

Design catalisador de inovação

uma síntese em quatro frentes de atuação

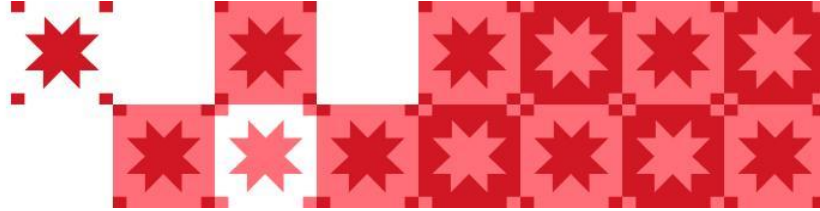
Autor: Diego Joaquim Sabino Ramos | Co-autor Cláudio Freitas de Magalhães

Resumo

Este artigo sistematiza o conceito de Design como Catalisador de Inovação a partir de uma revisão narrativa de literatura em design estratégico, Design Thinking, gestão de design e inovação. O objetivo é consolidar um framework capaz de descrever como profissionais de design operam dentro de organizações complexas para acelerar a geração, a adoção e a implementação de inovações. A síntese organiza o papel catalisador em quatro frentes de atuação interdependentes: (1) Transformação, como intervenção projetual sobre o existente e renovação de artefatos, serviços e sistemas; (2) Facilitação, reunindo colaboração, tradução entre linguagens e mediação política; (3) Narrativa, voltada à construção de significado, retórica e legitimação do novo dentro e fora das organizações; e (4) Experimentação contínua, associada a iteração, prototipagem e aprendizagem como cultura. Discute-se a tensão estruturante entre confiabilidade e validade nas decisões corporativas e argumenta-se que a eficácia do catalisador tende a depender de adaptações metodológicas e de competências de facilitação e narrativa.

Palavras-chave: Design como catalisador de inovação; Design Thinking; gestão de design; inovação corporativa; Design Estratégico.

Após a leitura de diferentes materiais sobre design estratégico, design de serviços e design aplicado a negócios, percebeu-se que boa parte da literatura descreve com clareza o como do projeto (processos, ferramentas, etapas e entregáveis), mas nem sempre explicita quem sustenta a inovação quando ela precisa atravessar a organização e chegar a luz do público. Na prática corporativa, um projeto não depende apenas de boas soluções, mas também de variáveis que podem viabilizá-lo ou interrompê-lo: orçamento disponível, capacidade produtiva, limitações logísticas, condições de distribuição, posicionamento de marca em determinadas praças, além do apoio (ou resistência) das diretorias e das áreas



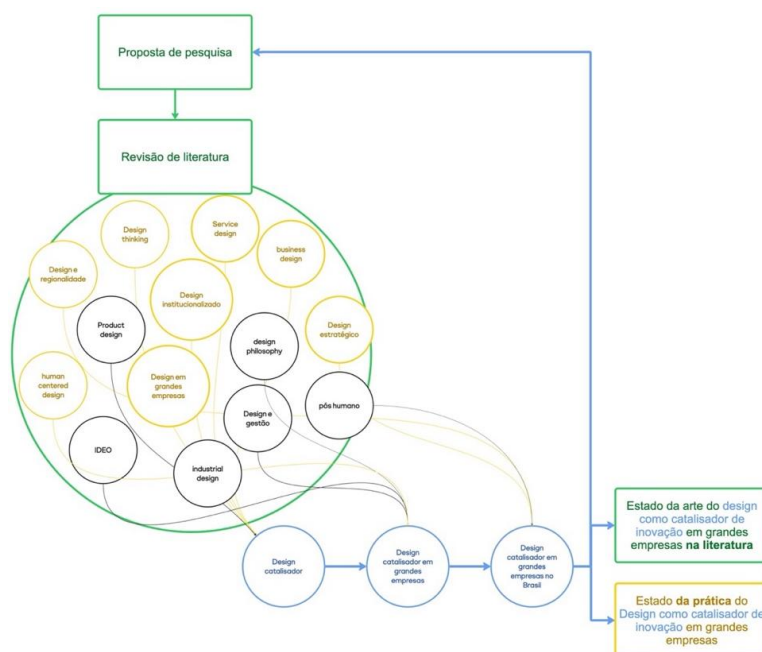
envolvidas. Em muitos casos, o ponto crítico deixa de ser técnico e passa a ser de alinhamento organizacional, isto é, a capacidade de conectar indivíduos, áreas, prioridades e decisões.

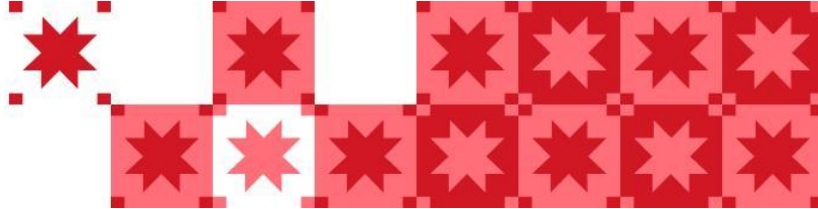
Nesse percurso, destacaram-se os trabalhos de Cara Wrigley, que discute e consolida a figura do Design Innovation Catalyst, sobretudo em publicações que vão de 2013 a 2016. Em especial, Wrigley (2016) descreve esse profissional como alguém que atua de forma internalizada e contínua, com a função de traduzir e facilitar observações, insights, significados e estratégias de design para diferentes partes da organização, contribuindo para realinhar atividades internas à estratégia do negócio e apoiar a implementação da inovação.

Ao aprofundar as referências mobilizadas por Wrigley, chegou-se ao texto de Roger L. Martin, *The Innovation Catalysts* (2011), que reforça a necessidade de agentes internos capazes de levar práticas de design thinking para o cotidiano das equipes e deslocar a inovação do campo das apresentações para o campo dos experimentos, protótipos e aprendizagem. Esse encadeamento foi importante porque conectou um problema observado na prática (projetos que “morrem” por falta de alinhamento e sustentação interna) a um debate teórico que trata diretamente de articulação, tradução e implementação de projetos de design dentro das organizações.

Por fim, ao analisar esses autores em conjunto e observar as convergências entre suas propostas, foi possível identificar linhas de atuação recorrentes e relevantes para o contexto empresarial. Essas linhas foram organizadas em quatro frentes que serão desenvolvidas na sequência: Transformação, Facilitação, Narrativa e Experimentação contínua.

Figura 1 - Fluxograma de revisão da literatura / desenvolvimento do tema. Fonte: Autoria própria.





O que é o design catalisador de inovação

Este tópico apresenta os resultados da primeira etapa da revisão bibliográfica, dedicada a mapear o "estado da arte" do design como catalisador na literatura. O objetivo desta seção é fundamentar o conceito de Design Catalisador de Inovação (Design Innovation Catalyst), identificando as competências, modelos mentais e práticas que permitem ao designer atuar como um agente de catalização de inovações dentro de organizações complexas.

O design opera em cenários de alta complexidade e, devido às suas capacidades de empatia e técnica projetual, tem sido progressivamente reconhecido como uma potência catalisadora.

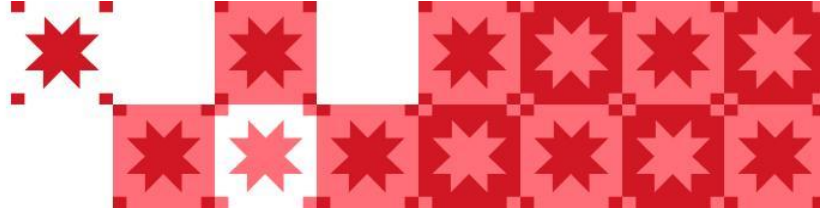
“O designer pratica uma leitura qualitativa e interpretativa das realidades, e busca identificar os elementos que serão a base de soluções que incluem para além do valor econômico, valores estético, cultural e social. Ao trabalhar os ecossistemas criativos pelo ponto de vista do design e entendendo o design como processo de desenvolvimento de dispositivos (artefatos, processos, sistemas etc.) que visam mudar a realidade existente.” (Franzato et al., 2015, p. 103)

Seu alinhamento com o mercado é constante, evoluindo de um contexto operacional para uma posição estratégica de negócios. Roger Martin (2009) cunhou o termo "catalisadores de inovação" (*The Innovation Catalysts*) ao descrever o caso de uma empresa que buscava novos caminhos para melhorar a relação com os clientes. O estudo do autor tem continuidade nos trabalhos de Cara Wrigley (2013), que introduz o termo *Design Innovation Catalysts* como uma proposta de atuação experimental e sistêmica dentro de grandes corporações.

É importante ressaltar que os trabalhos mencionados utilizam as bases metodológicas do *Design Thinking*, desenvolvidas e maturadas por Tim Brown (2009) e pelos fundadores da IDEO, David e Tom Kelley (2019). Devido à ampla adoção dessa metodologia pelo mercado global, os trabalhos e ferramentas relacionados a essa frente serão frequentemente referenciados neste estudo.

Etimologicamente, o dicionário Michaelis (2025) define catalisador como o elemento que "atua como estimulador ou dinamizador, desencadeando ou acelerando um processo". No campo projetual, essa definição alinha-se à visão de Bruno Latour (2023) sobre o "fazer design":

... fazer design é sempre fazer um redesign. Sempre há algo que existe primeiro, que já está dado, como uma questão ou um problema. O design é uma tarefa subsequente que visa tornar algo mais vivo, mais comercial, mais usável, mais agradável ao usuário, mais aceitável, mais sustentável etc. (Latour, 2023, p.7).

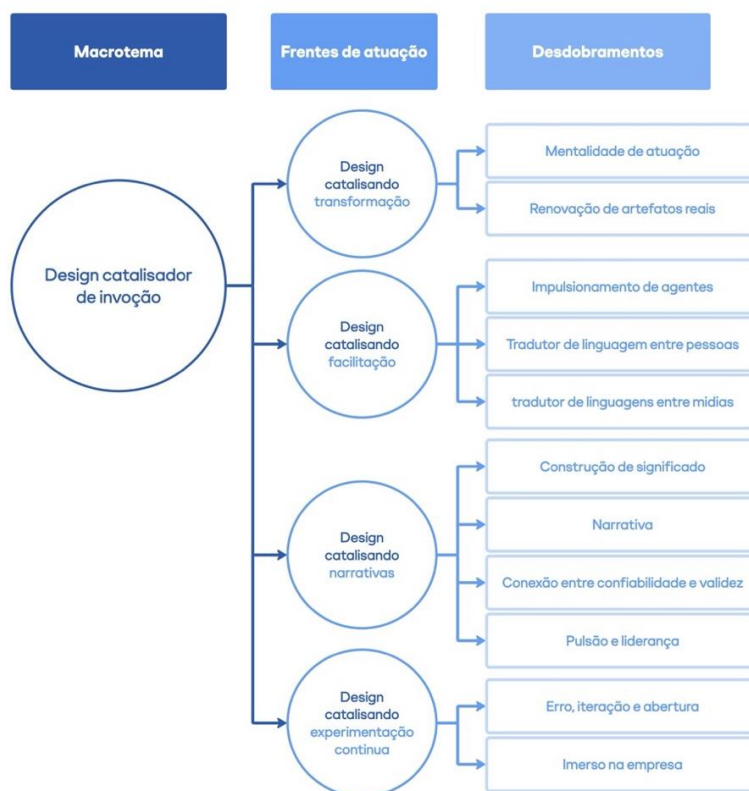


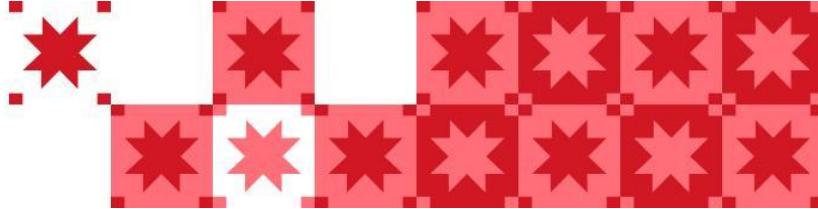
Tanto nesse trecho quanto em sua obra, o autor corrobora a atuação do design com a definição de catalisador: um agente que intervém no existente para acelerar sua melhoria. Wrigley (2016) habilita essa capacidade transformativa ao definir o catalisador como o profissional que atua na interseção entre design, negócios e inovação, capaz de traduzir o pensamento criativo para a linguagem corporativa, facilitando sua adoção.

Essa mediação é essencial porque, conforme destaca Martin (2009), design e negócios operam sob lógicas distintas: enquanto o primeiro orienta-se pela validade (aumento de valor futuro) e pelo aprendizado iterativo, o segundo privilegia a confiabilidade (previsibilidade baseada no passado). O catalisador de inovação surge, portanto, como a ponte entre essas duas lógicas.

Relacionamos essa perspectiva com a capacidade do design de traduzir linguagens, corroborada por Ellen Lupton (2017, p. 11): *"O design utiliza formas, cores, materiais, linguagem e pensamento sistêmico para transformar o significado de tudo, desde sinais de trânsito e sites de web a potes de xampu e abrigos de emergência"*. Tal competência é relevante em situações complexas como as empresariais, em que variados termos, jargões, sistemas, tecnologias, equipamentos e disciplinas convivem e trabalham em prol de objetivos e metas que nem sempre estão alinhados.

Figura 2 – Tema, frentes de atuação e seus desdobramentos. Fonte: Autoria própria.





Nesse sentido, as alterações iterativas são necessárias para que o sistema seja adotado ou adaptado à realidade daquele sistema social.

Design catalisando transformação

A primeira frente de atuação do designer como catalisador de inovação reside na sua capacidade de intervir no mundo material e simbólico. Essencialmente, o design age sobre o existente. Ele não cria a partir do vazio; intervém em estruturas já montadas, reconfigurando suas formas, funções e significados. Trata-se de um fazer apoiado na análise crítica da realidade e na materialização de ideias para renovar o que já está estabelecido.

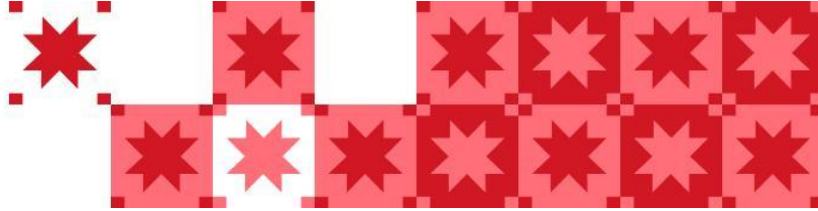
Nessa perspectiva, a inovação deixa de ser apenas um resultado final para ser compreendida como um processo contínuo de aprimoramento. Gui Bonsiepe (2011, p. 35) define essa atividade como a essência do campo: *“Todos os artefatos materiais e semióticos são resultado de atividades projetuais”*. O autor estabelece uma distinção fundamental para a epistemologia da área: *“Enquanto as ciências enxergam o mundo sob a perspectiva da cognição, as disciplinas de design o enxergam sob a perspectiva de projeto”* (Bonsiepe, 2011, p. 19).

Embora o ato de projetar seja inerente ao ser humano, afinal, todas as realizações humanas derivam de projetos, o campo do design executa essa atividade com técnica e método, de forma estruturada e intencional. De acordo com Wrigley (2016, p.163) o foco do *design innovation catalyst* é *“Fornecer conhecimento em inovação de design para facilitar e auxiliar as empresas a se manterem relevantes no futuro, compreendendo melhor seus clientes e sua estratégia.”* O designer catalisador de inovação, portanto, direciona essa capacidade projetual para objetivos estratégicos em grandes empresas.

Para operacionalizar essa transformação, são necessários modelos projetuais de design que auxiliam a conectar a complexidade do ecossistema de negócios com a projeção do processo de design com foco em catalisação de inovações. Roger Martin (2009) propõe um modelo cognitivo para o entendimento dos sistemas complexos de negócios: o Funil do Conhecimento (Knowledge Funnel). O processo ocorre em três estágios:

- Mistério: conhecimento imerso em questões não respondidas;
- Heurística: desdobramento do mistério em uma lógica ou regra prática;
- Algoritmo: A codificação da heurística em uma fórmula replicável.

Para Martin, o algoritmo é a chave de conexão entre a empresa e sua gama de consumidores, permitindo eficiência e escala. Os modelos projetuais apresentados constituem, portanto, o aparato técnico que viabiliza ao designer catalisador atuar como transformador, utilizando etapas estruturadas e análise crítica para converter problemas complexos em soluções de valor.



Design catalisando facilitação

Tom e David Kelley (2019), ao abordarem o conceito de "Confiança Criativa", descrevem o papel do designer como o de um agente capaz de despertar o potencial criativo adormecido nas equipes. Segundo os autores, "quando as pessoas transcendem os temores que bloqueiam a sua criatividade, surgem diversas novas possibilidades" (idem, 2019, p. 20). Tendo em vista o potencial transformador do design abordado na seção anterior, é necessário compreender o fator humano que viabiliza esse processo para que seja possível aplicá-lo. Para que a inovação ocorra, a reunião de atores diversos aliada a técnicas e métodos estruturados é importante. Nessa perspectiva, a força de facilitação surge como uma competência central do catalisador, engajando pessoas em prol de um propósito comum.

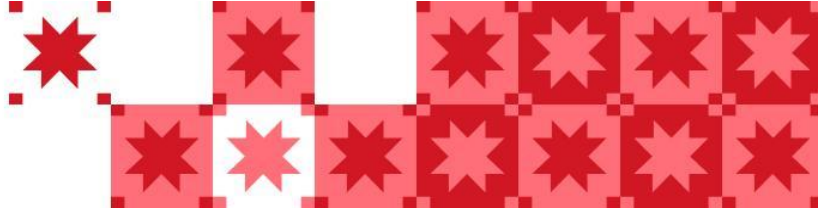
O medo de errar e o receio do julgamento são barreiras frequentes que limitam a externalização da inovação no ambiente corporativo. O design, ao adotar práticas de empatia (entendimento profundo dos participantes) e colaboração (articulação de atuação conjunta), gera as condições de segurança psicológica necessárias para que os indivíduos se sintam encorajados a contribuir.

Como um problema perverso, Roger Martin (2009) destaca que a empresa é um ambiente fragmentado, onde cada área fala uma língua específica, repleta de termos e processos que, vistos sem conhecimento prévio, podem ser de difícil compreensão. Reciprocamente, o vocabulário do campo do design também apresenta barreiras de entendimento para gestores tradicionais.

Diante desse abismo semântico, Martin (2011) e Wrigley (2016) apontam que cabe ao designer, especialmente na posição de catalisador, atuar como a ponte, operando como um intérprete entre esses ambientes culturais distintos. Essa tradução envolve equilibrar a tríade da inovação: a desejabilidade (foco no humano), a viabilidade técnica e a necessidade estratégica (negócio). (Change by design, Brown. 2009) Sendo assim, além de atuar como facilitador entre pessoas, o designer exerce o papel de tradutor de mídias e ferramentas. Gui Bonsiepe (2011) já alertava para essa complexidade com o advento das tecnologias digitais: *"Um dos grandes problemas do design tem sido o uso da linguagem verbal para expressar conteúdos visuais"*. (Bonsiepe, p. 9).

O designer catalisador orquestra a comunicação entre esses espaços, garantindo coerência sistêmica. Esse papel visa compreender como cada meio expressa valores, narrativas e funcionalidades, utilizando as ferramentas adequadas para promover a compreensão de todos os envolvidos.

Donald Norman (2010, p. 121) resume essa competência ao afirmar que *"Comunicação, explicação e compreensão: essas são as chaves para trabalhar com agentes inteligentes, sejam pessoas, animais ou máquinas"*. Prever e viabilizar a comunicação eficiente



é um movimento estratégico que credibiliza o projeto, pois promove aos decisores uma compreensão clara sobre detalhes complexos. Quando o design opera como tradutor de mídias, ele apóia a adoção de novas tecnologias e colabora na relevância da inovação, tanto internamente (entre times) quanto externamente (na experiência do usuário).

Para que a catalisação seja eficiente, o domínio das ferramentas técnicas não é suficiente; é necessário ter atores que conheçam a empresa de forma profunda. O que potencializa o processo é a presença de alguém com capacidade de navegar pela hierarquia, entendendo as necessidades de cada diretoria e como elas dialogam com a cultura da companhia.

Design catalisando narrativa

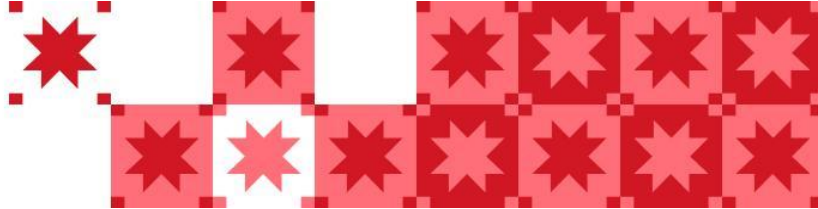
“A retórica pode ser caracterizada como um conjunto de técnicas empíricas sedutoras, utilizadas para influenciar emoções e sentimentos dos destinatários da mensagem (...). O designer, como produtor das distinções visuais e da semântica da cultura cotidiana, influi nas emoções, nos comportamentos e nas atitudes do usuário” (Bonsiepe, 2011, p. 115).

Com essa construção e difusão de significado de Gui Bonsiepe (2011) começamos a construir a nossa terceira frente de atuação do design como catalisador de inovações, que reside na capacidade de construir significados que sustentam a adoção de inovações. O design atua como mediador entre o "novo" e o público, traduzindo conceitos técnicos em experiências compreensíveis, desejáveis e socialmente aceitas. Em outras palavras, o design vai além da materialização da inovação; ele a torna emocionalmente relevante para as pessoas.

Sob essa ótica, o design opera como um agente que direciona percepções. A construção simbólica do objeto torna-o maior do que sua simples forma ou função técnica, impactando diretamente sua aceitação e relevância social. Essa dimensão simbólica é crucial porque, conforme Everett Rogers (2003, p. 115), a inovação não é um evento isolado, mas "uma comunicação de novas ideias que ocorre dentro de um ambiente social específico". É por meio dessa comunicação que as novas ideias se difundem.

Nesse cenário, a narrativa torna-se o vetor de difusão: histórias moldam o desejo, despertam empatia e facilitam a aceitação social das inovações. Quando a inovação desperta emoção e pertencimento, ela ultrapassa a barreira da novidade técnica e transforma-se em parte da vida cotidiana.

Ellen Lupton (2017, p. 11) amplia essa compreensão ao afirmar que *"o design usa formas, cores, materiais, linguagem e pensamento sistêmico para transformar o sentido de tudo"*. Essa visão reforça o papel do design como tradutor simbólico: ele não apenas comunica, mas cria narrativas nas quais o usuário se torna protagonista. Cada interação com um artefato projetado constitui um capítulo dessa narrativa, ampliando o seu valor percebido.



Portanto, para que uma inovação se sustente comercialmente, ela precisa transcender a novidade técnica e conquistar adesão social massiva. A narrativa deve gerar um desejo genuíno, detalhando ao usuário como aquela inovação se integra e agrega valor ao seu cotidiano.

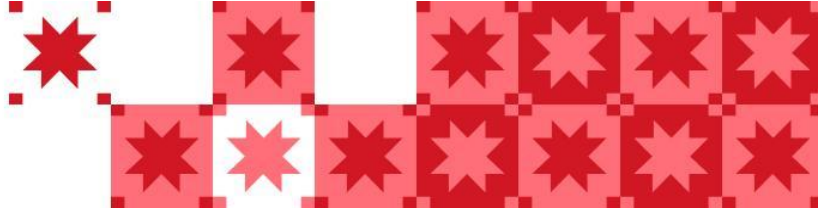
Além da narrativa externa (para o usuário), o catalisador de inovação precisa dominar a narrativa interna (para o negócio). Para o designer como catalisador de inovações é importante entender de forma profunda as necessidades de negócios, e também balancear entre a lacuna de prioridades do campo do design e a realidade do mercado. Comunicar nessa fronteira é uma tarefa difícil, mas potente para impulsionar as ações do agente de design que está catalizando a inovação. Roger Martin (2009) descreve esse contexto como um palco de tensão constante entre duas lógicas opostas: a Confiabilidade e a Validade.

- Confiabilidade (Reliability): é o campo dos movimentos comprovados, da consistência e da previsibilidade dos dados baseados no passado. É onde as empresas se sentem seguras;
- Validade (Validity): é o campo do novo, do desconhecido. Traz valores potenciais muito maiores que os atuais, porém é incerto e inseguro.

No ecossistema empresarial, onde é necessário gerar lucro certo para acionistas e cobrir custos fixos, a tendência natural é apostar na confiabilidade. Desenvolver uma ideia nova, ou seja, apostar na validade, é frequentemente percebido como um "salto no escuro". O catalisador de inovação atua precisamente como o fiel da balança entre essas lógicas. Em algumas empresas, a aposta na validade é permitida devido à segurança financeira ou direcionamento estratégico; em outras, a cultura de aversão ao risco impõe a primazia da confiabilidade. Compreender o equilíbrio correto entre esses campos é vital para a tomada de decisão em projetos de design.

Para sustentar a defesa da validade (o novo) em um ambiente orientado à confiabilidade (o seguro), o designer como catalisador precisa de uma característica interna potente: postura. Wrigley (2013) e Martin (2009) destacam que, para além da condução técnica de projetos, é exigida do designer uma capacidade de articulação política e sustentação de decisões difíceis.

Manter-se aderente ao campo da validade diante das resistências do ambiente empresarial não é tarefa simples. Exige proximidade com a liderança para viabilizar autonomia e mobilizar as áreas da empresa. Assim, o design como narrativa vai além da persuasão para vender um produto ao consumidor final: ele vende a própria visão de futuro para a organização, legitimando o espaço da inovação na estratégia corporativa.



Design catalisando a experimentação contínua

A quarta frente de atuação do catalisador de inovação reside na capacidade de transformar o erro em insumo de aprendizado. A prática do design é, essencialmente, uma forma estruturada de experimentação, na qual cada iteração gera novos conhecimentos, permitindo que as soluções evoluam de forma progressiva e contextualizada. Essa característica torna o design um motor indispensável para a inovação incremental e radical, especialmente em ambientes corporativos complexos que exigem ajustes constantes.

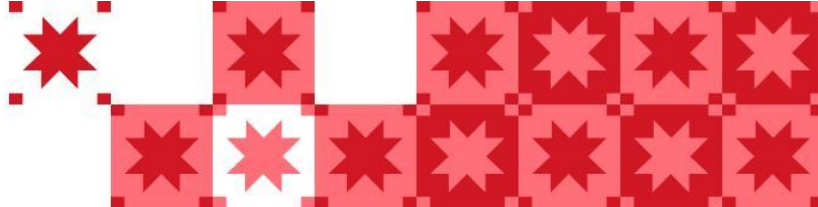
No campo da Cultura da Iteração e do Aprendizado, Stickdorn et al. (2020, p.20) afirmam que "a iteração, que consiste em trabalhar em uma série de ciclos exploratórios que se aprofundam à medida que se repetem, é fundamental". Esse ciclo contínuo impede que o design se limite à fase inicial de concepção, estendendo sua atuação para o acompanhamento do desenvolvimento, da implementação e da evolução dos artefatos.

Essa abordagem rompe com a lógica corporativa tradicional de evitar falhas a qualquer custo, substituindo-a por uma cultura de aprendizado rápido. Tom e David Kelley (2019, p. 49) destacam que *"o vínculo inescapável entre o fracasso e a inovação é uma lição que só se pode aprender fazendo"*. No processo de design, o erro não é um fim, mas uma etapa do refinamento: *"Você cai, adapta-se. Aprende com as pessoas que estão interagindo com você e sua equipe. Senta-se e reflete com seu grupo. Aceita críticas e conselhos. Tenta de novo."* (Stickdorn et al., 2020, p. 68).

Ao introduzir a prototipagem, a cocriação e o feedback contínuo, o catalisador permite que as equipes testem hipóteses em um ambiente seguro a empresa, antes de grandes investimentos de capital, reduzindo riscos e acelerando o ritmo da inovação. Wrigley (2016) formaliza essa dinâmica em um modelo interativo macro, demonstrando como o design pode iterar simultaneamente no projeto do produto e no modelo de negócios, criando um fluxo de retroalimentação vital para a sustentabilidade da organização.

Para potencializar sua função catalisadora, o designer deve atuar de forma contínua; sendo necessário que esteja imerso na estrutura da empresa. A experimentação contínua exige que o profissional vivencie os movimentos internos, transformando o design catalisador em um elo vivo entre o planejamento estratégico e a ação tática. Wrigley (p. 164, 2016) ressalta a importância desse vínculo: *"Como sugerem empresas anteriores que passaram por uma transformação orientada pelo design, essa função não pode ser delegada ou terceirizada."* Acompanhar a evolução das áreas internas viabiliza a evolução dos resultados de design. Wrigley (2016) destaca que essa imersão permite ao catalisador perceber a dinâmica da experimentação sob variadas lentes, duas são pertinentes a essa atuação:

- Rastreo Diário: acompanhamento tático da evolução de múltiplos projetos simultâneos;



- Reconhecimento de Padrões: capacidade de identificar problemas recorrentes e vícios sistêmicos ao longo do tempo, utilizando essa informação para propor ajustes estruturais na cultura de inovação.

Assim, entender a própria adaptação do processo de design dentro da empresa é relevante para compreender o impacto de longo prazo do campo no contexto empresarial.

Síntese das frentes de atuação

Esta revisão bibliográfica evidenciou que o design tem se consolidado como catalisador de inovação em diferentes contextos organizacionais, articulando-se nas quatro frentes principais detalhadas ao longo deste capítulo:

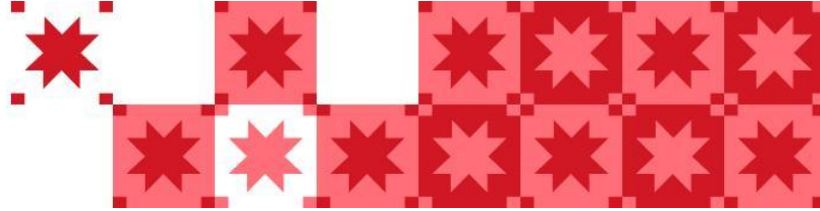
- Transformação: atuando criticamente sobre o existente para renovar artefatos reais;
- Facilitação: integrando áreas, pessoas e traduzindo linguagens entre design e negócios;
- Narrativa: construindo significados e retóricas que sustentam a adoção e a validade da inovação;
- Experimentação: instaurando uma cultura iterativa de aprendizado e adaptação sistêmica.

Autores seminais como Roger Martin (2009), Cara Wrigley (2016), Tom e David Kelley (2019) e Ellen Lupton (2017) demonstram que, quando opera nesses quatro eixos, o design amplia sua função, transcendendo a execução técnica para atuar de forma estratégica no resultado organizacional.

A partir da análise bibliográfica, consolidou-se uma Matriz Teórica de Análise composta por quatro frentes de atuação: Transformação, Facilitação, Narrativa e Experimentação.

Quadro 1 - Matriz teórica de análise. Fonte: Autoria própria.

FRENTE DE ATUAÇÃO	DETALHE	AUTORES	ANO DA PUBLICAÇÃO
Design como transformador	Mentalidade de atuação	Gui Bonsiepe e Bruno Latour	1984 2023
		Design Council	2003
	Renovação de artefatos reais	Stuart Pugh	1991
		Roger Martin	2009
Design como facilitador	Impulsionando agentes detentores do conhecimento a gerarem inovação	Tom Kelley e David Kelley	2019
	Tradutor da linguagem de negócios entre pessoas	Roger Martin, Cara Wrigley, Tom Kelley, David Kelley, Marc Stickdorn, Marcus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider	2009 2016 2019 2020



FRENTE DE ATUAÇÃO	DETALHE	AUTORES	ANO DA PUBLICAÇÃO
	Tradutor de linguagens entre mídias e ferramentas	Donald Norman e Gui Bonsiepe	2010 2011
Design como narrativa	Construção de significado para o usuário.	Everett M. Rogers e Gui Bonsiepe	2003 2011
	Narrativa	Ellen Lupton	2017
	Confiabilidade + Validez	Roger Martin	2009
	Pulsão e liderança	Roger Martin e Cara Wrigley	2009 2016
Design como experimentação contínua	Erro, iteração e abertura	Marc Stickdorn, Marcus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schineider Tom Kelley e David Kelley	2020 2019
	Imerso na empresa	Roger Martin e Cara Wrigley	2011 2016

Conclusão

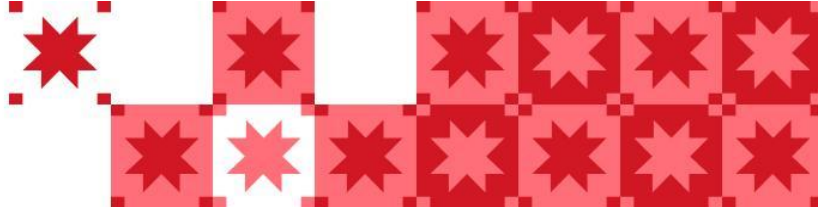
Metaforicamente, o catalisador precisa compreender onde está cada "nascente" de ideia e como ela pode confluír para se tornar um "rio" de inovação.

Essa alta especialização contextual exige tempo de maturação interna para ganhar confiança e experiência. O designer precisa discernir não apenas quais ações são teóricas ou ideais, mas quais são exequíveis e passíveis de adoção real pela estrutura corporativa. Dessa forma, não existem "projetos isolados"; o projeto é a própria empresa, e as ações de design são vetores para atingir seus macro-objetivos.

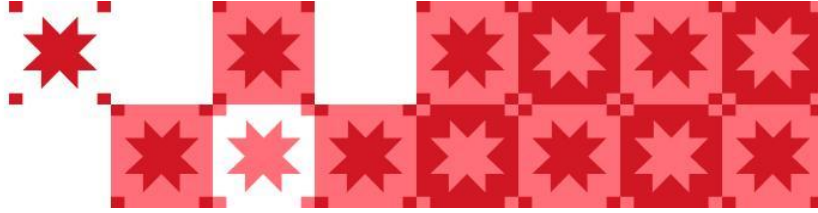
A facilitação, portanto, transcende a condução de workshops ou dinâmicas criativas pontuais. Trata-se de uma prática de governança da criatividade, na qual o design alinha atores com diferentes objetivos e linguagens, conduzindo-os à construção de soluções compartilhadas. Existe um valor estratégico em dar voz a esses atores, e o design catalisador utiliza a facilitação para colocar holofote sobre esses insights.

Referências Bibliográficas

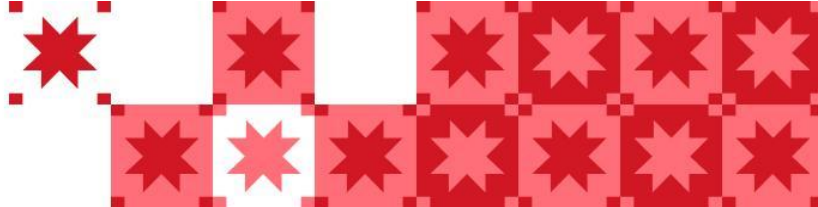
BONSIEPE, Gui. Metodologia Experimental: Desenho Industrial. Brasília: CNPq/Coordenação Editorial, 1984.



- BONSIEPE, Gui. O Design e a retórica. In: Design, Cultura e Sociedade. São Paulo: Blucher, 2011.
- BROWN, Tim. Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- BUCHANAN, Richard. Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, v. 8, n. 2, p. 5–21, 1992.
- BUCOLO, Sam; WRIGLEY, Cara. Using a Design Led Approach to Emotional Business Modelling. In: Leading Innovation Through Design. DMI 2012 International Research Conference. Boston, MA, 2012.
- CAUTELA, Cabirio. O Design para a Gestão. A Gestão para o Design. Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 119-135, 2015.
- COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas. The Handbook of Design Management. London: Bloomsbury Academic, 2017.
- DESIGN COUNCIL. The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process. 2003. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/>. Acesso em: 20 set. 2025.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. Design Science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book.
- DRUCKER, Peter F. A Disciplina da Inovação. Harvard Business Review Brasil, ago. 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>. Acesso em: 20 set. 2025.
- DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor (Innovation and Entrepreneurship). São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- EISERMANN, Richard. The Double Diamond design process — still fit for purpose?. Design Council, 11 maio 2023. Disponível em: <https://medium.com/design-council/the-double-diamond-design-process-still-fit-for-purpose-fc619bbd2ad3>. Acesso em: 20 set. 2025.
- FRANZATO, Carlo, et al. Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, Karine. (org.). Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social. São Paulo: Kazuá, 2015.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estimativas da população. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html>. Acesso em: 20 set. 2025.
- IDEO. Human centered design: toolkit. 2. ed. Palo Alto, CA: IDEO, 2011.
- KEELEY, Larry; WALTERS, Helen; PIKKEL, Ryan. Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013.
- KELLEY, Tom; KELLEY, David. Confiança Criativa: Liberando o Potencial Criativo que Existe em Todos Nós. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.



- LATOUR, Bruno. Um Prometeu Cauteloso: alguns passos em direção a uma filosofia do design. Rio de Janeiro: PPDESDI, 2023.
- LUPTON, Ellen. Design is Storytelling. New York: Cooper Hewitt, Smithsonian Design Museum, 2017.
- MANZINI, Ezio. Design para Inovação Social. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- MANZINI, Ezio. Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation. Cambridge, MA: MIT Press, 2015.
- MARTIN, Roger L. The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- MARTIN, Roger L. The Innovation Catalysts. Harvard Business Review, v. 89, n. 6, p. 82–87, jun. 2011.
- MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2025. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 19 set. 2025.
- NORMAN, Donald A. O Design do Futuro. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.
- NORMAN, Donald A. The Design of Everyday Things. Revised and expanded ed. New York: Basic Books, 2013.
- OXMAN, Neri. The Age of Entanglement. Journal of Design and Science, MIT Media Lab, jan. 2016.
- PICHLER, Rosane Franck; MELLO, Ciuva de. O Design e a Valorização da Identidade Local. Design e Tecnologia, v. 2, n. 4, p. 1-10, 2012.
- POLAINE, Andy; LOVLIE, Lavrans; REASON, Ben. Service Design: From Insight to Implementation. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media, 2013.
- PUGH, Stuart. Total Design: Integrated Methods for Successful Product Engineering. Wokingham: Addison-Wesley, 1991.
- RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences, v. 4, n. 2, jun., 1973, pp. 155–169.
- ROGERS, Everett M. Diffusion of Innovations. 5. ed. New York: Free Press, 2003.
- SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1988.
- STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. Hoboken: Wiley, 2010.
- STICKDORN, Marc; LAWRENCE, Adam; SCHNEIDER, Jakob; HORMESS, Markus. Isto é Design de Serviços na Prática. Porto Alegre: Bookman, 2020.
- STRAKER, Karla; WRIGLEY, Cara. Design Innovation Catalyst Tools to Facilitate Organisational Change. In: 2014 Academic Design Management Conference. London: DMI, 2014.



VERGANTI, Roberto. Design as Brokering of Languages: Innovation Strategies in Italian Firms. Design Management Journal, v. 14, n. 3, p. 34-42, 2003.

VERGANTI, Roberto. Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Boston: Harvard Business Press, 2009.

STAMM, Bettina von. Managing Innovation, Design and Creativity. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2008. 592 p. ISBN 9780470510667.

WRIGLEY, Cara. Educating the “Design Innovation Catalyst” for Change. In: Design Management Academy Conference. 2013.

WRIGLEY, Cara. Design Innovation Catalysts: Education and Impact. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, v. 2, n. 2, p. 148–165, 2016.