscaras refletem também a caracterização dos personagens que não são simplesmente bons ou ruins.

Para tal análise foi assistido todos os episódios e selecionadas algumas imagens que mostram o ator principal e suas estratégias criativas no processo de inovação. Na Figura 01, foi usado papéis para gerar o brainstorm na aula explicativa sobre os processos de modo que eles possam imprimir 2,4 bilhões de euros. Para fazer isso, professor explicou que precisaria de onze dias de reclusão, durante os quais vão ter que lidar com sessenta e sete reféns e as forças da polícia. O *brainstorm* (chuva de ideias) é uma ferramenta bem útil para ter pensamento divergente. Um clássico exemplo que une os dois tipos de pensamentos: divergente e convergente é o jogo de xadrez.

Figura 01 – La casa de papel



Fonte: Cadena (2018).

O pensamento divergente é aquele que busca soluções diversas muito pouco aplicado em testes e avaliações em que busca-se apenas uma resposta específica para o problema.

Figura 02 – La casa de papel



Fonte: Calişkan (2018).

Na Figura 02, o professor utiliza muito o xadrez como forma de estimular seu raciocínio. Então, no seu tempo livre elabora estratégias jogando xadrez no decorrer da série. Um bom planejamento é, portanto, fundamental, e quando se trata do mundo do empreendedorismo planejar é a diferença entre alcançar o sucesso e navegar sem rumo e metas. Além de planejar, é importante analisar os ambientes internos e externos, para que esteja preparado caso algum imprevisto aconteça.

3.1.1 Conhecimento

O personagem do Professor passou boa parte da sua vida pensando criativamente e estrategicamente em seu plano e mesmo assim teve que lidar com diversos imprevistos que arriscam o sucesso da sua empreitada. Para isso, ele pensou na tríade do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997): pessoas, processos e tecnologia. O ator principal estudou a fundo todos esses itens. Primeiramente o ator principal teve muitas ideias pela técnica *brainstorm*: desde o local do assalto até a seleção da equipe. Em seguida, imaginou os cenários possíveis, começou a atuar/jogar de forma lúdica pensando nas vendas ou lançamento de produto/serviço, envolvendo 3 fatores:

- a) **Pessoas:** estudou o comportamento bandidos, escolheu a melhor equipe; comportamento das vítimas, clientes presas pessoas, comportamento polícia, comportamento de concorrentes, dos inimigos e também da polícia.
- b) **Processos:** conhecimento das regras e funcionamento do sistema.
- c) **Tecnologia:** conhecimento das câmeras analisando todo o território.

Assim, dessa forma, a inovação do roubo surge com novas possibilidades. A inovação neste caso é no processo que foi modificado. Pode-se aplicar estas técnicas criativas numa situação empreendedora ou dentro de uma organização. Pois envolve esses três fatores muito bem alinhados.

3.1.2 Estratégias criativas identificadas

Assim, foram identificadas cinco estratégias criativas utilizadas pelo professor no seriado *la casa de papel*. As etapas utilizadas foram respectivamente: *brainstorm*; técnica de intuição consciente; planejamento; empatia e técnica de construção de cenários. Uma das características incríveis da série é a capacidade que o Professor previu a maioria dos movimentos da polícia e dos reféns, deixando a equipe completamente preparada para a maioria dos contratemplos que surgissem. Sendo assim, existiam vários “planos” para cada movimento que a polícia fizesse. Dependendo do resultado das ações, eles passavam para outra tática. As estratégias identificadas foram:

3.1.3 *Brainstorm* de ideias

Uma das ferramentas da criatividade. Esta técnica permite abrir a mente, ou seja, ter pensamento divergente. Primeiramente chamado de “*Think up*”, foi criado pelo publicitário americano Alex Osborn em 1939, O *brainstorming*, também conhecido como tempestade de

ideias, é um método coletivo de geração de novas ideias, realizado por meio da contribuição e participação de diversos indivíduos inseridos num determinado grupo (Nunes, 2008). Assim, neste método não pode-se julgar as ideias dos participantes, expor todas as ideias que surgirem, ter o máximo de ideias possíveis ou construir uma ideia em cima das demais geradas pelo grupo. (Cain, 2012).

3.1.4 Técnica de intuição consciente

Duas das técnicas de intuição consciente (Bach, 2015) mais utilizadas são a visualização e a imaginação. Para a primeira, relaxar, fechar os olhos e tentar visualizar o problema; imaginar cenários de resolução os mais detalhados que for possível. Normalmente, a solução do problema surge intuitivamente. Para a segunda, sugere-se fechar os olhos, concentrar-se no problema e imaginar diversos cenários de resolução. Por fim, abrir os olhos e apontar o que imaginou; entre todas as imagens e detalhes pode estar a solução. Esta técnica está relacionada com o *brainstorm* também, porém permite explorar ainda mais a imaginação.

3.1.5 Planejamento

Como dizia Benjamin Franklin: “the solution: preparation is key”. Naquela época a preparação era fundamental, entretanto, nos dias atuais mesmo com tudo planejado surgem imprevistos devido a diversos fatores.

O pensamento criativo é necessário para que a imaginação possa ir para diferentes ângulos de um mesmo problema ou até mesmo situação e utilize de mecanismos afim de contornar os bloqueios gerados, assim a criatividade deixa de ser um ‘dom’ como muitas pessoas afirmam, e passa a ser algo a ser estimulado (Asp, 2020). Na série, o professor planejou cada um dos passos que sua quadrilha seguiria para atingir o objetivo final. O trabalho estava bem estruturado. Tudo isso porque, para alcançar o que deseja, é necessário visão analítica, criatividade e muito planejamento. No mundo empresarial, é imprescindível planejar: conhecer o cenário, conhecer a força de trabalho da qual você dispõe, saber quem é a sua empresa, definir quais são as suas metas, objetivos e traçar os caminhos possíveis para alcançá-las.

3.1.6 Empatia

Uma das premissas do professor para o plano desse certo é não matar ninguém durante o assalto. Ele também quer fazer com que a população fique do seu próprio lado para que os integrantes do grupo não sejam vistos como bandidos. Dessa forma, eles possuem uma certa

preocupação com o bem-estar dos reféns. Além disso as máscaras são entregues para que os reféns não se sintam vítimas, entretanto parte do processo como se estivessem engajados nas tarefas. Se até mesmo um assaltante pode ser empático, por que os empresários não podem agir da mesma maneira com seus clientes, funcionários e também com seu público?

A empatia conforme Manganaro (2002), o ponto nodal da essência da empatia é: “o colhimento do “tu” como alter “ego”. É uma capacidade, mas foi usada como uma técnica criativa utilizada no seriado. O filósofo chinês Chuang-Tzu afirmou que a verdadeira empatia requer que se escute com todo o ser: ouvir com a alma não se limita a um único sentido.

4. O *DESIGN THINKING* COMO UMA ABORDAGEM CRIATIVA PARA INOVAÇÃO

Design Thinking envolve o uso de diversas mídias para estimular a criação, implementação e difusão das inovações nos processos de trabalho. Dentre elas, as mídias da informação e do conhecimento. O *Design Thinking* propõe que os *designers thinkers* possam ser arquitetos com experiência em psicologia, o que importa realmente é que estejam dispostos a colaborar em diferentes contextos, a isto Brown (2010) nomeia de equipe interdisciplinar. Nesta interdisciplinaridade, todos se sentem donos das ideias e contribuem com elas, por meio de seu conhecimento e experiência pessoal.

“Design Thinking como um processo de natureza iterativa e não linear expressa na jornada do cliente.” (Arbex; Fialho & Rados, 2014, p. 3). Esta metodologia impulsiona inovação por meio de flexibilidade e criatividade que promover um ambiente motivador para isso, com pessoas engajadas. Espaços padronizados estão predispostos a gerar ideias padronizadas, é preciso de flexibilidade para o sucesso do Design Thinking (Brown, 2010).

A criatividade se apresenta como uma valiosa ferramenta na estratégia de sobrevivência das organizações principalmente na era digital e incerta. Tudo é projetado de alguém para alguém, projeta-se algo para que seja percebido com valor, que gere benefício e impacto positivo ao usuário (Brown, 2010).

A criatividade é uma aliada ao processo de inovação e pode ser empregada de diversas formas, através de diversas técnicas e metodologias criativas. Para dar suporte ao processo criativo, as técnicas de criatividade contribuem com a identificação de oportunidades de um modo diferente do comum, com mais profundidade e explorando a capacidade cognitiva criativa dos membros de uma equipe nas organizações.

5 TÉCNICAS DE CRIATIVIDADE

5.1.1 TÉCNICA DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Da mesma forma que os criadores/pensadores do desenho Jetsons imaginaram o futuro com a técnica de construção de cenários, o ator principal imaginou todas as possibilidades para o roubo da casa. Também antecipou contratemplos, supondo cenários surpresa, simulando problemas e articulando as várias soluções possíveis, além de delegar tarefas. Segundo Godet (1985), cenários são configurações de imagens de futuro condicionadas e fundamentadas em jogos coerentes de hipóteses sobre os prováveis comportamentos das variáveis determinantes do objeto de planejamento. Já para Michael Porter (1989) define cenários de forma similar, ou seja, como uma “visão internamente consistente da realidade futura, baseada em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que podem influenciar o objeto”.

Tais jogos e incertezas são temas abordadas no conceito de gamificação. O termo começou a se destacar em meados de 2010 conforme apontam Hamari e Eranti (2011), houve uma grande popularidade sobre o assunto devido a uma apresentação no TED realizada por Jane McGonigal.

O ato de jogar está ligado ao lúdico. Tal jogo é fundamental para o desenvolvimento da criatividade. Entretanto, a criatividade não trata apenas de criar algo original. É a recombinação de elementos existentes que ainda não foram combinados. Tais elementos podem ser os mais variados possíveis. Os cenários são normalmente utilizados para conceber estratégias de atuação alternativas para organizações. Conforme Buarque (2003), as metodologias de construção de cenários podem ser diferenciadas em dois grandes conjuntos distintos que são: processo indutivo e processo dedutivo.

O autor afirma que no método indutivo, os cenários são formados a partir da aglomeração e da combinação de hipóteses sobre o comportamento dos principais eventos e constituem um jogo coerente de acontecimentos singulares. Dessa forma, os cenários emergem – do particular para o geral – e se estruturam pelo agrupamento das hipóteses, formando blocos consistentes que expressam determinados futuros diferenciados do objeto; vão, por assim dizer, surgindo por si mesmos como resultado da organização dos eventos, sem uma definição apriorística do desenho do futuro (Van Der Heijden, 1996).

O método dedutivo, consiste em descobrir estruturas de futuro a partir dos dados e das informações apresentados pelos eventos e constitui um marco geral framework a partir do qual são formulados os cenários. Dessa maneira, tenta-se inferir o quadro de referência do

conjunto dos eventos saindo do geral e indo para o particular por meio de uma descrição do estado futuro que traduza a natureza básica da realidade. Em seguida, procura-se distribuir os eventos de forma consistente com a descrição geral (marco geral de referência), com a organização dos processos como eventos singulares (Van Der Heijden, 1996).

Buarque (2003) afirma que na construção de cenários regionais e setoriais, o método indutivo consiste em olhar para o contexto do qual o objeto é um subsistema a partir de uma análise das suas características internas – de dentro para fora –, buscando identificar os elementos exógenos que podem influenciar os processos e os eventos endógenos (região e seu contexto). O processo dedutivo, ao contrário, consiste em iniciar o processo pela elaboração dos cenários do contexto ou do ambiente de negócios, e com base neles são identificados os condicionantes exógenos e seus impactos sobre o objeto.

Depois de definidos os futuros alternativos do contexto, procura-se confrontá-los para definir os cenários possíveis alternativos. Tais cenários estão num espaço conceitual metafórico ou mapas mentais que geram uma gama de possibilidades que instigam a mente a visualizar no papel o que está apenas na imaginação ou no mental.

Sarpong e Maclean (2011) apresentam uma estrutura conceitual que coloca o ato de pensar por meio de cenários como um fator precursor da inovação. Essa estrutura baseia-se em dois fatores que podem operar em combinação ou serialmente, para conduzir a identificação de oportunidades para inovar. O primeiro fator refere-se as interações verbais diárias entre os membros da organização, com o propósito de aperfeiçoar as atividades centrais da organização e criar valores competitivos. Já o segundo fator questiona e desafia as restrições impostas pelas estruturas sociais e pelas suposições coletivas sobre a realidade. Este fator foi denominado pelos autores de "reflexividade em prática".

Para inovar é necessário que os membros de uma equipe interajam consigo mesmos e com os recursos disponíveis e, simultaneamente, questionem a realidade conhecida. Conforme os autores, a técnica de cenários atende a esta condição, de modo que torna possível a identificação e a exploração de oportunidades para a inovação.

3. METODOLOGIA

O presente artigo caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória pois, busca “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, Gil (2017, p. 32). Já a pesquisa descritiva busca descrever

as características de determinada população ou fenômeno, de acordo com Gil (2017, p. 32) “também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis”.

O presente artigo busca investigar por meio de pesquisa bibliográfica, quais são as estratégias criativas de visualização de conhecimento, mídia e design thinking no processo de inovação. Para satisfazer o objetivo desta pesquisa será realizada pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2017, p. 33) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado”.

Foi utilizada a estratégia de Estudo de caso com base nos estudos de GIL (2009) que visa estudar um caso específico e é um método de pesquisa ampla sobre um assunto específico. Para tanto, procedeu-se a um levantamento bibliográfico a partir da literatura científica, a partir da compilação de trabalhos publicados em revistas científicas, livros especializados no tema através de bases de dados Google Acadêmico e Science Direct. Depois da coleta, selecionou-se os artigos mais recentes e mais citados acerca do tema.

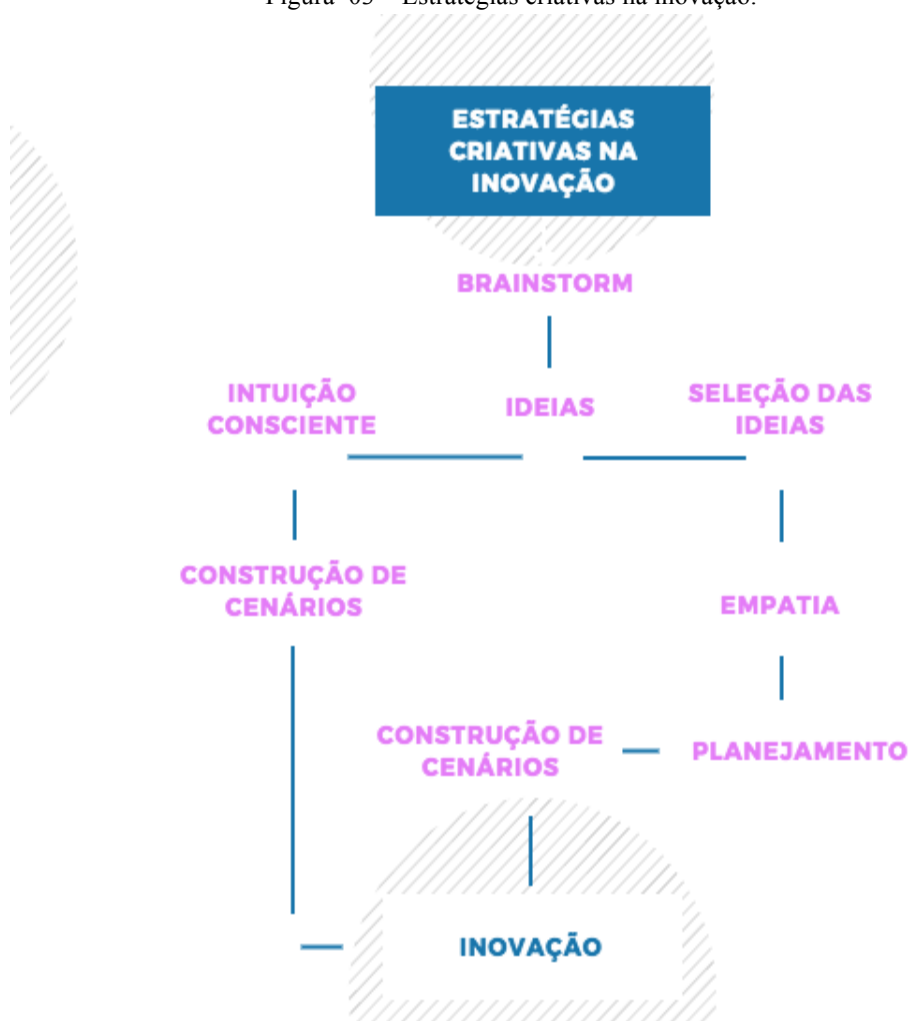
5.1.2 RESULTADOS

O *Design Thinking* enfatiza a busca do novo em que se criam ideias e avalia-se a viabilidade da ideia com testes de protótipos com o público-alvo. Uma vez que se desenvolvem produtos baseando-se em necessidades reais, e considerando que há possibilidade de realizar um processo criativo incluindo a *expertise* de outras organizações, como em um processo de inovação aberta ampliasse a possibilidade de geração de ideias inovadoras com potencial de mercado.

Resumidamente, criou-se um infográfico que identifica as técnicas criativas diversas presentes no processo de inovação do professor no seriado *la casa de papel* e que podem ser bem úteis para aplicações futuras da inovação nas organizações.

Normalmente começa-se o processo criativo com a técnica *brainstorm* onde têm-se muitas ideias e o pensamento é divergente, em seguida existe a seleção dessas ideias, após, cria-se uma empatia com as pessoas. Planeja-se as ações junto com processos e tecnologia e, em seguida, constrói os cenários possíveis com mapas conceituais e visuais.

Figura 03 – Estratégias criativas na inovação.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como visto no infográfico demonstrado na figura 03, a criatividade é cíclica e está em constante mudança o qual pode ou não contribuir com alguma inovação. Os cenários juntamente com as outras técnicas possibilitam a indicação de possíveis elementos que ainda não foram combinados expandindo novas conexões e facilitando mais o processo. Facilitando, assim, o pensamento divergente no processo de inovação.

A possibilidade do professor de criar os cenários conectando diferentes associações abre espaço para a reflexão de conceitos sobre estratégias criativas correlacionadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo demonstrou um importante avanço no sentido de compreender o processo criativo, porém simulado numa possível situação real. As teorias sobre criatividade e inovação

são amplamente estudadas. É imprescindível estudar o campo da inovação e estratégias criativas para sobreviver ao mercado frente as novas concorrências que surgem na era de transformação digital. Um bom planejamento com soluções criativas leva a um resultado muito melhor para a empresa e para todos os envolvidos. Com o seriado *la casa de papel*, permitiu identificar o uso de cinco estratégias criativas utilizadas pelo professor para inovação: *brainstorm* de ideias, técnica de intuição consciente, planejamento, empatia e técnica de construção de cenários. Em relação à valorização de aspectos dos indivíduos que atuam nas organizações, que emerge neste contexto, o *Design Thinking* apresenta-se como um novo modelo mental que coloca o ser humano como elemento central do processo criativo. Por meio da valorização das necessidades reais das pessoas, percorre-se um processo criativo para desenvolver soluções viáveis e desejáveis.

Conclui-se assim, que essas técnicas possibilitam a indicação de possíveis elementos que ainda não foram combinados. Facilitando, desta forma, o pensamento criativo no processo de inovação. Torna-se possível a identificação e a exploração de oportunidades para a inovação dentro de tais estratégias criativas. Assim, o sucesso das estratégias criativas foi devido a uma série de combinações previstas na visualização. Para as pessoas que tem uma organização e querem inovar de alguma maneira o infográfico apresenta algumas possíveis técnicas criativas que ajudam a ter ideias e focar nas soluções para inovação. O artigo apresentou algumas limitações: pesquisar em outras bases de dados, aplicar na prática em alguma organização e definir bem outros contextos também. Pretende-se para estudos futuros: aplicar em uma organização para testar este infográfico e desenvolver um modelo melhor afim de obter melhores resultados para as organizações. Assim, promover melhorias para o desenvolvimento das potencialidades no ser humano e despertar a consciência das organizações para tais potencialidades é de suma importância. É um tema interessante tanto para os indivíduos quanto para as novas empresas que surgem num mundo em constante mudança.

6.1 Agradecimentos

Os agradecimentos vão para a CAPES pelo fundo de financiamento à pesquisa e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) por todo apoio e também ao programa de Pós-graduação.

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”.

"This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001"

REFERÊNCIAS

- Alencar, E., & Fleith, D. (2003). *Criatividade: múltiplas perspectivas*. Brasília: UnB.
- Amabile, T. M., & Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity research journal*, 2(4), 231-253.
- Arbex, D. F., Fialho, F. A., & Rados, G. V. (2014). Design thinking how an iterative process for innovation of products and services. *International Design Research Journal*, 15, 27-38.
- Archiba, David. Definições e conceitos de inovação. Disponível em: <http://fesppr.br/~sandro/Gestao%20de%20Projetos%20e%20da%20Inovacao/Criatividade/Inova%C3%A7%C3%A3o_e_criatividade.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.
- Asp, A. D. L. C. (2020). Criatividade Planejada: etapas e processos do desenvolvimento do pensamento criativo. *Brazilian Journal of Development*, 6(1), 1227-1239.
- Bach, J. (2015). O pensar intuitivo como fundamento de uma educação para a liberdade. *Educar em Revista*, 131-145.
- Buarque, S. C. (2003). Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais.
- Burke, B. (2015). *Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias*. DVS Editora.
- Cadena, S. Álvaro Morte como El Profesor en La Casa de Papel. Disponível em: <http://cadenaser.com/ser/2018/04/18/television/1524047605_109929.html>. Acesso em: 10 set. 2021
- Cain, S. (2012). *O poder dos quietos: como os tímidos e introvertidos podem mudar um mundo que não para de falar*. Agir.
- Calışkan, Enes Talha. La Casa De Papel. Disponível em: <<https://www.enestalha.com/2018/01/la-casa-de-papel-hakknda.html>> Acesso em: 10 set. 2021.
- Da Conceição Duarte, M. (2016). Analogias na educação em ciências contributos e desafios. *Investigações em ensino de ciências*, 10(1), 7-29.
- Duailibi, R., & Simonsen Jr, H. (1990). *Criatividade & marketing*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Gardner, H. (1994). *Estruturas da mente*. Porto Alegre: Artmed.

- Gurgel, M. F. (2006). Criatividade & inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação. *Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Dissertação (Mestre)*.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso*. Atlas.
- Hamari, J., & Eranti, V. (2011, September). Framework for Designing and Evaluating Game Achievements. In *Digra conference* (Vol. 10, No. 1.224, p. 9966)
- Lima, T. C. S. D., & Miotto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálisis, 10*, 37-45.
- Nonaka, I., & TAKEUCHI, H. (1997). Criação do conhecimento na empresa. *Rio de Janeiro: Campus*.
- Nunes, P. Brainstorming. 2008. NUNES, P. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/brainstorming.html> Acesso em: 10 abr. 2021.
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Campus.
- Sarpong, D., & Maclean, M. (2011). Scenario thinking: A practice-based approach for the identification of opportunities for innovation. *Futures, 43*(10), 1154-1163.
- Simonton, D. K. (1988). Age and outstanding achievement: What do we know after a century of research?. *Psychological bulletin, 104*(2), 251.
- Sutter, M. B., Estima, D., Polo, E. F., & Wright, J. T. C. (2012). Construção de Cenários: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. *Espacios, 33*(8), 13.
- Tzu, S. (2019). *A arte da guerra*. Editora Schwarcz-Companhia das Letras.
- Van der heijden, K. (1996). *Scenarios—the art of strategic conversation*—John Wiley & Sons—Chichester. *New York, Brisbane, Toronto, Singapore—1996*.