

DOSSIÊ

Pensamento

de

design





QUANDO MENOS É MAIS

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, O ESPECIALISTA EM DESIGN MARTY NEUMEIER FALA SOBRE OS “PROBLEMAS MALDITOS” E SOBRE EFEITOS NÃO ANALISADOS DO 6-SIGMA

No processo de tomada de decisão, a maioria das pessoas passa do saber ao fazer. Os *designers* se valem de uma etapa intermediária: a de criar soluções inéditas. Na gestão de uma empresa, pensar como *designer* mostra-se útil para identificar potenciais caminhos futuros, estabelecer pontes com os clientes e simplificar o modelo de negócio.

Em uma pesquisa patrocinada pela então firma de consultoria norte-americana Neutron e pela Stanford University, 1,5 mil executivos tiveram de identificar os “problemas malditos” que suas empresas enfrentavam. A expressão (*wicked problems*, no original) foi cunhada pelo alemão especialista em *design* Horst Rittel (1930-1990) para referir-se a esses problemas persistentes, de amplo alcance ou difíceis de delimitar, que parecem não ter solução. Segundo Marty Neumeier, destacado *expert* em *design* que dirigia a Neutron, agora fundida com a Liquid Agency, o mundo está cheio deles. Exemplos? Superpopulação, contaminação e destruição dos recursos naturais. No âmbito das empresas, a lista inclui alinhar

a estratégia à experiência do cliente, fazer da responsabilidade social uma religião e equilibrar os objetivos de longo prazo com as demandas imediatas, entre outros (*veja quadro na página seguinte*).

Neumeier acredita que os problemas malditos pelos quais passam as empresas são, em grande medida, consequência de um estilo de gestão ao qual falta a dimensão humana. Entretanto, nenhum negócio é essencialmente mecânico. A inovação sem emoção carece de interesse; os produtos sem elementos estéticos não se tornam atraentes; as marcas sem significado não despertam o desejo dos consumidores; os negócios sem ética são insustentáveis.

O predomínio do pensamento centrado no 6-Sigma também é, para Neumeier, culpado do fato de as empresas terem se ocupado do aperfeiçoamento de um modelo

A entrevista é de **Adriana Salles Gomes**, editora-executiva da **HSM MANAGEMENT**, e foi agendada por meio da **Dextron Management Consulting**.

DOSSIÊ

Pensamento de design

de gestão que é cada vez pior. “Passamos o último século fazendo pequenos ajustes na mesma ideia básica de eficiência”, escreveu em seu livro *A Empresa Orientada pelo Design*. Ele continua: “Ainda que o maior feito na busca da melhoria contínua seja o 6-Sigma, um estudo realizado em 2006 pela Qualpro demonstrou que 91% das 58 grandes empresas que anunciaram programas 6-Sigma perderam posições no *ranking* S&P 500”.

A sua maneira, o *design* é a disciplina capaz de desmontar a mentalidade empresarial que prefere o mensurável ao significativo e encontrar solução para os problemas malditos. “O *design* é a nova capacidade central das empresas inovadoras”, afirma Neumeier nesta entrevista, na qual também explica os segredos para pensar como *designer*.

A cultura brasileira do futebol gerou uma série de expressões que são usadas na vida diária e também nos negócios.



OS DEZ PRINCIPAIS PROBLEMAS MALDITOS

Uma pesquisa com altos executivos, realizada pela firma de consultoria Neutron, dirigida por Marty Neumeier (que se fundiu com a Liquid Agency recentemente), e pela Stanford University, trouxe como resultado a seguinte lista:

1. Equilibrar objetivos de longo prazo com as demandas de curto prazo.
2. Prever o retorno de conceitos inovadores.
3. Inovar na velocidade crescente das mudanças.
4. Ganhar a guerra pelos talentos de classe mundial.
5. Combinar rentabilidade com responsabilidade social.
6. Proteger as margens de lucro em um setor que tende à indiferenciação.
7. Multiplicar o sucesso mediante a colaboração que transcenda os feudos.
8. Encontrar um espaço no mercado que ainda não esteja sendo disputado, mas que seja rentável.
9. Abordar o desafio da ecossustentabilidade.
10. Alinhar a estratégia à experiência do cliente.

Uma delas diz: “Não se mexe em time que está ganhando”. Suas ideias e teorias vão de encontro a esse pensamento. Qual é a melhor maneira de fazer com que as pessoas que cresceram acreditando nessa máxima, e que a vêm praticando há décadas, mudem seu modo de pensar?

Temos uma expressão semelhante: “Nunca troque de cavalos no meio do rio” [*Never change horses in mid-stream*]. Ambos os ditados assumem que a) a empresa está indo bem e b) a empresa continuará indo bem, se nenhuma mudança for feita. Mesmo que “a” seja verdadeiro, é improvável que “b” o seja. A razão para isso é que as organizações do século 21 são mais competitivas do que eram há décadas. Enquanto uma empresa está ocupada capitalizando sua última inovação, outra está tentando derrotá-la na próxima inovação. O mercado está sempre se movendo mais rápido do que qualquer companhia. A única maneira de permanecer nesse novo jogo é inovar continuamente. Para usar outra expressão norte-americana, também dos esportes [beisebol]: “Você tem de passar a bola para onde o receptor estará, não para onde ele estava”. Você não pode, simplesmente, seguir o cliente. Tem de antecipar onde ele estará daqui a um ano ou perderá seu negócio para um concorrente mais competitivo.

O que o sr. diria a uma empresa que acredita fortemente em não mudar uma fórmula vencedora, que ainda mostra resultados positivos?

Eu a lembraria dos casos General Motors, Kodak, Xerox e de dúzias de outras empresas que eram dominantes nos Estados Unidos. Elas tinham uma crença tão forte em seu sucesso futuro que continuaram a perseguir estratégias obsoletas, mesmo enquanto os concorrentes roubavam seus clientes. A General Motors deveria ter visto os sinais já nos anos 1960, quando os japoneses entraram no mercado com sucesso. No entanto, ficou estagnada em sua visão de que carros deveriam ser grandes, caros, bebedores de gasolina e desajeitados no estilo. Levaram 45 anos para acordar do sonho. Pense em onde a empresa poderia estar se houvesse sido verdadeiramente inovadora durante esse período.

Quando o sr. descobriu que os conceitos de *design* poderiam ser aplicados ao mundo empresarial com sucesso?

Sou consultor em *design* e marketing desde 1970, mas foi em 1984 que comecei a ver a conexão entre essas duas áreas. Foi esse o ano em que a Apple lançou o Macintosh e desafiou a liderança da IBM no reino da computação. A Apple usou o pensamento de *design* para desenvolver toda uma nova maneira de construir uma organização. Eles não apenas aplicaram o *design*



às áreas esperadas de produtos e comunicação, mas também para a empresa em si, efetivamente redesenhando o território de concorrência. O resto do mundo está apenas começando a compreender o que a Apple tem feito. Ela não se enquadra no modelo de gerir empresas no século 20, então é difícil entendê-la – a menos que você seja um *designer*.

O design é normalmente considerado uma maneira de tornar as coisas mais simples e mais acessíveis. Isso significa que o mundo empresarial pode estar demasiadamente complicado?

O *design* pode servir a muitos propósitos: aclarar uma informação, criar um laço emocional com os consumidores, construir uma barreira à concorrência, aperfeiçoar a experiência do consumidor e assim por diante. Mas também pode ajudar a diminuir custos, tornar processos mais eficientes e simplificar modelos de negócio. O *design* pode ser parcialmente definido pela subtração. Ele diz “não” à complexidade que tende a minar a força de uma empresa e desacelerar seu progresso.


O sr. poderia nos dar exemplos de empresas que aplicaram qualquer coisa parecida com suas ideias antes de seus livros serem lançados?

Um de meus clientes me vem à mente. A HP passou de uma empresa lenta e burocrática a mais ágil e em-

preendedora. Nela, o *design* e o pensamento de *design* são agora difundidos. Essa é uma evolução formidável para uma companhia tão grande e continuamente bem-sucedida. Outras empresas voltadas para o *design*, das quais me recordo, são Google (buscas *online*), Netflix (aluguel de DVDs pelo correio), Mini Cooper (pequeno carro esportivo), JetBlue (companhia aérea exclusiva de classe executiva, a preços mais acessíveis) e Virgin Mobile (telefones celulares sem planos anuais). Usei esses exemplos em meus livros, porque os pensadores de gestão mais tradicionais têm dificuldade em aceitar novos conceitos de imediato. Eles, com frequência, precisam de exemplos e estudos de caso que os convençam.

Falando sobre seus livros, no último deles, *A Empresa Orientada pelo Design*, o sr. menciona que gestores tradicionais estão acostumados a um processo de tomada de decisão em dois passos – “saber” e “fazer” – e que, hoje, há um passo intermediário – “criar”. Qual será a dificuldade para que essa mudança de pensamento ocorra?

Penso que mudar será difícil para alguns indivíduos, mas não tanto para as empresas. É realmente uma questão de contar com uma equipe de liderança voltada para o *design*, que contratará as pessoas certas e apoiará uma cultura de inovação. O problema com os pensadores da gestão tradicionais é que são impacien-



SAIBA MAIS SOBRE **NEUMEIER**

Marty Neumeier é diretor da firma de consultoria em marketing Liquid Agency, que se fundiu recentemente com a Neutron, empresa do mesmo ramo, e autor dos livros *The Brand Gap: O Abismo da Marca*, *Zag: A Estratégia Número 1 das Marcas de Sucesso* e *A Empresa Orientada pelo Design* (todos, ed. Bookman). Neumeier é especialista reconhecido em *design*, inovação

e estratégia de marca. Tem experiência de quase 40 anos e clientes como Apple Computer, Adobe Systems, Netscape Communications, Eastman Kodak e HP. Suas ideias são publicadas pelas revistas *BusinessWeek*, *Communication Arts*, *Design Management Review*, *Design Matters*, *Fast Company*, *Fortune* e *Infobrand* e pelos jornais *The London Times* e *The Wall Street Journal*, entre outros.

DOSSIÊ

Pensamento de design

tes em relação ao processo de tomada de decisão. Eles cortam caminho ao ir do estado de conhecer para o de fazer, sem refletir sobre novas maneiras de solucionar seus problemas. Eles confiam na experiência, em relatos, em estudos de caso, em outros modos de conhecer que representam “o que foi”, em vez de “o que poderia ser”. Os pensadores do *design* incluem um passo entre o conhecer e o fazer chamado criar; envolve questionar o que acreditamos saber e imaginar o que seria, impactando tanto o saber como o fazer.

O sr. diz: “Se você quer inovar, tem de criar”. Isso é aplicável a qualquer empresa?

É aplicável a qualquer empresa que queira inovar. A inovação é impossível sem o pensamento de *design*. Se você não empregar o criar ao elaborar o protótipo de novos modelos de negócio, produtos, campanhas e processos, acabará escolhendo uma solução velha, como quando escolhe calças em um guarda-roupa cheio de roupas velhas. Acredito que o *design* já seja a nova competência central para as empresas inovadoras.

“OS PENSADORES DO DESIGN INCLUEM UM PASSO ENTRE O CONHECER E O FAZER CHAMADO CRIAR; ENVOLVE QUESTIONAR O QUE ACREDITAMOS SABER E IMAGINAR O QUE SERIA”

Há algum tipo de situação comum (positiva ou negativa) que leve as empresas a mudar suas políticas e seus dogmas para adotar um ambiente mais criativo?

Acontece, com frequência, quando estão contra a parede. Por exemplo, a General Motors está, finalmente, tornando-se mais inovadora. Mas onde estava seu espírito inovador em 1970, quando teve a chance de realmente ir adiante? Outras empresas encontram sua criatividade lentamente, ao longo do tempo, como a HP. Eles acabaram contratando um presidente que chacoalhou tudo e contratou pessoas muito criativas, entre elas um diretor de *design* que está transformando a experiência do cliente de todos os produtos. Há, ainda, as empresas simplesmente baseadas em criatividade, como Apple, Google e JetBlue.

É possível uma empresa conseguir adotar uma cultura inovadora sem criar um ambiente de competição negativa e não colaborador?

Um ambiente de competição e falta de colaboração

é o que a maioria das empresas já tem agora. Uma vez que o pensamento de *design* prospera com a colaboração, ele é, na verdade, o antidoto para a competição acirrada e para políticas não produtivas. Enfatiza uma visão compartilhada, em detrimento das conquistas individuais.

O sr. recomenda algum método ou ferramenta específicos para estimular os funcionários a compartilhar suas ideias sem que sofram preconceito ou constrangimento?

Em minha empresa, normalmente recomendamos algum tipo de intranet que permita que todos compartilhem ideias e critiquem a cultura e as políticas corporativas. Isso parece um convite ao problema, mas, se você não dá aos funcionários um meio oficial de expor suas opiniões, eles simplesmente o farão publicamente. As empresas que não encontrarem caminhos para encorajar a transparência não se sairão bem nas próximas décadas.

O sr. acredita que as faculdades de administração de empresas já estejam preparando profissionais para o ambiente de mudanças e inovações constantes?

As faculdades de administração não são líderes em inovação. São seguidoras. Essa é a natureza do mundo educacional. A maior parte dos verdadeiros inovadores está testando suas ideias no laboratório do mercado. É raro encontrar universidades que apoiam educadores teóricos –elas preferem docentes que tenham provado suas teorias no mundo real ou que estejam ensinando as melhores práticas do mercado. Mas a inovação não vem das melhores práticas, vem do desenvolvimento de novas práticas.

Para finalizar, o sr. diz que sua missão é “incitar a revolução nos negócios”. Um verdadeiro revolucionário é alguém que está em constante mudança. Uma “metamorfose ambulante”, como costumava cantar um compositor brasileiro famoso, Raul Seixas. Por que é tão difícil ser inovador a qualquer tempo?

Essa é uma boa expressão. Entretanto, não acredito que você tenha de ser inovador o tempo todo. É impossível nos guiarmos pelas estrelas, que estão em constante movimento. Certas situações pedem inovação e outras, que mantenhamos o curso. Às vezes, não se devem substituir os cavalos no meio da travessia. Outras, porém, é preciso apegar e saltar para a outra margem do rio. **M**

HSM Management