



# O pensamento DO DESIGN no Brasil

Os especialistas Reinhold Steinbeck e Edgard Stuber trazem à tona obstáculos e vantagens que o Brasil oferece à adoção do *design thinking* e apostam no futuro da metodologia

**Reinhold Steinbeck e Edgard Charles Stuber**

são sócios da firma de consultoria em inovação IntoActions.

O artigo foi escrito com exclusividade para **HSM Management**.

**E**xperimente formular uma pergunta que desafie o *status quo* e procure potencializar a incerteza e a ambiguidade. Embora contrariar hábitos e padrões seja essencial à inovação, você perceberá que o exercício é difícil; vai contra a natureza humana.

Entende-se, assim, por que o *design thinking* vem se tornando uma contribuição tão valiosa para as empresas. A metodologia, relativamente recente, facilita a geração de *insights* e estimula a criatividade mais naturalmente, com protótipos de baixa resolução e tudo feito de forma colaborativa e com boa comunicação no trabalho em grupos.

O que o *design thinking* faz é viabilizar o que mais de 1,7 mil CEOs de diferentes países estão esperando neste exato momento de suas equipes, segundo estudo recente da IBM: criatividade, colaboração e comunicação.

Apesar de o *design thinking* gerar excelentes resultados justamente no que as organizações mais querem, ainda é pouco adotado no Brasil, onde o método gerencial mais aplicado para todas as circunstâncias continua a ser o de reduzir desperdícios e aumentar a eficiência operacional, tentando manter a qualidade de produtos e serviços.

O que nos afasta da metodologia do *design thinking*?

## **PROBLEMAS-CHAVE**

Trabalhando com equipes de diversas companhias de diferentes setores da economia, percebemos alguns obstáculos

## “REDESIGN, AMBIGUIDADE, FENÔMENO SOCIAL E COMUNICAÇÃO SÃO AS CHAVES DO MÉTODO

à introdução do *design thinking* nas empresas brasileiras.

Um primeiro problema recorrente diz respeito a conciliar as rotinas diárias dos colaboradores com a abordagem de projetos, algo fundamental para o *design thinking* e mais difícil em sistemas hierarquizados ou que ainda seguem uma lógica de comando e controle.

O segundo empecilho-chave só seria resolvido com a mudança de modelos mentais. As pessoas têm de sair do pensamento no “modo automático”, justamente o que lhes garante eficiência nas tarefas diárias, para usar o pensamento no “modo manual”, que dá flexibilidade.

### 4 PRINCÍPIOS

O programa de pesquisa de *design thinking* de Stanford, escola pioneira na adoção do método, aponta a relevância de quatro princípios: redesign, ambiguidade, fenômeno social e comunicação.

A aplicação de cada um desses princípios no Brasil sofre a interferência de aspectos culturais – da cultura profissional, da organizacional e da nacional.



### Redesign

Muitas das inovações de sucesso que temos atualmente no mercado surgiram de soluções de problemas que se apresentaram no passado. É por isso que, na fase inicial do projeto, a pesquisa é tão importante: ela disponibiliza informações que geram *insights*, e estes, por sua vez, levam a novas soluções. A capacidade de agirmos com base em observações e conhecimento adquirido é fundamental para a inovação.

Assim, é necessária a realização de muitas pesquisas de produtos e serviços encontrados atualmente no mercado. Pesquisas quantitativas devem ser levadas em conta e somadas às pesquisas qualitativas, que são compostas por observações e entrevistas.

Essa fase demanda custos e tempo, o que muitas vezes acaba inibindo os gestores brasileiros, mas, como abordamos a inovação pelo processo de aprendizado, o profundo entendimento do problema e do espaço que ele ocupa é a base das grandes soluções que o grupo alcançará.

Outro obstáculo está no fato de o *design thinking* trabalhar com o pensamento integrativo, que combina o uso da tradicional lógica racional, tão utilizada pelas empresas, com o raciocínio intuitivo. Como constatamos em repetidas ocasiões, o raciocínio intuitivo é de aceitação mais difícil pelos executivos das organizações.

Uma terceira constatação é que existe, no Brasil, uma predisposição inicial por apresentações mais tradicionais e expositivas. No entanto, à medida que as pessoas vão trabalhando em protótipos e fazendo exercícios mais dinâmicos, elas passam a aceitar melhor o aprendizado experiencial.

Saiba mais sobre  
**os autores**



### Reinhold Steinbeck

Alemão e com cidadania norte-americana, trabalhou com tecnologia, inovação e educação por 17 anos na Stanford University e por dois anos na Apple.

Professor-visitante de inovação da USP em 2010 e 2011, é sócio da firma de consultoria IntoActions e atua como embaixador do programa global de inovação pelo design de Stanford.



### Edgard Charles Stuber

Brasileiro, trabalhou durante 30 anos como executivo de empresas multinacionais do setor de autopeças e máquinas, em áreas como pesquisa e desenvolvimento, marketing, vendas, planejamento e inovação.

Doutorando de filosofia, ciência que serve de base a suas pesquisas em inovação e criatividade, é sócio da IntoActions e pesquisador de inovação.





## Comunicação

A utilização de protótipos de baixa resolução é muito poderosa para materializar ideias, melhorando a comunicação entre os membros do grupo e auxiliando-os a transmitir seu pensamento aos prováveis usuários do produto ou serviço.

Prototipar com materiais simples é uma prática ainda pouco difundida nas organizações em geral, mas já vemos os participantes dos projetos compreenderem seu poder de comunicação.

Um aspecto que inspira cuidado, no entanto, é o recebimento de feedback à ideia prototipada, quando se trata de uma crítica. Todos temos dificuldade em ouvir críticas e, na cultura brasileira, isso é particularmente acentuado. O remédio é encorajar os participantes dos projetos a não se apaixonar por suas ideias e a aprender a descartá-las com facilidade.

Outro problema está no medo que as corporações brasileiras geralmente têm de envolver, nos eventos de ideação do *design thinking*, pessoas de fora das fronteiras organizacionais, tanto clientes como outros atores da cadeia de valor. Esse é um paradigma a ser vencido em prol da cocriação, tão poderosa na geração de novas alternativas para a solução dos problemas mais complexos.

A ideação em si também sofre limitações em nossa cultura. Alguns participantes se sentem intimidados pela presença de superiores nos *brainstormings*, o que inibe a geração de ideias menos ortodoxas. Outros dedicam-se a vender as próprias ideias, ou as de colegas próximos, em vez de focar a geração de muitas ideias. Protótipos podem ajudar a reduzir esse efeito “nós contra eles”.

## SAIBA MAIS SOBRE O DESIGN THINKING

Adotada por grandes empresas, essa metodologia de inovação consegue gerar valor por meio de um profundo entendimento do real problema a ser resolvido e da compreensão das necessidades de todos os públicos de interesse envolvidos.

Há muitas maneiras de aplicar o *design thinking*, mas os especialistas Reinhold Steinbeck e Edgard Stuber, autores deste artigo, sugerem a abordagem como um processo de aprendizado que se desenrola em quatro fases, não sucessivas e não lineares:



### fase I:

entendimento do problema



### fase II:

redefinição do problema



### fase III:

geração de alternativas



### fase IV:

testes das possíveis soluções

Leia mais sobre *design thinking* na página 108, no trecho do novo livro de Alexander Osterwalder.

## FAZENDO VIRAR ROTINA

Não podemos inovar o tempo todo; são fundamentais para o ser humano intervalos de estabilidade, a fim de melhorar sua eficiência e ter uma sensação de conforto.

Em outras palavras, as empresas não têm de utilizar o *design thinking* para tudo o que fazem; o que devem fazer é deixá-lo ser um dos processos que compõem o portfólio organizacional para realizarem seus propósitos, o que pode ser aplicado quando houver um problema complexo na mesa.

Isso entendido, vemos grandes oportunidades para o *design thinking* no Brasil, na medida em que o mercado se tornar mais exigente e os clientes demandarem melhores experiências.

Uma porta de entrada para a metodologia em nossas organizações é a da capacitação dos colaboradores para resolverem problemas cada vez mais complexos, que exigem mais criatividade –principalmente a capacitação dos que têm contato direto com os clientes: o pessoal de vendas, marketing e assistência técnica.

Ventos sopram a favor do *design thinking* no País: um deles é o malfado “jeitinho brasileiro”, que nos flexibiliza em relação a outras culturas nacionais. O histórico custo Brasil também é uma espécie de vantagem nossa nesse campo; talvez nos tenha predisposto a desenvolver habilidades importantes para o enfrentamento de problemas complexos.

Por essas razões, o *design thinking* pode vir a ganhar, no Brasil, a força que os movimentos da produção enxuta e da qualidade tiveram aqui na década de 1980.