MICHEL TÉO SIN

# Design thinking
## ideias geradas em conjunto

Conceito criado nos EUA prevê que a nova geração de profissionais vai pensar desde o analfabetismo de adultos até o aquecimento global

**LÍGIA FASCIONI**

**O conceito de "design thinking" pode ser um 'bicho papão' para os leigos no assunto, mas é um tema que tem motivado nos últimos anos discussões amplas e estudos a partir dos Estados Unidos, onde o termo foi cunhado ainda no século passado. Profissionais e empresas antenadas com esse conceito não hesitam em tomar decisões que beneficiem seus negócios e a relação direta com toda a cadeia produtiva, que vai do fornecedor, passando pelo lojista, até o consumidor final. A engenheira eletricista Lígia Fascioni, é mestre em automação e controle industrial e doutora em engenharia de produção na área de gestão integrada do design, e uma estudiosa do assunto. Ela se divide atualmente entre dois endereços: um em Florianópolis (SC) e outro em Berlim, na Alemanha, onde pretende em 2012 cursar um pós-doutorado em design thinking. É autora dos livros *Quem sua empresa pensa que é?* (2006), *O design do designer* (2007), *Atitude profissional: dicas para quem está começando* (2009) e *DNA Empresarial: identidade corporativa como referência estratégica* (2010). Mantém o site www.ligiafascioni.com.br, especializado em identidade corporativa, e colabora com diversos sites e portais como colunista. Nas próximas páginas, Lígia explica que o termo design thinking pode ser usado para resolver questões políticas, econômicas, sociológicas, ambientais ou de qualquer outra natureza dentro de uma corporação ou empreendimento. Ela defende que todo gestor deveria ter noções básicas do termo como forma de aprimorar seu trabalho.**

◀ **Para Lígia, a inovação é um processo absolutamente incontrolável. "No mercado atual, não se consegue pensar em inovação sem pensar em design thinking"**

**Móbile Lojista** | Qual a ideia principal do design thinking? Como surgiu este conceito?

**Lígia Fascioni** | O termo foi cunhado por Tim Brown, CEO da Ideo, uma das maiores e mais respeitadas empresas de design do mundo. Ele explica que o design thinking foi um termo criado para conseguir expressar a diferença entre *ser* designer e *pensar como* designer. Ele fala da migração do design do nível tático e operacional para uma abordagem mais estratégica. Por isso, os CEOs, gestores, administradores, executivos, gerentes, vendedores e até estagiários deveriam pensar como designers. Só assim as empresas conseguirão ser inovadoras no sentido mais radical da palavra. É que os designers têm passado as últimas décadas buscando o compromisso entre as necessidades humanas e a tecnologia disponível, sem nunca perder de vista as restrições práticas do negócio. E conseguem fazer tudo isso levando em consideração a intuição e a capacidade de desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional. A ideia é aplicar a maneira como os designers pensam (combinando o racional e o emocional) em qualquer situação; seja em uma

questão social, seja em um desafio de mercado. Brown lembra que, sem elas, o design não pode ser criado. A disposição e até a aceitação empolgada das restrições são partes fundamentais do design. As restrições são visualizadas sob três pontos de vista diferentes, para gerar novas ideias: a 'praticabilidade' (o funcionalmente possível); a 'viabilidade' (o que pode se tornar um modelo de negócios sustentável) e a 'desejabilidade' (o que faz sentido para as pessoas).

**Lojista** | Quais os diferenciais do design thinking?

**Lígia** | [Tim] Brown explica que enquanto os designers aprendem a solucionar as restrições, os 'design thinkers' navegam nelas com criatividade. Isso acontece porque o foco é desviado do problema para o projeto. É que os problemas que confrontaram os designers no século 20 (projetar uma identidade visual, criar um novo objeto ou ambiente) não são aqueles que definirão o século 21. Ele diz que a próxima geração de designers deverá se sentir tão à vontade na sala de um conselho de administração quanto em um estúdio — e deverá analisar todas as questões, do analfabetismo de adultos ao aquecimento global, passando por hábitos alimentares, como um projeto de design.

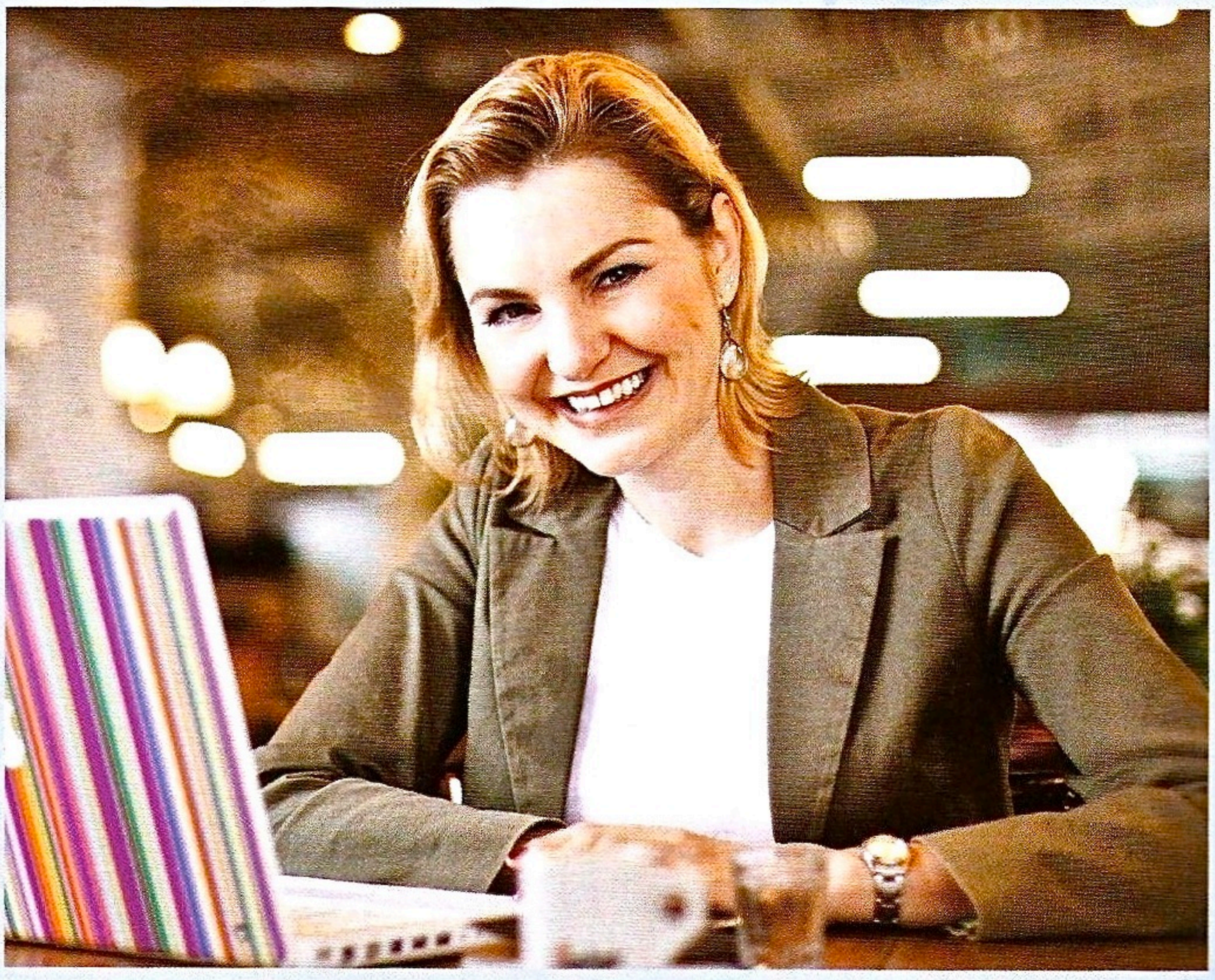
**Lojista** | Então o design thinker deve ser uma pessoa com que tipo de diferenciais?

**Lígia** | Acabou-se aquela história de *"eu sou profissional, sei o que é melhor para você"*. Brown fala do estudo da sua colega Jane Suri sobre a evolução do design thinking, na medida em que ele migra de *designers criando para as pessoas* para *designers criando com as pessoas* e, no final, *as pessoas criando por si próprias*. Um baita tapa no ego, mas concordo com eles que este é o caminho. A proposta é que as ideias sejam geradas em conjunto com as pessoas que serão impactadas por elas. E que os protótipos sejam construídos e testados ainda durante o processo. Ninguém está à procura da solução correta, definitiva e insubstituível, mas do caminho que conduz à melhor maneira de fazer com que a experiência seja significativa e importante. É claro que há conflitos a resolver, mas, mais do que a criatividade, o grande talento do design thinker é o pensamento integrativo, abordado por Roger Martin na obra *Integração de Ideias: como usar as diferenças para potencializar resultados*. Como exemplo, pode-se citar o caso de uma empresa que planejava construir um trem de alta velocidade entre as principais cidades americanas e contratou a Ideo para projetar o design dos assentos. A Ideo fez uma ampla pesquisa e descobriu que uma jornada normal de trem era composta por 10 passos básicos do usuário, desde chegar até a estação, estacionar, comprar o bilhete até chegar ao destino. A sacada foi que eles descobriram também que o passageiro só se sentava no trem no estágio 8 — então, tinha muita coisa para melhorar a experiência antes e depois de o passageiro se sentar. Eles trabalharam em todos eles, tornando o projeto um sucesso. E aí é que entra o design de serviços. Quando penso no processo todo, em todas as situações em que a pessoa interage com a empresa, e me concentro em melhorar esta experiência, estou falando de design de serviços. Então, design de serviços nada mais é do que o design thinking aplicado ao setor de serviços.

**"As variáveis são inúmeras e a incerteza faz parte do processo. Não há como garantir resultados. Pode ser um estrondoso sucesso ou um fracasso fenomenal"**

**Lojista** | Você poderia citar empresas que já utilizam com propriedade e com bons resultados este conceito?

**Lígia** | Conheço empresas que oferecem serviços de consultoria em design thinking e ensinam aos seus clientes como utilizar as várias ferramentas disponíveis. Porque a ideia central é ensinar pessoas leigas a pensar como designers. Então, a maior parte das orientações acontece sob a forma de cursos ou workshops. Aí as empresas aprendem e começam a aplicar no seu dia a dia. As empresas cujo trabalho conheço melhor são a Ologia, de Minas Gerais, a LiveWorks, de São Paulo (filial brasileira da empresa que tem sede na Inglaterra), a InnovaService, de Santa Catarina, e o Instituto Faber-Ludens, do Paraná. Mas há muitas outras trabalhando



MICHEL TÉO SIN

**Lígia faz a ponte Brasil-Alemanha desde junho. Projeto de cursar um pós-doutorado em design thinking motiva seus trabalhos na área**

## PARA SABER MAIS | LIVROS

VEJA LIVROS SOBRE DESIGN E INOVAÇÃO:

- **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias**, de T. Brown. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- **Integração de ideias: como usar as diferenças para potencializar resultados**, de Roger Martin. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- **A revolução do lado direito do cérebro**, de Daniel Pink. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- **O efeito Medici: como relizar descobertas revolucionárias na intersecção de ideias, conceitos e culturas**, de Frans Johansson. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
- **Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa**, de Robert Brunner e Stewart Emery. São Paulo: M. Books, 2010.
- **O iconoclasta**, de Gregory Berns. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009
- **Previsivelmente irracional – Como as situações do dia-a-dia influenciam as nossas decisões**, de Dan Ariely. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

para oferecer essa nova abordagem ao mercado e o número cresce a cada dia. Todas estas empresas têm grandes clientes bem satisfeitos, exemplos na Rede Globo, Totvs, Embraco, RBS e Sesi, entre outras.

**Lojista** | Quais as dificuldades para a implantação deste conceito?
**Lígia** | A principal dificuldade é que o método não é uma receita que se aplica para obter resultados determinados. A incerteza faz parte do processo e nem sempre isso é visto com conforto pelas empresas. Inovação é incerteza. Fato. Nesse processo também não há espaço para egos inflados, pois a chave é a cocriação, em que todos contribuem para a evolução do projeto, inclusive o cliente. É uma nova maneira de pensar, por isso, é natural que ocorram resistências em um primeiro momento.
**Lojista** | Quando falamos de inovação, o design thinking é um conceito obrigatório para aplicação em quais setores? Quais seriam as vantagens de uma fábrica ou de um lojista trabalhar com este tema na linha de produção ou em vendas?
**Lígia** | Não vejo como trabalhar inovação sem o conceito de design thinking. Pois a ideia central é justamente que não se parte de um problema específico a ser resolvido, mas do espaço problema-solução. Aí fica clara a principal diferença entre a engenharia e o design: enquanto a engenharia parte de um problema e se vale de um conjunto de ferramentas para resolvê-lo, o design para a inovação parte de uma figura chamada muito apropriadamente "espaço-problema-solução", na qual tanto o problema como a solução ainda estão indefinidos e misturados no mesmo espaço conceitual. Há que se usar conceitos variados (variação cega com retenção seletiva, *storytelling*, prototipação, cocriação, etc.) para que se possa solucionar um problema que inicialmente não estava sequer definido. É assim que a maior parte das inovações nasce, aumentando muito as chances de sucesso. Então, o sucesso na utilização do design thinking depende muito mais do ambiente da empresa (sem preconceitos, menos conservadora e disposta a arriscar e pensar o novo) do que propriamente da área de atuação. É possível inovar nas coisas mais simples e impensáveis, diferenciando totalmente a empresa no mercado.

**Lojista** | Por que os conceitos de inovação e design thinking estão hoje tão intrinsecamente relacionados?
**Lígia** | Não é possível prever de onde virá a inovação, ela é absolutamente incontrolável. É possível entender o caminho depois dele percorrido, mas não há como saber com antecedência. Sendo o design thinking uma abordagem que favorece o surgimento de novas ideias e favorece a construção de um ambiente inovador, a probabilidade de que a inovação surja com o uso intensivo de suas ferramentas é muito maior.

**"Conheço empresas que oferecem serviços de consultoria em design thinking e ensinam como utilizar as ferramentas disponíveis. Porque a ideia central é ensinar pessoas leigas a pensar como designers"**

No mercado atual, não se consegue pensar em inovação sem pensar em design thinking.

**Lojista** | Adotar este novo conceito no planejamento e no cotidiano da empresa é algo que custa caro, necessariamente, ao empresário?
**Lígia** | O design thinking não exige investimentos altos, pois a filosofia em si é simples. Geração de ideias com variação cega (sem juízo de valor), experimentação, prototipagem rápida (e barata) e interação com os clientes no processo de cocriação. Basicamente, o custo maior é treinar o pessoal no uso das ferramentas e permitir que a equipe explore as possibilidades criativas. O investimento é baixo em relação aos benefícios que a empresa pode obter.

**Lojista** | Quais os resultados quanto à economia de custos e ganhos de margens que o design thinking pode trazer à empresa? Em quanto tempo e em que aspectos se percebe os resultados?
**Lígia** | Essa é uma pergunta que nenhum profissional sério pode responder em termos absolutos, pois, como disse antes, não é uma receita de bolo que se aplique para se obter resultados definidos. Design thinking não é um método que funciona da mesma maneira em diferentes situações. Ele é uma abordagem, uma ferramenta. Cabe à empresa utilizá-lo com sabedoria. As variáveis são inúmeras e a incerteza faz parte do processo. Não há como garantir resultados. Pode ser um estrondoso sucesso ou um fracasso fenomenal. Se a cultura da empresa não consegue absorver a abordagem, certamente não haverá resultados a comemorar. O resultado depende da empresa e da maneira como ela vive o design thinking, não do método em si. ■

**Por Rosa Bittencourt**

## PARA SABER MAIS | NA WEB

CONFIRA SITES E PORTAIS SOBRE DESIGN THINKING:

- http://www.innovaservice.com.br
- http://dschool.stanford.edu/
- http://www.service-design-network.org/
- http://www.designdeservicosbrasil.ning.com
- http://desinforservice.wordpress.com
- http://www.ideo.com
- http://www.howardesign.com/exp/service/
- http://www.cienciadeservicos.com.br/
- http://www.dmi.org
- www.ligiafascioni.com.br