

# DOSSIÊ

## Pensamento de design

EM ENTREVISTA,  
TIM BROWN,  
CEO DA IDEO,  
CONTA COMO VEM  
TENTANDO LIVRAR  
O MUNDO DA IDEIA  
DE QUE DESIGN É  
USAR UMA BLUSA  
PRETA DE GOLA  
RULÊ E CERTO  
TIPO DE ÓCULOS  
E TRAZÊ-LO PARA  
O MUNDO DOS  
NEGÓCIOS





# DE ONDE VÊM AS IDEIAS

**P**oucas organizações de negócios estão prontas para a colaboração em criação. Mesmo as que conseguem fazê-lo costumam ser “assombradas” por uma cultura que lida mal com os resultados. Assim, muitas ideias chegam ao mercado simplesmente porque alguém do topo as apoia, não porque são as melhores.

É Tim Brown quem diz isso na entrevista a seguir. E o que ele propõe como alternativa? O “pensamento de *design*” (*design thinking*): a incorporação dos métodos de solução de problemas e de geração de ideias dos *designers* à organização tradicional, trabalhando com –e, vez por outra, contra– a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) tradicional. A intenção é ampliar horizontes e instilar uma orientação mais inovadora, especialmente durante crises econômicas. Brown assinala: “Quando estamos assustados, nosso campo de visão tende a se estreitar, não é?”. Ele elabora os conceitos e práticas do pensamento de *design* em seu novo livro, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*.

Nascido em Lancashire, Inglaterra, Brown preside a californiana Ideo, de Palo Alto, empresa de inovação e *design* conhecida pela expansão de sua atuação e por sua contribuição bem-sucedida, e bem documentada, a grande variedade de áreas. “Fazer perguntas incomuns sobre serviços de saúde, energia ou educação, entre outras áreas, tornou-se parte da razão de ser da Ideo, assim como contar histórias”, diz ele, mostrando que o *designer* também tem que ver com o jornalista, com o escritor e com o filósofo.

**O sr. encara o pensamento de *design* como uma maneira de transformar todo mundo em *designer*? Ou seria um modo de pôr os *designers* no comando dos negócios?**

Está mais para a primeira alternativa. A última coisa que se quer é responsabilizar os *designers* por tudo. Para mim, pensamento de *design* significa o seguinte: em um mundo onde a “comoditização” é cada vez mais

---

**A entrevista é de Matthew Budman, editor de *The Conference Board Review*.**

# DOSSIÊ

## Pensamento de design

acelerada, a rápida transferência de conhecimento implica que as novas ideias e as melhores práticas estarão disponíveis para todos. Nosso estilo atual de gestão, que tem que ver com “como faço a melhor escolha entre as opções disponíveis?”, é, eu diria, osso duro de roer. É difícil competir quando se tenta fazer escolhas a partir do mesmo conjunto de opções existente para todo mundo.

Então, o pensamento de *design*, aquele que usa os métodos e abordagens que os profissionais da área empregam, trata de gerar novas opções a escolher. Seja ao criar um produto, serviço ou ambiente, seja ao abordar situações como nunca se abordou antes. E eu acredito que todas as organizações –empresas, governos ou entidades sociais– se beneficiem com a geração de novas opções. Estou tentando encorajar as pessoas que não se imaginam capazes de fazer isso em seus papéis habituais a usar alguns desses métodos.

### **Não foi para produzir novas opções a escolher que Deus inventou a função de P&D? [risos]**

Costumamos pensar em P&D como o lugar em que novas opções de escolha são elaboradas nas organizações. Mas, em P&D, há apenas um grupo muito específico de pessoas que podem fazer isso, ou seja, cientistas e engenheiros tecnicamente treinados. Se sou um profissional de marketing, de RH ou um enfermeiro, é bem improvável que eu seja capaz de inventar alguma tecnologia, mas eu posso usar técnicas dos *designers* para ter novas ideias.

### **Para a maioria das pessoas, o *design* ainda não está limitado à moda, ao mobiliário e ao que quer que venha da Apple?**

“O PESSOAL SUPÕE QUE EXISTE UMA ESPÉCIE DE CLERO E QUE, A MENOS QUE SE USE BLUSA PRETA DE GOLA RULÊ E CERTO TIPO DE ÓCULOS, NÃO SE PODE CRIAR”



## DESIGN COM 3 Is

Tim Brown costuma esquematizar o trabalho do *design* em três fases:

**Inspiração.** Coleta de *insights* que começa com empatia, ou seja, com a compreensão de como as pessoas experimentam o mundo física, cognitiva e emocionalmente, e como funcionam grupos sociais e culturas. Isso requer que o gestor-*designer* se exponha ao mundo e dele participe. Também exige que se preste atenção em seus extremos –um exemplo da importância disso é uma criança proporcionar um *insight* de produto para uso de adultos– e em situações análogas de outras atividades –o automobilismo pode inspirar um processo de um hospital.

**Idealização.** A construção de protótipos é a ideia mestra dessa etapa e deve ser vista como uma maneira de aprender sobre um conceito à medida que se interage com o protótipo. Essa fase é cada vez mais rápida e barata graças às novas tecnologias disponíveis no mercado.

**Implementação.** Um bom meio de conseguir implementar uma ideia é a contação de histórias. Ao explicar um conceito de *design* em um contexto relevante para os *stakeholders*, uma história ajuda a desenvolver e expressar ideias com maior clareza e, assim, encontrar a melhor forma de tornar o produto tangível para as pessoas e envolvê-las em sua proposta.

Sim. É mais fácil enxergar o lado estético do *design* e falar sobre ele. Mas *design* é algo muito mais amplo do que os objetos bonitos que você compra em lojinhas de museus. Se você der um passo para trás e pensar no assunto, tudo a nosso redor é desenhado, projetado, de alguma maneira. O *design* está no *software* e em nosso ambiente –nós elaboramos como as coisas são construídas. Concebemos o processo que ergue um edifício. Todos os elementos a nossa volta, o mundo feito pelo homem, foram objeto do *design*.

### O *design* pode realmente encontrar lar no mundo empresarial, norte-americano e mundial?

Bem, o pessoal supõe –*designers*, inclusive– que existe uma espécie de clero e que, a menos que se use uma blusa preta de gola rulê e certo tipo de óculos, não se pode criar de fato. Estou tentando livrar o mundo dessa noção torta. Eu até visto preto de vez em quando, mas também uso outras cores!

Alguns de meus melhores amigos são *designers* brilhantes, que fazem objetos lindos e os vendem para museus. Eu mesmo já fiz um pouco disso, não tenho nada contra. Mas é uma diminuta parte do potencial da área e, se focarmos só isso, nós o perderemos.

**Em seu livro, o sr. garante aos leitores que “ninguém quer gerenciar uma empresa baseado em sentimento, intuição e inspiração”. Então, o sr. está à procura de um equilíbrio entre o lado *soft* e o “racional e analítico”?**

Estamos acostumados a viver em um mundo no qual confiamos muito em formas de pensamento analíticas, a fim de tomar decisões, particularmente nos negócios e na liderança, e argumento que isso é necessário, mas não suficiente. Precisamos ser divergentes também, não apenas convergentes. Precisamos pensar sobre um mundo cheio de coisas que não tínhamos antes e, então, fazê-las convergir e determinar em quais delas vamos trabalhar. A maioria das organizações não se sente confortável nessa hora de divergir.

Para isso, temos de confiar tanto em nosso poder de análise como no de síntese. A análise, que significa estudar e compreender o complexo, é muito útil para saber como algo vai funcionar e como você poderá aperfeiçoá-lo ou torná-lo mais eficiente. Mas a análise não é muito boa para produzir grandes novas ideias.

Então, temos de sintetizar muitas ideias, ou conhecimentos, concorrentes, mesmo se isso estiver em tensão, para gerar algo que é, de algum modo, um todo. O que os *designers* e os pensadores da área sempre procuram é uma alternativa que seja melhor do que os pontos de partida.

**Para que as organizações saiam do óbvio, o sr. também fala sobre “o desafio de migrar da cultura de hierarquia e eficiência para a cultura de assumir riscos e fazer explorações”. O que mantém a velha cultura?**

Alguns executivos seniores pensam que são os mais espertos do mundo e que têm a responsabilidade de

## SAIBA MAIS SOBRE **TIM BROWN**

Tim Brown é o presidente da Ideo, empresa líder em *design* e inovação, com uma carteira de clientes que inclui DaimlerChrysler, Microsoft, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble e Steelcase, entre outras empresas. Ele ingressou na Ideo em 1997, logo depois de formado pelo Royal College of Art, de Londres. Gerenciou o escritório da empresa em São Francisco, Califórnia, entre 1990 e 1995 e a unidade europeia entre 1995 e 2000, antes de assumir o comando.

Como *designer*, Brown já recebeu uma série de prêmios e expôs seus trabalhos em instituições aclamadas, como o Museum of Modern Art (MoMA) de Nova York, a Axis Gallery de Tóquio e o Design Museum de Londres.

Ativista do *design*, participa do Fórum Econômico Mundial, aonde leva suas ideias a respeito. Lançou recentemente o livro *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (ed. Harper Collins) e mantém um blog “militante” sobre o assunto: <<http://designthinking.ideo.com>>.

Brown é considerado um líder de sua área não apenas entre as empresas, mas também no meio acadêmico – aliás, é professor visitante da University of Northumbria, de Newcastle, Inglaterra – e entre as organizações sem fins lucrativos, sendo membro do conselho do Acumen Fund, fundo de investimento focado em melhorar a vida dos mais pobres.

decidir quais ideias são grandes e quais não são. Faz 50 anos, havia muita diferença entre as experiências e capacidades dos líderes e dos demais funcionários em uma organização, mas isso não é mais verdade.

Na maioria das empresas, há uma incrível quantidade de talentos e, não raro, eles são mais ligados ao mercado e ao mundo. Há um papel claro e real para a alta liderança, mas não é o de ter as ideias, e sim criar as condições para que elas existam. Uma organização que está bem integrada e usa a tecnologia eficazmente será capaz de alinhar-se em torno das inovações que emergirem dela.

**Em termos de cultura empresarial, o sr. escreve que “a curiosidade não prospera em organizações que se tornaram cínicas”. Por que há esse cinismo?**

Parte disso tem que ver com pôr a carreira em risco ao assumir riscos. Se o erro significar atraso na carreira, as pessoas não se arriscarão. Quer dizer, você não pode ter uma organização que diga “Temos de inovar”, mas que puna as pessoas quando falham. Esse é um ponto óbvio, mas acontece em todas as empresas. E, quando acontece, o ceticismo em relação à inovação torna-se maior, e não importa o que o presidente diga sobre assumir riscos. Existe também uma arrogância que vem de não estar conectado ao mercado que se está tentando servir.

Se há um lado bom na atual loucura econômica é que menos organizações manterão a cabeça dentro da

areia. Não há uma única categoria ou setor que não esteja vendo grandes rupturas e, cedo ou tarde, todos terão de começar a pensar “Como eu terei de mudar?”.

**O sr. vê executivos do setor de serviços, por exemplo, mudar suas atitudes em relação à inovação?**

Mais e mais empresas de serviços estão reconhecendo a importância da inovação. Serviços de saúde são um grande exemplo. Em termos de produto, a inovação sempre foi crucial, mas, no serviço, tem ocorrido pouca. Muito da resistência da qual você ouve falar – dos médicos, por exemplo – é baseado na suposição de que o serviço que estes prestam não mudará. Você se senta com seu médico e ele fala com você e você com ele, e ele lhe cobra US\$ 300 por esse privilégio. Mas as rupturas tecnológicas estão forçando mudanças até nisso.

Estou bastante esperançoso, na verdade. Há evidências de inovações começando a surgir no setor hoteleiro, nos transportes e na maior indústria de serviços que existe: o governo. Como cidadãos ou consumidores comuns, obtemos serviços muito ruins em várias áreas e acho que merecemos mais do que isso.

**O sr. já foi capaz de aplicar o pensamento de *design* a todo tipo de empresa?**

Até agora, pelo menos, não encontramos nenhuma onde não o pudéssemos aplicar. Por exemplo, há a campanha “Keep the change” [remetendo a “Mantenha o

# DOSSIÊ

## Pensamento de design

troco” e também à “mudança”], para o Bank of America. Se alguém me perguntasse, cinco anos atrás, “qual é a área em que você acha menos provável fazer a diferença como designer?”, eu diria que era no design de produtos financeiros, porque pareciam estar a milhões de quilômetros de distância, feitos por matemáticos de Wall Street. Mas o Bank of America nos perguntou o que poderíamos fazer para servir melhor os adultos com filhos jovens (nem se tratava especificamente de poupança) e começamos a investigar. Encontramos todo tipo de insight sobre o que as pessoas já estavam fazendo, coisas como guardar trocos num pote. O salto foi, então, converter isso em um novo serviço.

### O sr. fala em como esse pensamento “tira o design do estúdio”, mas será que os designers querem mesmo se afastar do estúdio?

Existe uma comunidade de *designers* que provavelmente não se sente tão bem com isso. Frequentei a escola de *design* por muitos anos antes de descobrir que o lugar para ter ideias não era em frente à prancheta, mas lá fora, no mundo. Grandes *designers* são maravilhosos observadores do mundo. Eles têm a habilidade de observar e perceber realmente o entorno, e daí vêm esses saltos de imaginação.

Porém muitos de nós não fazem isso natural ou intuitivamente e, quando estamos pensando em lidar com problemas mais complexos do que a forma da próxima cadeira, temos de desenvolver processos ligeiramente mais formais. Mas uma evolução que aconteceu foi a passagem da ideia da etnografia como exercício acadêmico para a pesquisa etnográfica como algo que você faz dentro de uma organização. Temos pessoas em nossas equipes de *design* com formação em etnografia/antropologia e em psicologia, bem como gente com treinamento em engenharia e *design*.

E estamos arrastando nossos clientes para fora das empresas. Um resultado da abordagem do *design* bem compreendido, mas ainda assim interessante, é que você se aproxima do mundo que está tentando servir. Você passa a entender seus clientes ou seus potenciais clientes melhor do que faria pela intermediação de relatórios de *focus groups* –que ainda são, infelizmente, o modo como muitas empresas conhecem seus clientes.

### As empresas precisam mesmo do pensamento de design para ir nessa direção? Elas já não se viram sem ele?

Ainda há muita resistência. As organizações dizem que

querem ser racionais e analíticas, mas, como não podem visitar mil pessoas, por que se incomodar com dez ou vinte? Como isso pode ser científica ou estatisticamente significativo? Isso faz perder de vista o ponto central: nós saímos para conseguir ideias e temos uma a partir de uma observação ou de cem observações. Há outros modos de descobrir se você tem uma boa ideia, mas estamos falando de ter uma em princípio.

E há outra questão que as organizações sempre perdem: elas assumem que o que se estuda lá fora é o que deve estar exatamente no centro do mercado, então conversam com os clientes que estão no meio da curva normal dos produtos que a empresa já fabrica. Essa é, geralmente, a forma de observação menos útil. A mais proveitosa é sair e visitar as pessoas que estão nas extremidades da curva normal. “Usuários extremos” estão fazendo coisas estranhas e maravilhosas que você

“GRANDES DESIGNERS SÃO MARAVILHOSOS OBSERVADORES DO MUNDO. ELES TÊM A HABILIDADE DE OBSERVAR E PERCEBER REALMENTE O ENTORNO, E DAÍ VÊM ESSES SALTOS DE IMAGINAÇÃO. PORÉM MUITOS DE NÓS NÃO FAZEM ISSO NATURALMENTE”

nunca imaginou, e é aí que se obtêm ideias interessantes. Além disso, não se deveria falar apenas com pessoas que consomem seu produto ou o dos concorrentes. Fale com pessoas que não estejam fazendo isso. Se você perguntar a alguém que já consome, o melhor que vai conseguir é um aperfeiçoamento incremental daquilo que já tem.

### O que há de errado com melhorias incrementais, se é que há? Em tempos de crise, com todos preocupados com os riscos, não estariam os líderes empresariais procurando pequenos passos e soluções rápidas e fáceis?

Estamos passando por uma fase em que muito do otimismo e da experimentação necessários para alcançar ideias inovadoras foi deixado de lado e a atenção foi colocada em outra parte qualquer. Mas precisamos começar a pensar no longo prazo. Algumas das inovações mais interessantes e de ruptura surgiram das recessões, o que não é de surpreender: em uma recessão, as regras mudam; o número de concorrentes

# DOSSIÊ

## Pensamento de design

diminui e a maneira de ter sucesso é realmente entendendo o que acontece com o mercado, em vez de ir no “vai da valsa”. Durante a Grande Depressão, a *Fortune* emergiu como inovadora nas publicações de negócios. As companhias aéreas de baixo preço surgiram da recessão no final dos anos 1980. O modelo baseado em anúncios, do Google, saiu da última recessão. Então, há uma oportunidade real de obter vantagem quando os outros não estão focando a inovação. Ela depende, fundamentalmente, da qualidade da liderança, isto é, da decisão de focar ou não a inovação.

“A FORTUNE EMERGIU COMO INOVADORA NAS PUBLICAÇÕES DE NEGÓCIOS DURANTE A GRANDE DEPRESSÃO. AS COMPANHIAS AÉREAS DE BAIXO PREÇO SURTIRAM DA RECESSÃO NO FINAL DOS ANOS 1980. O MODELO BASEADO EM ANÚNCIOS, DO GOOGLE, SAIU DA ÚLTIMA RECESSÃO”

**Mas o sr. observa que as empresas, em tempos difíceis, sempre reduzem seus “esforços a ideias que têm potencial de curto prazo”. É razoável esperar que elas olhem adiante, quando mal estão sobrevivendo?**

Uma empresa que tenha um bom processo de inovação deve ser capaz de pensar tanto o curto prazo como o longo. Poucos anos atrás, a Procter & Gamble – organização comprometida com o *design* e com o pensamento de *design* há algum tempo – disse-nos que queria reinventar a limpeza do banheiro. Pareceu-nos algo muito prosaico, mas era uma boa questão. O projeto durou alguns meses e gerou seis novas ideias de produtos e serviços. Algumas delas eram passíveis de implantação quase instantaneamente; outras requeriam longos programas de P&D. Então, ao pensar sobre um problema da maneira certa, você captura tanto o curto como o longo prazo. Não há nada, em inovação e pensamento de *design*, que diga que só teremos ideias para o longo prazo.

Com o pensamento de *design*, você começa olhando para as pessoas e, então, integra pensamentos sobre tecnologia e negócios para apoiar as ideias. Dessa maneira, você consegue encontrar oportunidades para inovação que não têm nenhuma nova tecnologia e, portanto, podem ser executadas de modo relativa-

mente rápido. O “Mantenha a mudança” do Bank of America é um bom exemplo. Trata-se de reconhecer um comportamento, não uma nova tecnologia.

**No livro, o sr. escreve que “o pensamento de *design* precisa se mover rio acima, para mais perto dos escritórios dos executivos, onde as decisões estratégicas são tomadas”. Isso quer dizer que o sr. gostaria de ver os *designers* nesses escritórios executivos?**

Há apenas um ou dois desses *designers*, como Mark Parker, o presidente da Nike, mas não quero dizer necessariamente o alto da hierarquia. Refiro-me ao ponto em que o *design* está no processo. O pensamento da área tem um papel a desempenhar onde quer que o pensamento estratégico aconteça na empresa. Um dos papéis da estratégia é produzir novas escolhas para aquela organização, e o pensamento de *design* deveria estar em sua caixa de ferramentas. É uma ferramenta potencialmente muito valiosa.

**Então, as ideias devem ir rio acima, não importa onde tenham se originado?**

Até não muito tempo atrás, eu acreditava – todos acreditávamos – que, quando fizéssemos o grande “Ahá!” e puxássemos o pano negro de cima do que quer que fosse, teríamos concluído a tarefa. O problema é que há mil pessoas atrás de você que têm de estar animadas com aquilo. E, embora seja tentador pensar que novas ideias falam por si, elas não falam. Você tem de contar uma história sobre a nova ideia, não apenas ter a ideia. Eu me lembro de, anos atrás, ter visitado a Nike e o então *designer*-chefe, Tinker Hatfield, mostrou-me como, cada vez que ele aparecia com um novo conceito, eles criavam um anúncio – um anúncio simples, pois não chamavam uma agência de publicidade. Para apresentar a ideia aos altos executivos, mostravam o anúncio, não o calçado.

Pense no número de ideias que morrem porque são apresentadas em algum arquivo do PowerPoint horrível. É por isso que presto muita atenção ao ofício de contar histórias. Temos escritores e cineastas na Ideo, e as empresas que se tornarem muito boas em inovação terão muitas pessoas desse tipo também. É uma oportunidade inteiramente nova para escritores. **M**

### HSM Management

© The Conference Board Review

Reproduzido com autorização. Todos os direitos reservados.