



# 7

## DESIGN THINKING EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES



**Coleção** **Gestão e  
Empreendedorismo  
na Era Digital**

**Vol. 7** **DESIGN THINKING  
EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES**

**Autor** Wagner M. Sanchez

1º edição 2018

[www.trampotech.com.br](http://www.trampotech.com.br)

Material didático voltado para os cursos técnicos  
de nível médio do eixo de gestão e tecnologia



## Expediente

**Coordenação editorial:** Haroldo Torres

**Consultores e autores:** Cláudia Christ  
Cláudia Prioste  
Cláudio José Carvajal Júnior  
Judith Terreiro  
Marcel Fukayama  
Marco Gorini  
Wagner M. Sanchez



[www.din4mo.com](http://www.din4mo.com)

**Edição e revisão:** Sérgio Corrêa, jornalista

**Projeto Gráfico e Diagramação:** Mario Kanno e Fábio Bosquê, designers gráficos

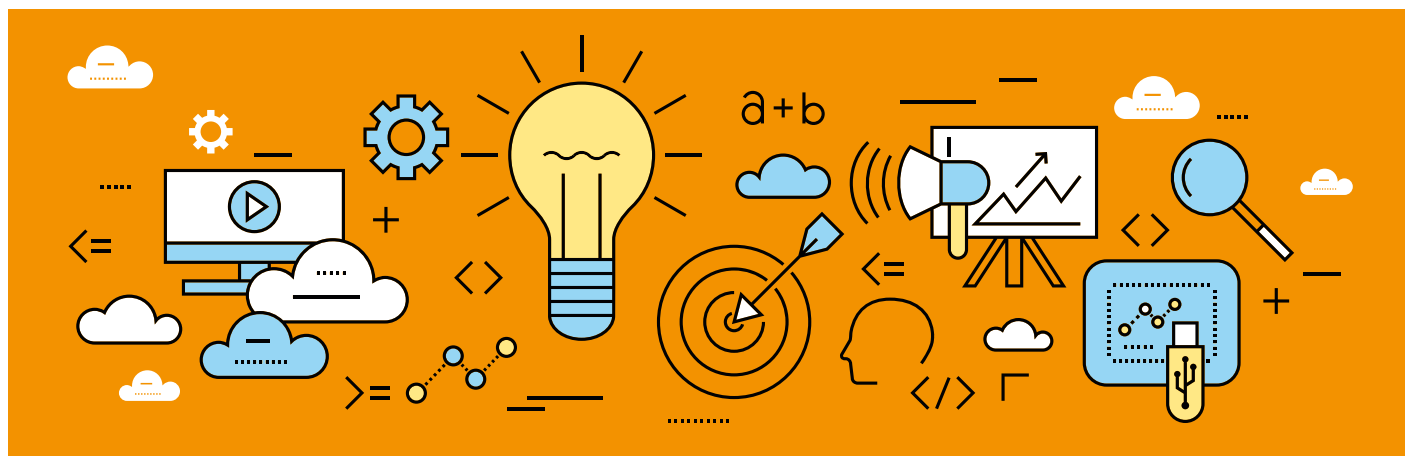
S211d Sanchez, Wagner  
Design thinking – Resolução de problemas complexos [livro eletrônico]. / Wagner Sanchez e Claudia Christ. – Padrão PDF (1.2 mb). – São Paulo: Din4mo, 2018.

Modo de acesso: Internet.

(Coleção Gestão e Empreendedorismo na Era Digital , ISBN 978-85-54344-14-6 ; v. 7)  
Versão professor.

1. Administração estratégica - Inovação. 2. Design thinking. 3. Administração - Empreendedorismo. I. Título. II. Sanchez, Wagner. III. Christ, Claudia. IV. Série.

CDD 658.4063



Freepik.com

Apresentação .....	<b>5</b>
Organização do caderno de estudos e pesquisa.....	<b>5</b>
Introdução .....	<b>6</b>
<b>Capítulo 1 - Design Thinking: Conceito e origem.....</b>	<b>7</b>
1.1 – Conceito de Design Thinking.....	<b>9</b>
1.2 – A origem do Design Thinking.....	<b>15</b>
1.3 – Onde podemos utilizar o Design Thinking? .....	<b>23</b>
<b>Capítulo 2 - A metodologia do Design Thinking.....</b>	<b>27</b>
2.1 – Etapas do Design Thinking .....	<b>28</b>
2.2 – Empatia, descoberta e imersão.....	<b>31</b>
2.3 – Visualização e ideação .....	<b>36</b>
2.4 – Tornar tangível e fazer modelos: a tangibilização e a prototipação .....	<b>40</b>
<b>Capítulo 3 – Design Thinking na prática.....</b>	<b>44</b>
3.1 – Casos reais na função social .....	<b>48</b>
3.2 – Casos reais no meio corporativo .....	<b>52</b>
Referências bibliográficas .....	<b>58</b>



## Caro aluno,

A proposta editorial deste Caderno de Estudos e Pesquisa reúne elementos que se entendem necessários para o desenvolvimento do estudo com qualidade e segurança. Essa proposta caracteriza-se pela atualidade, dinâmica e pertinência de seu conteúdo, bem como pela interatividade e modernidade de sua estrutura formal.

Pretende-se, com este material, levá-lo à reflexão e à compreensão da pluralidade dos conhecimentos a serem oferecidos. Busca ampliar os conceitos específicos dessa área e atuar de forma competente e conscienciosa. Essa reflexão, compreensão e conceitos são indispensáveis ao profissional que busca a formação continuada para vencer os desafios que a evolução científica e tecnológica impõe ao mundo contemporâneo.

Elaborou-se a presente publicação com a intenção de torná-la subsídio valioso, de modo a facilitar sua caminhada na trajetória a ser percorrida tanto na vida pessoal quanto na profissional. Utilize-a como instrumento para seu sucesso na carreira.

### Conselho Editorial

## Organização do caderno de estudos e pesquisa

Visando facilitar o estudo, os conteúdos são organizados em unidades e estas subdivididas em capítulos, de forma didática, objetiva e coerente. Esses conteúdos serão abordados por meio de textos básicos, com questões para reflexão, entre outros recursos editoriais que visam a tornar sua leitura mais agradável. Ao final, serão indicadas, também, fontes de consulta para aprofundar os estudos com leituras e pesquisas complementares.

**A seguir, uma breve descrição dos ícones pedagógicos utilizados na organização dos Cadernos de Estudos e Pesquisa.**



### Para refletir

Questões inseridas no decorrer do estudo para que o aluno faça uma pausa e reflita sobre o conteúdo estudado ou sobre temas que o ajudem em seu raciocínio.



### Praticando

Sugestão de atividades, no decorrer das leituras, com o objetivo didático de fortalecer o processo de aprendizagem do aluno.



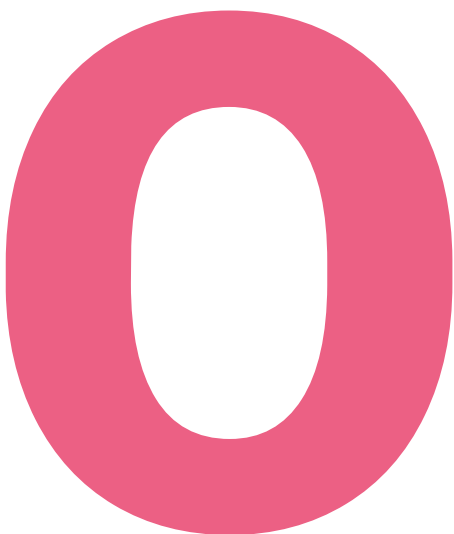
### Atenção

Chamadas para alertar sobre detalhes e tópicos importantes que contribuam para a síntese ou a conclusão do assunto abordado.



### Saiba mais

Informações complementares para elucidar a construção de sínteses ou conclusões sobre o assunto abordado.



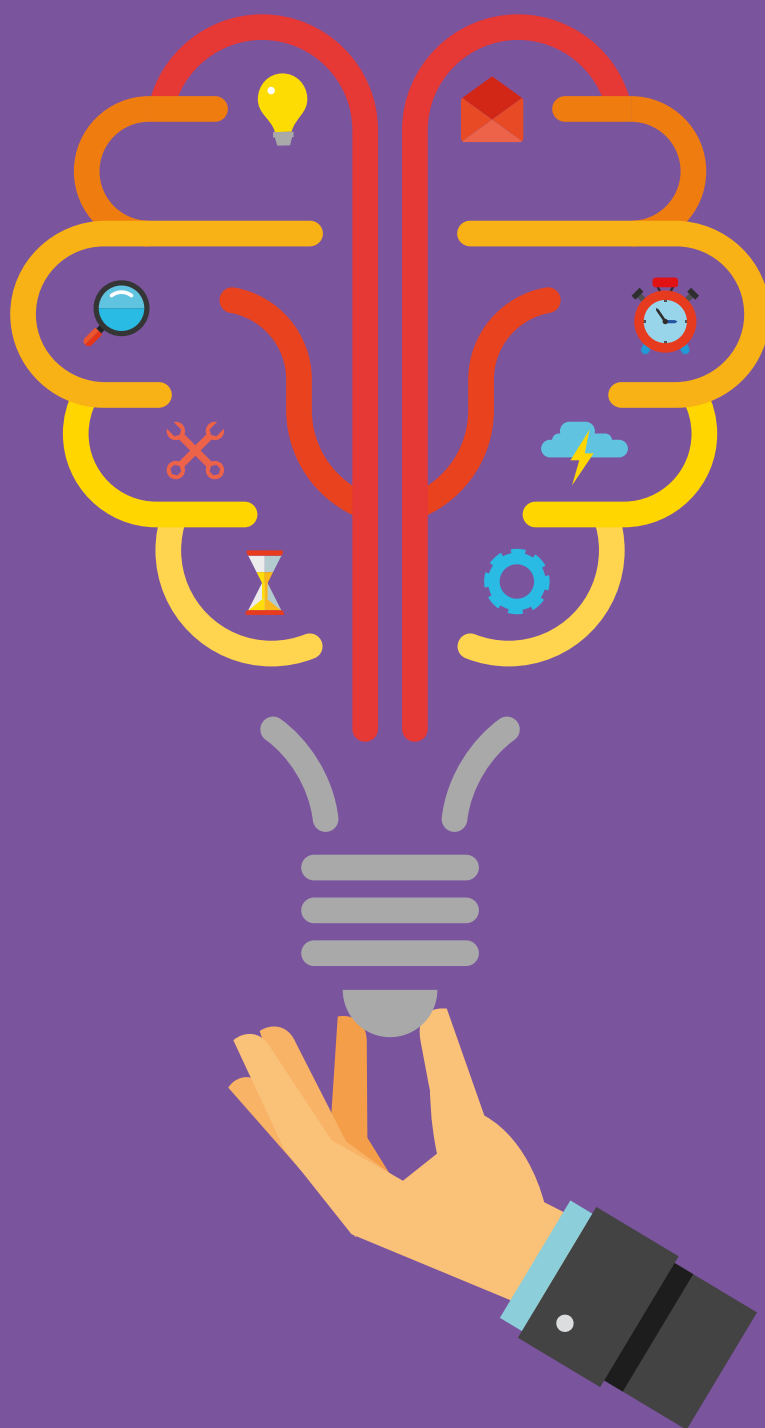
termo Design Thinking – também conhecido como pensamento estratégico do design – foi popularizado pela empresa norte-americana de design IDEO, sob a liderança de David Kelley e Tim Brown, como uma forma de ação criativa adaptada aos propósitos do negócio. Essa abordagem ou modo particular de questionar, saber e projetar soluções inovadoras é centrada no ser humano, participativa, informada por múltiplas disciplinas e preocupada com as sustentabilidades, dentre outras características.

O meio corporativo está investindo fortemente em projetos que solucionam problemas de forma mais criativa e inovadora, aumentando assim a competitividade. Pensando neste cenário, este trabalho busca preencher uma lacuna no mercado educacional, que possui poucos cursos dedicados a esta formação. O ponto de partida para a proposta deste curso foi a necessidade de formação de novos profissionais e de reciclagem dos atuais para atender as demandas de produção das novas tecnologias digitais. Dentre elas, em especial, aquelas que fornecem as bases para a interatividade.

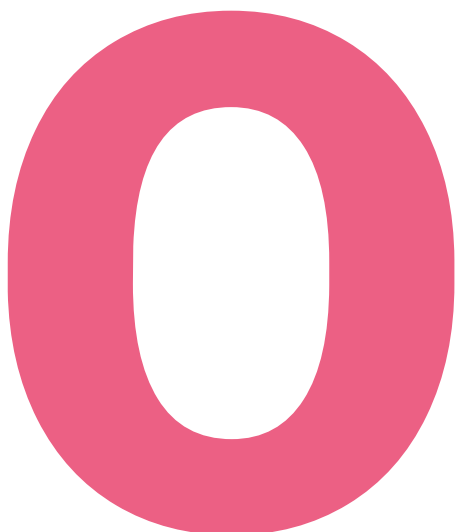
- Inovação na proposta de soluções para comunicação online;
- Métodos de desenvolvimento de ideias para equipes criativas;
- Gerenciamento de equipes de criação;
- O problema de comunicação - coleta e análise de dados, tecnologia e materiais;
- Modelagem de protótipos;
- Verificação das soluções de comunicação;
- O papel da criação e do planejamento nos ambientes digitais e nos esforços de comunicação integrada.

### O curso tem como objetivo fazer o aluno a:

- Entender o conceito e a origem do Design Thinking
- Identificar oportunidades para a utilização do Design Thinking na gestão das organizações
- Conhecer casos reais da aplicação do Design Thinking que impulsionam empresas
- Explorar as etapas do Design Thinking
- Implementar o Design Thinking na prática
- Conhecer a importância do protótipo (e da prototipação, que se trata da arte e da técnica de bem construí-los)



## Design Thinking: Conceito e origem



termo Design Thinking – ou pensamento estratégico do design - é a abordagem ou modo particular de questionar, saber e projetar soluções inovadoras. Essa abordagem é centrada no ser humano de forma participativa, procura estar bem informada por múltiplas disciplinas e também é preocupada com a sustentabilidade (dentre outras características).

O Design Thinking aborda problemas tradicionais de negócio sob múltiplas perspectivas, ajudando a solucioná-los de forma mais efetiva, o que exige a busca constante e persistente de novos caminhos.

O meio corporativo está investindo fortemente em projetos que solucionam problemas de forma mais criativa e inovadora, para que aumente, assim, sua competitividade.

Para o designer Tim Brown (2010), Design Thinking, ou pensamento de design, é uma espécie de resumo – que podemos denominar também de abstração - do modelo mental utilizado há vários anos pelos designers para dar vida a suas ideias. E há aqui uma boa notícia! Esse modelo mental e seus poderosos conceitos podem ser aprendidos e utilizados por qualquer pessoa e aplicados em qualquer cenário de negócio ou social.

Em outra oportunidade, Jobs disse: “Design não é somente o que se vê ou o que se sente. Design é como funciona” (Business Week, 1995). É exatamente dessa forma que a Apple conduz os seus negócios, utilizando design como arquitetura não somente de seus produtos, mas do seu modelo de negócio.

***O meio corporativo está investindo fortemente em projetos que solucionam problemas de forma mais criativa e inovadora, para que aumente, assim, sua competitividade.***





## 1.1

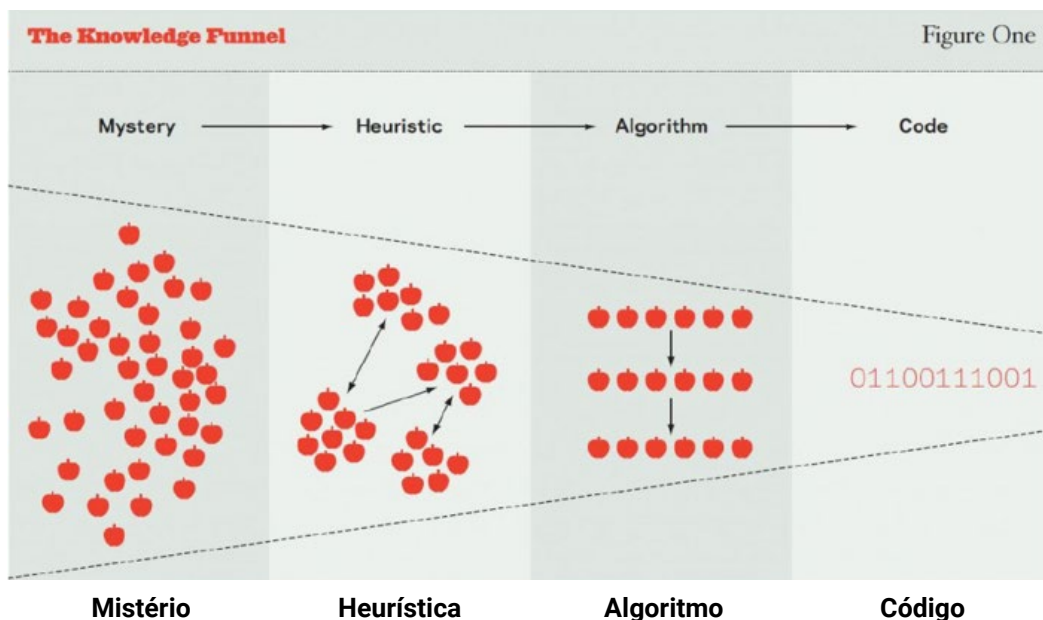
# Conceito de Design Thinking



diversas empresas têm adotado a visão do design para a condução dos negócios, tanto para a resolução de problemas de forma criativa e centrada no usuário, quanto para o desenvolvimento de inovações. Esse é o contexto propício para o Design Thinking!

O designer enxerga como um “problema” tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência e o bem estar na vida das pessoas. Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar tais problemas e gerar soluções ágeis e apropriadas.

O Design Thinking promove o equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, o que permite gerar inovações para aumentar a eficiência e competitividade. Passando do complexo ao simples, do mistério para o algoritmo por meio do “funil” do conhecimento.



***O Design Thinking promove o equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, o que permite gerar inovações para aumentar a eficiência e competitividade.***

Fonte: MARTIN (2009), "The design of business: why Design Thinking is the next competitive advantage"



**Passo 1:** O mistério: “O primeiro estágio do funil consiste na análise de um mistério, que assume uma variedade infinita de formas.”<sup>1</sup>

**Passo 2:** A heurística: Trata-se de “um método ou processo criado com o objetivo de encontrar soluções para um problema.”<sup>2</sup> São técnicas, métodos e a arte de descobrir e inventar algo. “O próximo estágio do funil é uma heurística, uma regra geral que ajuda a restringir o campo de investigação e trabalhar o mistério até que tenha um escopo administrável.”<sup>3</sup>

**Passo 3:** O algoritmo: sequência básica e, normalmente, finito de passos para realizar um processo ou um produto.

**Passo 4:** O código

Design Thinking significa acreditar que podemos fazer a diferença, desenvolvendo um processo intencional para chegar ao novo, até soluções criativas. E, em especial, em criar impacto positivo: você deve acreditar em sua própria criatividade e no propósito de transformar desafios em oportunidades.

## O que é Design Thinking?

Diversas são as definições possíveis e suas características. E elas se complementam! É um processo crítico e criativo que permite organizar informações e ideias, tomar decisões, aprimorar situações e adquirir conhecimento. (Charles Burnette, 2009)

- ❶ **É centrado no ser humano:** começa com uma profunda empatia e um entendimento das necessidades e motivações das pessoas.
- ❷ **É colaborativo:** muitas mentes brilhantes são sempre mais fortes que uma só ao resolver um desafio. Design Thinking apresenta vantagens por considerar as múltiplas perspectivas e a criatividade dos demais para reforçar a sua própria criatividade.
- ❸ **É otimista:** parte da crença fundamental de que nós todos podemos criar mudanças: não importa quão grande é um problema, quão pouco tempo temos disponível ou quão restrito seja o orçamento; não importa que existam restrições à sua volta, pensar como designer pode ser um processo divertido.
- ❹ **É experimental:** Design Thinking nos dá a liberdade de errar e aprender com os erros, porque temos novas ideias, recebemos feedback de outras pessoas, depois as repensamos. Dada a gama de necessidades de seus estudantes, seu trabalho nunca estará terminado ou “resolvido”. Está sempre em processo.

**O Design Thinking propõe que um novo olhar seja adotado ao se endereçar problemas complexos. Busca um ponto de vista mais empático que permita colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto e gerar resultados que são desejáveis para elas, mas que, ao mesmo tempo, seja financeiramente interessantes e tecnicamente possível de ser transformados em realidade.**

Design Thinking pode ser descrito como uma disciplina que usa sensibilidade e métodos do designer para atender às necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável. Trata-se de uma estratégia de negócios viável que pode ser transformada em valor do cliente e em oportunidades de mercado.

**Design Thinking significa acreditar que podemos fazer a diferença, desenvolvendo um processo intencional para chegar ao novo, até soluções criativas.**

<sup>1</sup> Fonte: <http://brunomilagres.com.br/index.php/educacao/o-funil-de-conhecimento> [Consultado em 31/07/18]

<sup>2</sup> Fonte: <https://brasil.uxdesign.cc/an%C3%A1lise-heur%C3%ADstica-o-que-%C3%A9-como-fazer-e-os-benef%C3%ADcios-para-o-projeto-161f3d94436b> Consultado em 28/07/18]

<sup>3</sup> Fonte: <http://brunomilagres.com.br/index.php/educacao/o-funil-de-conhecimento> [Consultado em 31/07/18]



### Sensibilidade

Design Thinking pode ser descrito como uma disciplina que usa sensibilidade e métodos do designer para entender os problemas que as pessoas e a sociedade estão lidando.

### Necessidades não satisfeitas

Design Thinking ajuda a descobrir as necessidades não satisfeitas, antecipa e soluciona as necessidades das pessoas com o que é [e o que poderia ser] tecnologicamente viável e que uma estratégia de negócios viável pode ser transformada em valor para o cliente, oportunidades de mercado.

### Processo, ação, verbo! E não um substantivo.

Embora o design seja mais frequentemente usado para descrever um objeto ou resultado final, o Design, em sua forma mais eficaz é um processo, uma ação, um verbo e não um substantivo. Um protocolo ou algoritmo para a resolução de problemas e descobrir novas oportunidades. Técnicas e instrumentos são diferentes e a sua eficácia são discutíveis, mas o cerne do processo permanece o mesmo.

### Ideias inovadoras

Trata-se de uma metodologia para gerar ideias inovadoras que centra a sua eficácia na compreensão e na busca de soluções para as necessidades reais dos utilizadores. Ela é oriunda da forma com a qual os designers de produto funcionam. Daí o seu nome, que em português não conseguimos traduzir literalmente e assim usamos em inglês. Porém se quiserem fazer um esforço para traduzi-lo, quem sabe poderíamos usar: "como os designers pensam".

### Precursos

A ideia ou concepção do Design Inteligente começou a ser desenvolvida teoricamente na Universidade de Stanford, na Califórnia (EUA) a partir dos anos 70. Sua primeira aplicação efetiva para o lucro como "Design Thinking" foi realizada pela consultoria de design IDEO, seu principal precursor.

O pensamento de design é uma metodologia ou processo para tratar de problemas nas organizações. É a única metodologia, que reúne, de forma particular, "romance" e "emoção", pois é baseada em empatia e coloca o ser humano no centro das atenções.

- ➊ Pensar no projeto com inovação e disrupção,
- ➋ ver os problemas e necessidades que os usuários possuem,
- ➌ e construir soluções, com base nas imersões feitas nos problemas.
- ➍ Em seguida, criar um protótipo e colocá-lo para funcionar, aprendendo e melhorando o produto.

**Disrupção:** falamos que algo é disruptivo quando realiza uma quebra ou interrupção abrupta do curso normal de um processo.

Design Thinking é uma metodologia de resolução de problemas aplicáveis a qualquer campo que requeira uma abordagem criativa. Atualmente, ela está recebendo ampla atenção nas escolas de negócios e centros para a inovação social. Enquanto o nome pode causar confusão, não é tanto uma questão de "design", mas a adotar algumas das dinâmicas criativas utilizados nesta disciplina.

***Design Thinking é uma metodologia de resolução de problemas aplicáveis a qualquer campo que requeira uma abordagem criativa.***



### Convite!

Trata-se de um convite para pensar como designers. A metodologia pode trabalhar junto para desenvolver inovação aberta e forma colaborativa. Visa incentivar a cooperação e criatividade quebrar preconceitos a fim de gerar soluções inovadoras para resolver problemas ou situações melhores opções. Neste sentido se conecta com a ideia de desaprender.

### No centro

Design Thinking coloca as pessoas do centro, não tanto com a visão de pesquisa de mercado, mas por meio dos olhos de um etnógrafo, que observa e participa da comunidade de pesquisa com uma imersão profunda no problema a ser resolvido. Entre os benefícios que apresenta podemos destacar a empatia com os usuários para os quais soluções são projetadas, flexibilidade, custo, e a capacidade de mobilizar e engajar esforços em torno de uma visão compartilhada.

### Para tanto, fiquemos atentos a definição de “etnografia”:

A Etnografia é uma metodologia das ciências sociais, principalmente da disciplina de Antropologia, em que o principal foco é o estudo da cultura e o comportamento de determinados grupos sociais. Literalmente, etnografia significa descrição cultural de um povo (do grego *ethnos*, que significa nação e/ou povo e *graphein*, que significa escrita).

A Etnografia tem ganhado espaço dentro do universo corporativo, principalmente dentro de agências e empresas que trabalham com mídias sociais. Antes apenas conhecida dentro do universo universitário das ciências humanas, hoje ela ganha destaque como diferencial em muitas análises e relatórios. (Ibpad)<sup>1</sup>

### Protótipo

Design Thinking é focado, como já discutido, na empatia com os usuários para gerar ideias criativas e compará-los continuamente com o usuário por meio do protótipo como uma ferramenta para o aprendizado.

Pensar na avaliação do projeto não resulta em uma classificação, mas aprendizagem. Não é o fim do processo, mas dá origem a uma nova ação: a aplicação de melhorias.

### Feedback

O feedback é parte fundamental no processo do Design Thinking. Por meio das impressões dos usuários relatadas a solução, esse passará por evolução constante. Esse processo de feedback e evolução deverá ser cíclico e constante.

### Metodologia

Design Thinking é uma metodologia para o desenvolvimento de trabalhos, criativos, soluções inovadoras com recebimento constante de feedbacks. Porém toda inovação implica uma elevada taxa de insucesso. Inovação envolve correr riscos de desenvolver e adotar soluções nunca antes exploradas em um determinado contexto. Para evitar a desistência é importante considerar que as melhorias são quase sempre incrementais, não radicais. Para inovar é importante desaprender a forma como fazemos as coisas, nos distanciarmos de ideias preconcebidas e se arriscar em um caminho nunca antes traçado.

***Design Thinking coloca as pessoas do centro, não tanto com a visão de pesquisa de mercado, mas por meio dos olhos de um etnógrafo, que observa e participa da comunidade de pesquisa com uma imersão profunda no problema a ser resolvido.***

<sup>1</sup> Fonte: <https://www.ibpad.com.br/blog/comunicacao-digital/o-que-e-pesquisa-etnografica/>  
[Consultado em 27/07/18]



#### Ergonomia

Um bom designer iria pensar sobre sua aparência física, ergonomia, cor, peso, em suma, uma série de variáveis que envolvem muito mais do que o simples fato de que a caneta precisa escrever corretamente.

#### Visão global

Tim Brown dá o exemplo de Thomas Edison, que se tornou famoso entre outras coisas por inventar a lâmpada. Mas o que realmente importa é que ele foi capaz de desenvolver o transporte de eletricidade a partir do local de produção para o lugar onde você deve acender a lâmpada. A invenção isolada da lâmpada teria sido inútil, se não houvesse toda a rede de transmissão de energia elétrica.

Então esse é o verdadeiro pensamento de design, que abrange todo o problema com uma visão global. Ou seja, ele precisa resolver um determinado problema e conseguiu.

#### Empatia

Desta forma, o designer busca entender problemas que comprometem o bem-estar das pessoas, utilizando a empatia, ou seja, colocando-se no lugar do outro e procurando entender melhor o contexto em que essa pessoa está inserida, bem como identificando as causas e as consequências das dificuldades para ser mais assertivo na busca por soluções.

#### Equilíbrio entre análise e intuição

Compreender o método que o designer emprega para a elaboração de soluções pode originar insights fundamentais para a área dos negócios. O equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo é promovido durante a aplicação da metodologia Design Thinking, permite aumentar a eficiência e a competitividade gerando inovação nos processos, produtos e serviços das organizações. Possibilita, ainda, que as empresas transcendam de um ambiente complexo para um simples, por meio do “funil” do conhecimento, onde são aplicadas técnicas para filtragem dos melhores insights.

#### Lógica abdutiva

Usando a **lógica abdutiva** é possível aplicar o Design Thinking, conceito desenvolvido originalmente por James Peirce, o que permite a exploração de possibilidades em direção ao futuro, em paralelo com oportunidades analisadas sob a ótica do passado.

#### A lógica abdutiva atua entre a lógica dedutiva e a indutiva:

Já a lógica abdutiva atua entre os dois extremos anteriores, o que sempre busca 100% de confiabilidade e o que busca 100% de validade. Este meio termo se trata pela utilização de características de ambos, para concluir a melhor explicação de algo. Vale notar que melhor explicação é diferente de maior probabilidade, a abdução possui caráter explicativo e intuitivo, procura concluir a melhor explicação, também utilizando o seu conhecimento de fundo (repertório de conhecimento) e não a melhor probabilidade matemática. O raciocínio abdutivo é ampliativo, ele busca a validade assim como a indução e busca a melhor explicação possível assim como a dedução busca a verdade. O interessante é que a Abdução é o único raciocínio que produz a criatividade e a inovação, por ser a única lógica que introduz uma nova ideia.” (David Ataulpa) <sup>1</sup>



#### SAIBA MAIS

Tim Brown diz que a **profissão design** está preocupada em criar objetos estilosos e da moda, mesmo quando questões urgentes, como acesso à água potável, mostram que existe um grande papel a desempenhar. Ele clama por uma mudança local e colaborativa, utilizando a "metodologia de design" participativa.

Assista o vídeo:

[https://www.ted.com/talks/tim\\_brown\\_urges\\_designers\\_to\\_think\\_big?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big?language=pt-br)

Você terá 16 minutos de inspiração e conhecimentos para iniciar seus estudos em Design Thinking:

“Ao invés de começar com a tecnologia, a equipe começou compreendendo as pessoas e a cultura. Então se as necessidades humanas são o ponto de partida, a metodologia do design passa rapidamente a aprender criando. Ao em vez de pensar sobre o que construir, construir para pensar.



1 Fonte: <https://www.ataulpa.com/raciocinio-abdutivo-indutivo-e-dedutivo/> [Consultado em 26/07/18]





### Soluções estéticas

Brown refere que o Design Thinking busca o desenvolvimento de soluções impecáveis esteticamente e com novas funcionalidades, criando experiências, valores e principalmente, significado para os consumidores. Sendo assim, baseia-se na capacidade de ser intuitivo, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional.

### Focar nas pessoas

Contudo, ressalta-se que o princípio de empatia, de pensamento focado nas pessoas facilita a criação de soluções pertinentes desejáveis e que atendam às necessidades, mas nem todos estão preparados para aplicar estas percepções e criar soluções inovadoras.

### Visão integrada

Justapor uma visão integrada sobre uma visão focada em processos analíticos a fim de identificar todos os aspectos relevantes em um problema buscando desenvolver novas soluções é considerado característica que um Design Thinker deve possuir, ou seja Design Thinker é quem executa o Design Thinking e deve ter sempre uma visão macro onde o problema está inserido.

### Partilhar otimismo

Além disso, partilhar de otimismo é fundamental para assumir que não importa o grau de dificuldade de um problema, mas qual é a possível solução mais propícia a melhorias do que opções vigentes. Todavia, inovações expressivas não são criadas a partir de adaptações incrementais, uma vez que a experimentação auxilia na elaboração de questionamentos para entender o problema e explorar restrições criativas resultando em novas soluções significativas.

### Mito do criador solitário

Outra particularidade observada no perfil de um Design Thinker parte do princípio de que o criador solitário é um mito, onde cada vez está mais complexo de se criar soluções genuínas que reflitam a realidade e o entusiasmo dos beneficiados por esta solução.

Desta forma, por meio da colaboração de outras áreas, além da área principal, fazem toda a diferença no processo de criação de soluções inovadoras. Assim, essas características observadas nos profissionais design thinkers são vistas como determinantes:

- Empatia
- Pensamento integrado
- Otimismo
- Experimentação
- Colaboração

***O Design Thinking busca o desenvolvimento de soluções impecáveis esteticamente e com novas funcionalidades, criando experiências, valores e principalmente, significado para os consumidores.***



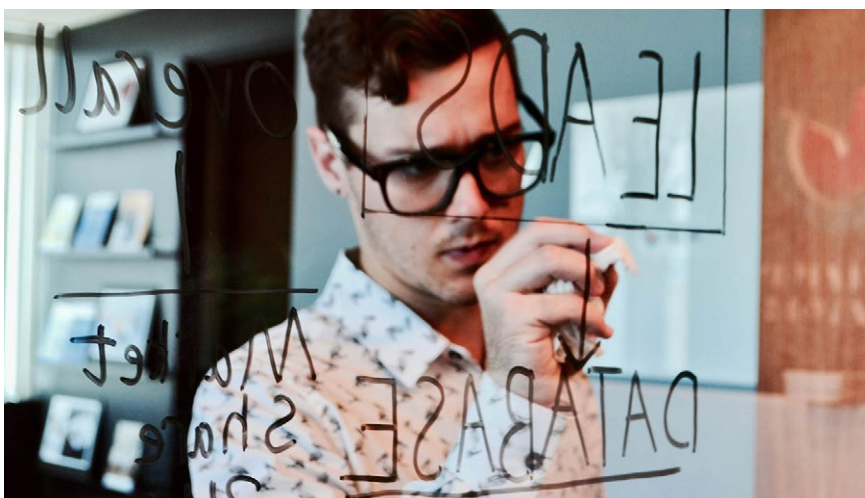
### PARA O PROFESSOR

Trabalhe com a turma exemplos de problemas reais do dia a dia que poderíamos ter melhores soluções: Por exemplo, aborde questões com o trânsito, a coleta de lixo, a poluição. O que espera é que os alunos sejam inspirados a pensarem que é possível encontrar novas soluções para problemas antigos. Faça também um paralelo com as empresas que inovaram - Apple, 3M, UBER, Netflix - e que ainda hoje mantém produtos e serviços inovadores



## 1.2

# A origem do Design Thinking



# M

uitos autores atribuem a origem do Design Thinking ao professor de Arquitetura e Desenho Urbano na Universidade de Harvard, Peter Rowe. Outros autores atribuem o surgimento do termo em 2009, com a publicação de vários livros sobre Design Thinking aplicado à gestão, com especial destaque para o CEO da Ideo, Tim Brown, e o diretor da Escola de Gestão da Universidade de Toronto, Roger Martin.

O conceito do Design Thinking na prática já existia na Revolução Industrial. Ele se encerrou e, agora, uma nova era disruptiva, está retornando às empresas com muita força, pois estamos vivenciando uma revolução dos conceitos, onde o conceito e a experimentação são mais importantes do que qualquer outra coisa nos serviços e produtos.

### A Revolução Industrial....

Hoje, na Era da Informação, há diversos exemplos para ilustrá-la. Um dos maiores exemplos é o YouTube: dois jovens que não sabiam onde colocar seus vídeos tiveram uma grande ideia que, depois de um ano e cinco meses, rendeu 1,6 bilhão de dólares. A hierarquia diminui e surge a rede: todos começam a se conectar.

Nesta era, basta deixar uma luz acesa na frente de uma criança de nove anos, ou jogar um papel de bala no chão, ou deixar uma torneira aberta para entender na prática a era do conceito. Vender gaiolas, aquários, animais silvestres, sacolas plásticas e carros poluidores serão motivos para reações de repulsa. Orgânicos, estímulo à produção local e reciclagem será uma busca permanente.

Trata-se de uma era em que o preço não deverá ser o menor possível! Diminui-se a vontade de se ter dois carros, ou consumir muito além do necessário. Estamos adentrando a era do melhor preço e não o do menor. E o melhor preço é aquele que não utiliza trabalho infantil, não polui, é engajado socialmente e é sustentável.

***Estamos adentrando a era do melhor preço e não o do menor. E o melhor preço é aquele que não utiliza trabalho infantil, não polui, é engajado socialmente e é sustentável.***



As grandes marcas não precisam mais mudar! Elas precisam se reinventar completamente, inserir em seu cotidiano os conceitos do Design Thinking.

Exemplificando pelos slogans da Petrobrás:

- Meu avô gostava da Petrobrás porque “O Petróleo é NOSSO”.
- Meu pai gostava porque “se a gasolina era boa para a Williams, era boa para ele”.
- Nossa geração gosta da Petrobrás pela conveniência, “porque naquele posto lá perto de casa tem carvão, picanha, cerveja, gelo... e o café da manhã é bom”.
- Os nossos filhos adoram a Petrobrás porque ela cuida das Tartaruguinhas do Projeto Tamar, ajuda a melhorar a geração de renda em comunidades carentes e é a empresa que mais investe em projetos sociais no Brasil

Na Era do Conceito, os clientes não compram mais pelo produto e sim pelo modelo de gestão. A empresa tem que ser “bacana”. Tem que ter uma ideia, uma filosofia que vá além dos resultados.

Os comerciais da Nike já não anunciam mais produtos; eles agora querem vender uma ideia, o conceito. O Boticário diz: “A vida é bonita, mas pode ser linda.” O mais importante para a nova geração de empresas é passar um conceito que transmita confiança, credibilidade. Que faça sentir orgulho e paixão por sua marca.

A filosofia da empresa “bacana” passa por:

- Gestão colaborativa;
- Liderança compartilhada;
- Valorização ética;
- Responsabilidade social.

Nesse novo modelo, a forma de gerir pessoas muda. Os líderes passam a ter um papel muito mais importante do que apenas orientar, motivar e influenciar pessoas. O futuro das empresas pertence a quem tem outro modelo mental, um novo mindset corporativo, um DNA que transmite um conceito ao consumidor.

O Itaú não distribui bicicletas gratuitamente por São Paulo para ganhar dinheiro, é claro que por trás deste projeto existe uma mensagem subliminar que entra em nossas mentes e principalmente na mente das crianças e ajuda a desconstruir uma imagem normalmente negativa de bancos, que só abusa em juros, que tem filas e que nos cobra sempre altas tarifas.

## Design Thinking: diferencial competitivo

Neste cenário econômico e social, o Design Thinking passa a ter um papel fundamental dentro das empresas como um diferencial competitivo. O Design Thinking foca no desenvolvimento de soluções impecáveis esteticamente e com novas funcionalidades, criando experiências, valor e, principalmente significado para os consumidores.

Para isso, é de fundamental importância que a organização inicie o processo de inovação com o foco no consumidor, obtendo as suas impressões sobre produtos, serviços e processos, decifrando as suas ambições em novas soluções.

***O futuro das empresas pertence a quem tem outro modelo mental, um novo mindset corporativo, um DNA que transmite um conceito ao consumidor.***





## Design Thinking: já é tendência no mundo dos negócios

Design Thinking é um conceito que tem ganhado força nos últimos tempos ao redor do mundo. O ponto de partida deste conceito, pode ser datado também de 2005, foi, talvez, o artigo de Tim Brown, CEO da IDEO, que foi publicado na revista "Harvard Business Review" em junho de 2008. Um sinal claro de que o "Design Thinking" está se tornando uma tendência no mundo dos negócios.

Bruce Nussbaum (colunista da Businessweek) disse há alguns anos: "O fato de que Harvard Business Review irá pedir o CEO da IDEO para escrever sobre Design Thinking é tão ou mais importante do que o que ele tinha a dizer, em artigo. Isto marca a legitimação da inovação orientada pelo design como um processo de negócio e uma importante ferramenta estratégica para o mundo da gestão. "

Porém existem autores que colocaram outros pontapés iniciais ao Design Thinking. Vale citar que o pesquisador norte-americano Herbert Simon, Prémio Nobel da Economia em 1978, foi o primeiro a introduzir o termo "pensamento de design" (Design Thinking), em seu livro chamado The Science of Artificial.

Desde então, este termo se espalhou por diferentes abordagens criativas para a investigação e a inovação de modo amplo. O presidente do Instituto de Gestão de Design (DMI), Thomas Lockwood, entidade localizada nos Estados Unidos, tenta descrever o pensamento de design como "essencialmente um processo de inovação" centrado no ser humano e enfatiza os seguintes aspectos:

- Observação,
- Colaboração,
- Aprendizagem rápida,
- Visualização de ideias,
- Prototipagem rápida
- Análise do concorrente de negócios

Segundo o presidente da DMI, isso acaba influenciando positivamente a inovação e estratégia de negócios.

## Resolução criativa de problemas

O pensamento de Design Thinking é essencialmente uma abordagem de resolução de problemas a partir da perspectiva da criatividade e da utilização de métodos não convencionais de trabalho. Esta abordagem tão amplamente difundida requer uma mudança na formação tradicional de designers gráficos e industriais para assumir uma posição de especialistas neste tipo de problema de resolução de problemas.

O Design Thinking tem em sua base alguns pilares que o transformam em um processo altamente dinâmico e produtivo. Estes pilares estão ligados diretamente à sua origem. Podemos facilmente entender a sua origem observando o projeto de processo de pensamento que é baseado em uma predisposição da pessoa tomar parte no processo.

***O pensamento de Design Thinking é essencialmente uma abordagem de resolução de problemas a partir da perspectiva da criatividade e da utilização de métodos não convencionais de trabalho.***



A pessoa envolvida precisa ter uma mentalidade, uma atitude especial para explorar com êxito este processo:

**Show:** Você tem que transmitir as suas ideias de uma forma chocante, visualmente, não apenas o que é contato. Deve ser um show. Concentre-se nas pessoas. Você está apresentando para pessoas, por isso concentre-se nelas

**Clareza:** É indispensável manter uma visão clara do que está sendo feito. Esta visão deve estar em consonância com a ideia de inspirar os outros e servir de base para ter novas ideias.

**Experiência:** Construir modelos ou protótipos não é apenas uma ferramenta para validar suas ideias. Trata-se de uma parte importante do processo de inovação. A técnica da prototipagem nos permite aprender, pensar e abordar a melhor solução.

**Consciência:** Esteja ciente do processo. É muito importante saber - em todos os momentos que fazem parte do processo -, quais são as ferramentas que podemos usar neste momento e quais são os nossos objetivos.

**Colaboração:** É essencial a colaboração de grupos heterogêneos e até opostos ou extremos. Quanto mais heterogêneo o grupo está trabalhando juntos, eles podem fazer grandes contribuições com os seus diferentes pontos de vista. A diversidade faz que vir à luz, eventualmente, progredir e soluções.

## Balanço entre análise e criatividade

Design Thinking liga o pensamento criativo (cérebro direito) com o pensamento analítico (cérebro esquerdo). Essa abordagem não prioriza um método de pensamento sobre o outro. E sim uma mistura, um balanceamento entre ambos, de forma positiva, objetivando soluções disruptivas de problemas.

**Estas soluções precisam levar em considerações pontos importantes:**

- 1. Os dados não podem substituir a intimidade:** O Design Thinking explora as conexões. Ela nos ajuda a apreciar e fazer o sentido das relações complexas entre pessoas, lugares, objetos, eventos e ideias. Porém o valor a ser entregue começa sempre com as pessoas, e não com produtos. E isso requer uma abordagem antropocêntrica. Ter "antropos" (ou seja, o homem) como centro. Cada contexto sugere novas oportunidades e formam o que nós gostamos de chamar de "ecossistema" em torno de uma experiência. Precisamos ir além do óbvio, penetrando a complexidade das situações que ocorrem no antes, durante e depois.
- 2. A criatividade no Design Thinking é, frequentemente, superestimada:** O que muitas pessoas não entendem é que bom Design Thinking mais importante é "Fazer" e não "Pensar". É um processo criativo, mas também analítico e máquina. A principal dificuldade não é a criação de "prototipagem rápida", porque é por isso que as pessoas sempre têm como objetivo, pois é um exercício lúdico e divertido. A subida começa realmente no processo de iteração, quando virar a criatividade em inovação, algo sempre tedioso e que exige muita perseverança.

***Design Thinking liga o pensamento criativo (cérebro direito) com o pensamento analítico (cérebro esquerdo). Essa abordagem não prioriza um método de pensamento sobre o outro.***



**3. Regras engessadas não ajudam no Design Thinking:** Uma das coisas que mais apreciamos no Design Thinking é a sua capacidade de remover e evitar regras rígidas e inegociáveis em processos de gestão de mudança.

**4. Socializar o significado através de ferramentas de visualização:** ferramentas de visualização tais como mapas, modelos, desenhos e histórias ajudam a cocriação da estratégia, que precisa de uma história adequada, uma dimensão emocional. Por exemplo, é recomendado o uso de metáforas que se conectam com as pessoas, de modo a que seja facilmente compreendida estratégia. Um fluxo de narrativa clara pode ajudar na tomada de decisões, pois permite socializar significado.

**5. A cultura de prototipagem ou dos modelos previamente construídos precisa ser compreendida como uma filosofia de gestão:** A prototipagem rápida também é uma ferramenta de criatividade para explorar as possibilidades, uma maneira de pensar e agir. O processo de "aprendizagem iterativo", que envolve a prototipagem é uma filosofia que pode, naturalmente, ser incorporada e integrada à cultura organizacional

**6. Mapeamento do Usuário:** O mapeamento do percurso do usuário (Journey Map) é um dos métodos mais poderosos do Design Thinking. Com este tipo de levantamento de dados, podemos encontrar oportunidades de uma forma muito visual e direta, monitorar o percurso do usuário pode nos mostrar oportunidades importantes de melhorias.

**7. Humanizar a narrativa de negócio:** Uma das principais contribuições do Design Thinking é colocar o foco sobre os aspectos emocionais da experiência do usuário sobre os detalhes que não se encaixam em planilhas ou planos de marketing. Isto implica uma oportunidade de humanizar a narrativa corporativa. Com isso podemos fornecer significado mais importante à linguagem que usamos nas organizações, e, desta forma, nos liberar de tanta retórica vazia.

***Os principais passos para a criação de um ambiente cultural propício à inovação são: expandir a infraestrutura e as oportunidades educacionais, prestar apoio financeiro aos inovadores, eliminar os obstáculos burocráticos ao reconhecimento de uma inovação e investir na divulgação de um produto inovador.***

## Inovadores? Nem todos são!

Mesmo no Vale do Silício, na região de Bangalore na Índia ou em qualquer outro centro mundial de inovação, nem todos são inovadores. Inovadores são pessoas que têm sonhos e força de caráter para tentar realizá-los. Esse "fogo interno" — uma profunda motivação pessoal e ambição para lutar e alcançar seu objetivo — não pode ser criado, mas pode ser alimentado, estimulado, incentivado, seja na área de tecnologia, de medicina, artes ou agricultura.

Os principais passos para a criação de um ambiente cultural propício à inovação são: expandir a infraestrutura e as oportunidades educacionais, prestar apoio financeiro aos inovadores, eliminar os obstáculos burocráticos ao reconhecimento de uma inovação e investir na divulgação de um produto inovador.

Pense em uma composição musical. Para que ela tenha sucesso, deve haver professores disponíveis para ensinar música aos futuros compositores, apoio financeiro para o compositor criar uma música, estrutura jurídica para proteger os direitos autorais contra a reprodução ilegal e recursos financeiros para garantir o espetáculo musical.



Outro fato animador é que as novas tecnologias muitas vezes reduzem as barreiras à inovação, um círculo virtuoso que traz a promessa de preceder uma cultura de inovação mais global. Antes do aparecimento dos telefones celulares e smart phones móveis, a comunicação a longa distância exigia uma infraestrutura ampla e cara, inacessível a muitas nações pobres. Mas as torres de telefonia celular são muito mais baratas e simples de construir do que as redes com fio. Como resultado, milhões de inovadores potenciais, que de outra forma poderiam estar isolados e ser ignorados, conseguem participar dessa crescente comunidade.

## A revolução digital

O surgimento da internet, junto com o telefone celular ou outro acesso em uma parte cada vez maior do mundo, está revolucionando o desenvolvimento cultural. Isso não significa que os africanos, indianos ou chineses estão ficando como os europeus, japoneses ou americanos. Significa que cada vez mais cidadãos do mundo podem se comunicar e a localização é um fator cada vez menos importante na capacidade de inovação de uma pessoa.

O número de telefones celulares corresponde a mais da metade da população mundial e está se aproximando do total. O telefone celular está se tornando rapidamente um meio de comunicação universal, bem como de entretenimento, fonte de informações e até mesmo de educação. Dados armazenados em incontáveis sistemas e bancos de dados do mundo todo podem ser acessados e utilizados em qualquer lugar, a qualquer momento, por qualquer pessoa. Essa mudança drástica coloca os recursos do mundo ao alcance de todos.

Embora as tecnologias de comunicação mais antigas, tais como o rádio, tivessem cruzado as fronteiras nacionais — basta lembrar das batalhas entre as emissoras de ondas curtas do Ocidente e os sinais de interferência dos soviéticos durante a Guerra Fria —, o fluxo de informações hoje em dia é bem maior.

## Portas abertas para a inovação permanente

O tráfego na internet ou nos telefones celulares não pode ser totalmente controlado. A divulgação de informações, o compartilhamento de ideias, o ímpeto da criação e a inovação estão impelidos a se expandir. Porém, não devemos relacionar toda inovação com avanço tecnológico.

Pioneiros nos campos da música, da literatura e da dança, por exemplo, sempre pressionarão as fronteiras de suas respectivas artes. Mas todos podem se beneficiar com a tecnologia. São muitos os compositores que criam sons usando um software especial em um computador pessoal. E a tecnologia ajuda imensamente na disseminação, no uso e na apreciação de suas criações.

As bandas não dependem mais de uma gravadora para distribuir sua música quando o YouTube ou algum site equivalente está ao alcance de um simples clique. A cultura e a inovação, portanto, alimentam-se mutuamente e crescem juntas. Em âmbito global, não há limites para o que é possível, exceto um: o inovador deve ter motivação, coragem e determinação para triunfar. Os países que incentivam essas pessoas avançarão em sua cultura e seu potencial de inovação.

***Cada vez mais cidadãos do mundo podem se comunicar e a localização é um fator cada vez menos importante na capacidade de inovação de uma pessoa.***



Aqueles que não inovarem ficarão para trás. As nações que permitem aos seus cidadãos sonhar, inovar e produzir ganharão prestígio e poder no século 21. Superar tradições rígidas (embora nem todas, é claro), governos restritivos e obstáculos burocráticos desnecessários será um dos fatores mais importantes nessa corrida.

Uma cultura que premie a criatividade e o sucesso catalisará uma nova onda internacional de crescimento econômico. Em termos globais, está se formando um tsunami que varrerá aqueles que estiverem despreparados.

### **Convergência ciência e economia**

Na atual economia global baseada no conhecimento intensivo e na obsessão pela inovação, talvez seja surpreendente que, durante a maior parte de sua história, a ciência e os negócios praticamente não tenham tido relação entre si. Se você sugerisse a um ourives da China Antiga, a um capitão dedicado ao comércio de especiarias durante a Era dos Descobrimentos ou a um cervejeiro quaker da Filadélfia do século 18 que a ciência poderia melhorar o comércio, talvez eles tivessem olhado para você como se estivesse louco.

### **Ciência como aliada dos negócios**

Mesmo hoje em dia, descrever a relação entre ciência e negócios — e compreender como a ciência e a política industrial podem ser estruturadas para trabalhar em benefício mútuo — é um desafio. A tarefa é difícil por dois motivos. Primeiro, tanto a ciência quanto os negócios são alvos dinâmicos, portanto, o que funciona para um pode ser inadequado para o outro: grandes laboratórios corporativos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que realizam melhorias para indústrias maduras possivelmente fracassem em mercados emergentes em rápida transformação.

### **A difícil quantificação da ciência**

Segundo, o talento e as ideias científicas não funcionam como outros insumos da economia: são difíceis de controlar e monopolizar. Consequentemente, tem sido complicado caracterizar as conexões entre ciência e indústria, e quantificar os benefícios econômicos da ciência tem sido mais difícil que o esperado.

Embora haja muitos exemplos de sábios cientistas que criaram inventos com benefícios comerciais — o telescópio de Galileu e o para-raios de Benjamin Franklin são alguns deles — a ciência contribuiu pouco para os negócios até o nascimento das indústrias química e elétrica no século 19.

### **Após a Segunda Guerra Mundial, ciência cada vez mais presente na economia**

Esses foram os primeiros campos nos quais os cientistas, guiados pelas últimas teorias e experimentos, puderam realizar contribuições mais substanciais que as dos artífices que trabalhavam utilizando métodos empíricos ou de tentativa e erro. No fim do século 20, algumas empresas — DuPont, AEG, General Electric — haviam criado laboratórios próprios de pesquisa e desenvolvimento para apoiar o desenvolvimento de novos produtos e resolver os problemas enfrentados pelos sempre crescentes sistemas tecnológicos.

### **Ciência propicia competitividade**

O desenvolvimento da penicilina, do radar, do avião a jato e da bomba atômica durante a Segunda Guerra Mundial mostrou categoricamente que a ciência podia ser utilizada para obter vantagens competitivas.

***As nações que permitem aos seus cidadãos sonhar, inovar e produzir ganharão prestígio e poder no século 21.***



Após a guerra, a maioria das grandes empresas criou laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, alguns, como o sistema dos Laboratórios Bell, empregaram milhares de pessoas. Mas, mesmo nessa era dourada de pesquisa e desenvolvimento corporativos, não ficava sempre claro como a ciência contribuía para os lucros. Os laboratórios necessitavam certa autonomia para realizar boas pesquisas, mas era sempre difícil introduzir as descobertas na linha de produção.

### O computador pessoal

Em alguns casos famosos, as empresas patrocinaram pesquisas que levaram à superação de paradigmas, mas não puderam lucrar com elas: o Centro de Pesquisa de Palo Alto da Xerox desenvolveu os primeiros computadores pessoais, porém a Xerox não conseguiu descobrir o que fazer com eles! Muitos dos principais pesquisadores migraram para a Apple Computer e seu projeto Macintosh. (Deve-se dizer a seu favor que a Xerox se voltou para a impressora a laser, desenvolvida na mesma época no Centro de Pesquisa de Palo Alto, e ganhou bilhões de dólares com essa tecnologia.)

### Computador pessoal inspira nova era.

De fato, o computador pessoal ajudou a impulsionar uma nova era na inovação tanto da ciência quanto dos negócios. Junto com a internet, os sensores baratos, o software de código aberto, os microfluidos usados em sistemas de baixo custo de “laboratório em um chip” e outras tecnologias, o computador pessoal diminuiu o custo da tecnologia de alto desempenho. Isso tornou possível para pequenas empresas iniciantes realizar pesquisa de ponta e transformar ciência em uma força de negócios inovadora, algo que foi além do controle tanto das estratégias corporativas quanto das políticas governamentais.

Assim podemos concluir que as inovações tecnológicas, a ciência e, mais recentemente, o Design Thinking estão impulsionando invenções importantes para melhorar a qualidade de vida das pessoas.



### PRATICANDO

Aqui a ideia é que você faça uma linha do tempo com as principais inovações da história da humanidade que, ao longo dos anos, vem ajudando a melhorar a vida das pessoas.

Nesta mesma linha do tempo inclua a expectativa de vida das pessoas no Brasil e nos continentes e discuta o resultado com os colegas.



### PARA O PROFESSOR

Professor,  
Aqui se espera que o aluno conclua como as inovações tecnológicas vem, ao longo dos anos, aumentando a expectativa de vida das pessoas. Além disto explore como a velocidade com que as inovações acontecem está aumentando exponencialmente.





## 1.3

### Onde podemos utilizar o Design Thinking?



Pixabay.com

# D

esign Thinking significa usar o modo de pensar e atuar dos designers em todas as áreas de negócios de uma empresa. Trata-se, portanto, de uma mudança de postura, de modelo mental. Ele passa a estimular equipes inteiras a se planejar de acordo com as necessidades de seus clientes. É por isso que o método ganha importância estratégica nos dias atuais, em que a inovação aberta – e com o uso de redes de colaboradores no dia a dia da empresa – cada vez mais dá as cartas.

Outro pilar importante é o estímulo aos modelos prévios permitidos pela prototipagem rápida de ideias e projetos, o que dá mais agilidade e torna mais barato o processo de inovação. E uma terceira característica, já citada anteriormente, é a colaboração radical como base dos projetos.

Unindo todos os “passos” do Design Thinking, temos como resultado uma empresa que inova “sem perceber”, ou seja, a inovação passa a fazer parte do DNA da empresa.

Uma pesquisa da FGV com gestores do método ao redor do mundo mostrou que cerca de 80% deles perceberam que as empresas geraram soluções mais criativas e mais ágeis quando passaram a usar Design Thinking. Essa constatação inclui as companhias brasileiras. Este conjunto de processos e metodologias torna a empresa mais colaborativa e, consequentemente, mais competitiva, uma vez que a cultura da colaboração é a chave que dá acesso ao século 21.

Hoje, uma empresa se torna mais competitiva à medida que é mais colaborativa. E o Design Thinking constrói o novo modelo mental para esta transição acontecer. As vantagens chegam também aos resultados financeiros: mais de 70% dos gestores entrevistados pela pesquisa perceberam melhoria nas finanças das empresas.

***Unindo todos os “passos” do Design Thinking, temos como resultado uma empresa que inova “sem perceber”, ou seja, a inovação passa a fazer parte do DNA da empresa.***



## Estratégia transversal

O desafio é conseguir colocar em prática uma estratégia transversal na empresa, que faça com que todos os colaboradores, desde o presidente até os funcionários do nível hierárquico mais distante, pensem da mesma forma, com o objetivo final de aprimorar os produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes.

É importante dizer, o Design Thinking é um modelo de inovação que permite estreitar as distâncias entre níveis hierárquicos, muitas vezes extinguindo-as. No Brasil, algumas empresas como Alpargatas e Positivo Informática abraçaram a causa e usam o método para inovar e sair à frente, criando mercados completamente novos. A IBM, por exemplo, criou um Laboratório de Pesquisa no Texas, que tem como base o Design Thinking. A Procter & Gamble capacitou uma equipe inteira.

É, portanto, aplicável a empresas de qualquer porte e na sociedade, uma vez que é uma maneira de abordar as questões no ambiente da gestão e uma forma de resolver problemas, sejam eles das mais diversas naturezas.

Sua importância para a sociedade cresce na medida em que traz a inovação para o plano de quem vai utilizá-la; o cliente participa da concepção do novo produto. A via não é mais de mão única; há interações em todas as fases. Além disso, aplicar o Design Thinking para o estudo de questões sociais e econômicas certamente contribui para novas maneiras de solucionar problemas que, até agora, continuam desafiando os gestores.

## Custo baixo; retornos altos

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, modelagem ou 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 ridiculamente baixo em relação aos benefícios que a empresa pode obter.

## Não é mágica!

Desde que elas não pensem que isso seja algum tipo de mágica, o Design Thinking embute um potencial excepcional para ajudar organizações. É um processo como qualquer outro. Precisa ser compatível com a cultura da empresa e necessita trabalho árduo para florescer e fazer parte do conjunto de ferramentas usadas na rotina de resolução de problemas do dia a dia dos profissionais.

## Levar em conta a incerteza

Não dá para pensar que basta contratar um curso ou uma consultoria e todos os problemas estarão resolvidos. O Design Thinking e a inovação trabalham no campo da incerteza; além do esforço diário da prática, não é possível prever os resultados. Mas pode-se afirmar que as possibilidades de sucesso são maiores com o uso da ferramenta.

***Dentro das empresas o Design Thinking se manifesta com três ingredientes básicos para a construção de soluções: empatia, colaboração e experimentação.***





## Empatia, colaboração e experimentação

Dentro das empresas o Design Thinking se manifesta com três ingredientes básicos para a construção de soluções: empatia, colaboração e experimentação. A ideia é colocar as pessoas no centro do processo de construção de soluções, entendendo suas necessidades, desejos e barreiras, envolvendo-as em várias etapas da busca de soluções e constantemente tentando visualizar e testar essas soluções antes mesmo que existam.

## Um passo para trás para enxergar melhor

O sucesso se deve ao fato de ser uma proposta de projetar novas estruturas de uma maneira mais correta. Você dá um passo para trás, enxerga o que se quer construir e repensa estes elementos antes de efetivamente colocar as mãos na massa para a implantação. Ou seja, definir o que deve ser feito antes da ação de fato.

Neste cenário podemos concluir que pode ser aplicado em empresas que qualquer porte, em empresas públicas, em ONGs, em igrejas, sociedades anônimas. Enfim, em qualquer organização que tenha pessoas e problemas para serem resolvidos.

E novamente nos deparamos com a pergunta:

**Quando eu posso usar Design Thinking?**

**A resposta para esta pergunta é simples: SEMPRE!**

## Por quê?

Porque se baseia na resolução de problemas, do ponto de vista do usuário e pode ser aplicado em qualquer área. Quando enfrentamos um problema que podemos resolver analiticamente, mas também com o pensamento de design, esta abordagem é indicada para diversos contextos:

- ➊ Você quer abrir um novo mercado ou lançar um novo produto para seus clientes atuais;
- ➋ Você quer melhorar a experiência do usuário com os clientes que você tem em seu serviço;
- ➌ Você quer aumentar a receita para o serviço aos seus clientes;
- ➍ Você quer projetar e implementar novos processos internos de trabalho (neste caso, os seus "usuários" são seus funcionários ou colegas;
- ➎ Você quer inovar no modelo de negócios da empresa;
- ➏ Você precisa aumentar a conscientização das pessoas para doarem órgãos;
- ➐ Você sonha em duplicar a quantidade de pessoas que adotam crianças órfãs;
- ➑ Você quer projetar um futuro melhor com menos corrupção, violência e poluição;
- ➒ Você precisa proporcionar aos seus pais a viagem dos sonhos em comemoração às bodas de ouro;
- ➓ Você vislumbra como melhorar a mobilidade nos grandes centros urbanos.

Enfim, qualquer problema pode ser resolvido com o Design Thinking, pois em essência, o Design Thinking é um processo de múltiplos passos tão simples como o método científico. E torna-se mais poderoso do modo como é implementado. Exige a disposição de suspender noções preconcebidas e abordar o processo com a mentalidade de um iniciante. Prospera quando implantado com abordagens colaborativas e interativas, dando boas-vindas a pontos de vista divergentes.



### SAIBA MAIS

A Apple é uma das maiores empresas de equipamentos eletrônicos e softwares do mundo, foi fundada em 1976, tendo como seus fundadores os estudantes Steve Jobs e Steve Wozniak. A empresa norte-americana tornou-se a primeira, em todo o mundo, a alcançar, em agosto de 2018, a marca de um trilhão de dólares de valor!

Confira no UOL Notícias:

<https://br.investing.com/analysis/apple-a-empresa-de-1-trilhao-de-dolares-200222106>





## Abordagem holística

Design Thinking é uma abordagem holística para problemas. Faz-nos pensar mais profundamente, considerando-se a cada passo do processo em uma ideia se torna realidade. As etapas que devem passar são: empatia, a definição, concepção, criação de protótipos e testes. São espaços interativos que nos permitem testar a nossa abordagem. Então, pode haver melhores oportunidades e espaço para a criatividade é aberta.

Holística ou holismo é uma abordagem que remete ao todo para melhor compreensão das partes. Aristóteles, na sua obra Metafísica, já afirmava: "O todo é maior do que a simples soma das suas partes." Holismo foi um termo adotado por Jan Smuts no seu livro "Holism and Evolution" de 1926. Ele definiu esta ideia como "A tendência da Natureza a formar, através de evolução criativa, "todos" que são maiores do que a soma de suas partes".<sup>1</sup>

## Método dinâmico

Tradicionalmente os empresários desenvolvem planos de negócios complexos, altamente detalhados, que levam um grande tempo e investimento para, depois de aprovado, se debruçarem aos detalhes do projeto. E aí, depois, de forma cíclica, ir aprovando as etapas, até a aprovação final e aí sim colocar para funcionar. Como a disseminação de metodologias ágeis de geração de negócios e resolução de problemas, o Design Thinking veio para mudar este cenário e inserir um método mais dinâmico nos novos negócios. Ao em vez de anos e altos investimentos nos projetos, se inseriu um ritmo de imersão, ideação, prototipação, teste e feedback. "Funcionou? Ótimo! Vamos em frente!" Trata-se de uma forma rápida de experimentação de resolução de problemas, porque um negócio nada mais é do que a resolução de algum problema, mesmo que o usuário nem saiba que ele tivesse tal problema.

Um exemplo clássico é o iPhone: nós, simplesmente, não sabíamos que queríamos um telefone celular sem botões. Na época, tínhamos uma competição pelo aparelho com mais botões possíveis. Quando a Apple nos apresentou o iPhone, gostamos da ideia e hoje os aparelhos seguem essa linha. Agora a tendência é se instalar uma competição pela simplicidade, poucos ou nenhum botão e comandos por meio de comando de voz.



### PARA REFLETIR

Dentre as empresas mais valiosas do mundo, há empresas jovens e outras extremamente jovens.

Na sua opinião, por que isto está acontecendo com mais frequência nos dias de hoje?

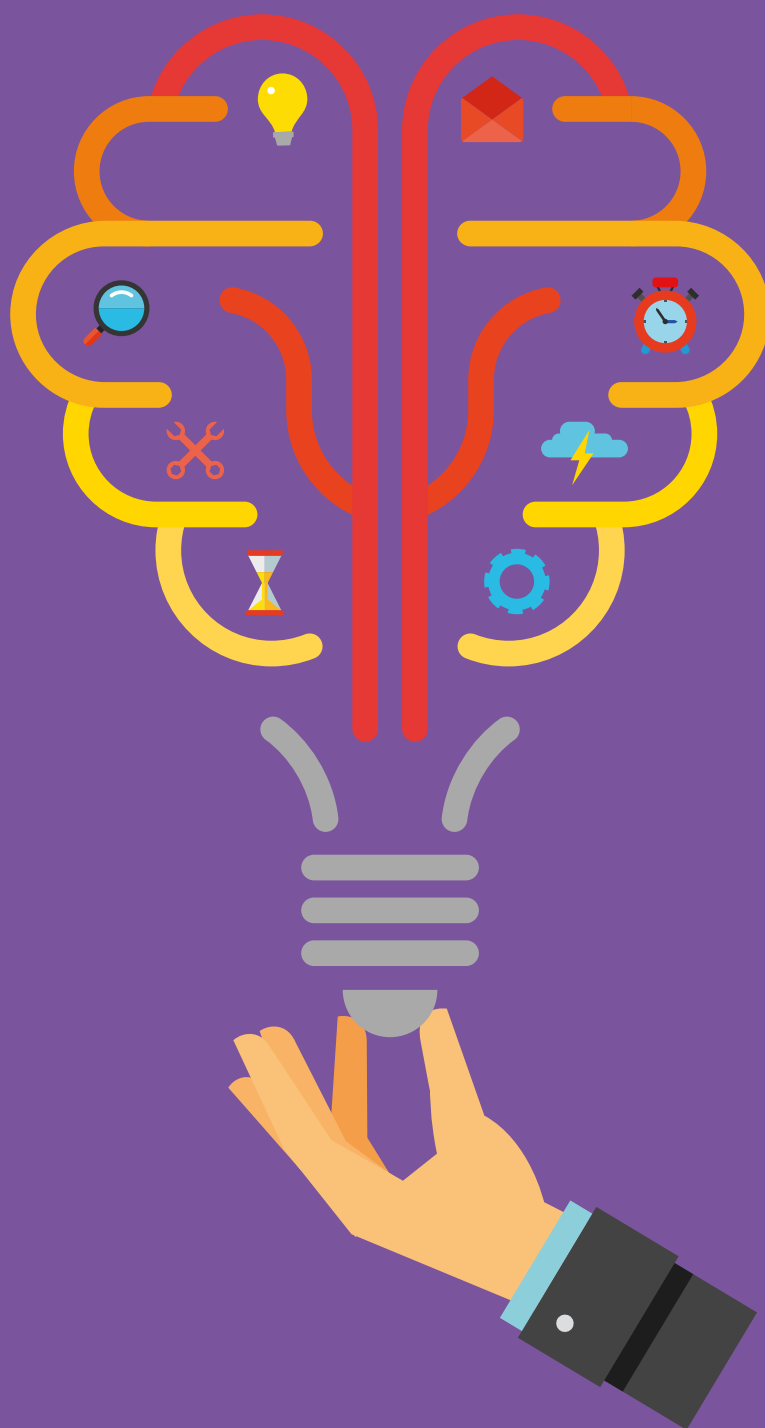
Por que empresas, principalmente com base tecnológicas, crescem exponencialmente, enquanto que aquelas mais tradicionais e antigas estão encolhendo e até sumindo?



### PARA O PROFESSOR

Nesta reflexão se espera que os alunos discutam o poder da inovação e da tecnologia, aliada ao Design Thinking, e que possam trazer soluções altamente inovadoras. Alguns exemplos são interessantes para ajudar na reflexão, tais como: Facebook, Google, Uber, Netflix, Snapchat, Twitter.

<sup>1</sup> Fonte: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/holismo/23625>  
[Consultado em 26/07/18]

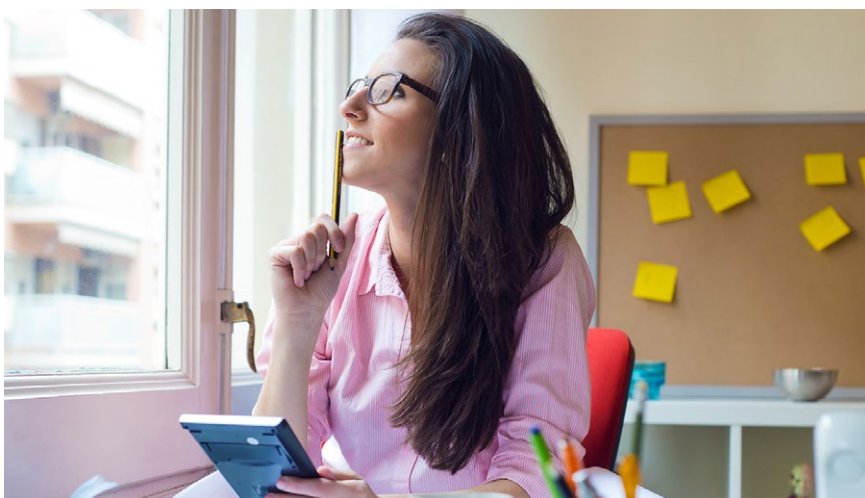


# A metodologia do Design Thinking

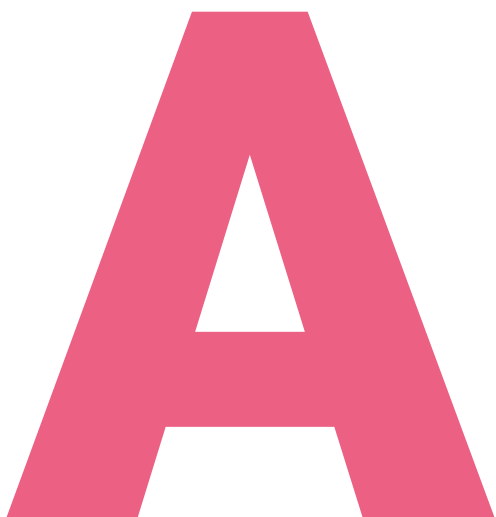


## 2.1

# Etapas do Design Thinking



Nensuria / Freepik



metodologia do Design Thinking segue uma rotina cíclica que deve ser incrementada nos departamentos responsáveis pelas soluções de problemas das empresas. Essa nova metodologia precisa ser incorporada ao “mindset” de todos os colaboradores.

Abordagens como estratégia, inovação e Design Thinking estão agora entre as prioridades das empresas. São palavras que cada vez mais se escuta nos corredores das empresas e nos fóruns de negócios. As reuniões são realizadas - mais e mais - para alcançar uma execução perfeita, do que para se levantar custos ou impactos na organização.

- Tais reuniões baseiam-se em perguntas como:
- O nosso produto consegue atingir o cliente certo?
- O que sabemos para atender os clientes?
- Somos bem-sucedidos na forma como abordamos os clientes potenciais?
- Aprofundamos na proposta para atender costumes, comportamentos, tradições e cultura daqueles que vão ter o nosso produto?
- Conhecemos, de fato, o nosso cliente?
- Sabemos exatamente como o cliente se sente usando os nossos serviços?
- O nosso canal de ouvidoria atende os clientes?
- Os nossos canais de distribuição chegam aos clientes?

Hoje nós temos o pensamento de design, um termo que vai além do processo criativo, que deve estudar os valores humanos em primeiro lugar, pois precisamos saber tudo, precisamente tudo sobre o nosso cliente e suas impressões.

Trabalhamos hoje com uma metodologia aplicável a qualquer área de estratégia, qualquer que seja a necessidade, o pensamento de design oferece a possibilidade de fornecimento de soluções. O que fazemos é investigar como podemos estender a mão para as pessoas.

***A metodologia do Design Thinking segue uma rotina cíclica que deve ser incrementada nos departamentos responsáveis pelas soluções de problemas das empresas.***



## Design Thinking: estética ou algo mais?

Quando nos deparamos com a palavra design, logo a relacionamos com criar objetos elegantes ou embelezar o mundo ao nosso redor. Mas, ao contrário do que parece ser, o design vai muito além de criar coisas belas.

Design Thinking é uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos do designer para suprir as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente factível. Essa abordagem recorre ao que uma estratégia de negócios viável pode converter em valor para o cliente e oportunidade de mercado. (BROWN, 2010).

Com o tempo, o Design Thinking foi se transformando em uma "ciência" de resolução de problemas. Ele se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resoluções de problemas.

O processo ocorre baseado em quatro pilares:

**Empatia, visualização, colaboração e em tangibilização (tornar tangível).**

Essas etapas não são lineares, mas ocorrem ciclicamente:

### 1. Empatia

A empatia se dá justamente por colocar o ser humano no centro do processo. Deve-se olhar para o contexto sob o ponto de vista dos usuários que o vivenciam, passando pelas mesmas experiências deles. "A análise e a descoberta das soluções não podem ser pelo seu olhar, mas de quem o vive. Procuramos observar usuários extremos, mapear suas necessidades", comenta Brown.

Um exemplo de "usuário extremo" foi um cliente de internet banking que entrava várias vezes ao dia no sistema de um importante banco. O cliente chamou a atenção do banco e do departamento de inovação. A equipe entrou em contato e descobriu que seus frequentes acessos ocorriam para verificar se um depósito esperado já havia entrado na conta. A proposta encontrada foi a de criar um alerta para avisar ao correntista da chegada do dinheiro. Foi uma inovação incremental. Olhar para a vida das pessoas é muito interessante para esse fim.

### 2. Visualização

Na visualização, é importante desenhar e colocar todas as informações no papel. Trabalha-se de forma muito visual para não perder o foco. Um dos modelos utilizados, por exemplo, é o business model canvas, que funciona como uma fotografia da organização. É uma maneira de mostrar o negócio ao cliente e ele entender o que está ocorrendo. Só de olhar, já se captura a realidade e isso ajuda a ver o que é necessário fazer de diferente para um negócio futuro.

Misturar profissionais de diferentes formações e áreas de conhecimento enriquece e facilita o Design Thinking, pois as soluções mais inovadoras surgem da diversidade. Isso é mais relevante, ainda, nos momentos de identificar as ideias e analisá-las. Isto ocorre na colaboração.

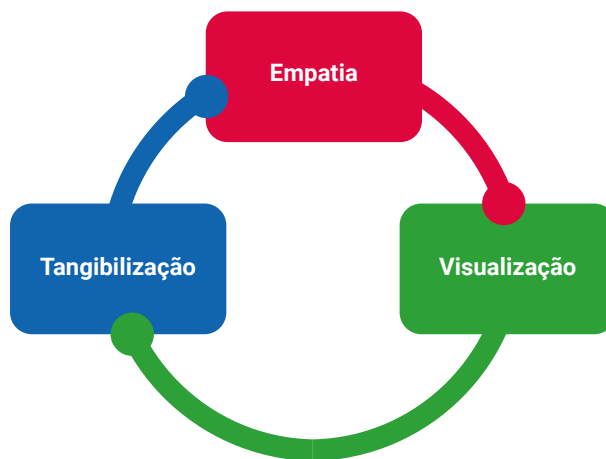
***Design Thinking é uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos do designer para suprir as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente factível.***



### 3. Tornar tangível (tangibilização)\_

Ao tornar tangível, temos o objetivo de tirar as ideias da cabeça, onde são abstratas, e concretizá-las de alguma forma: desenho, maquete, encenação etc. Quando faz isso, o profissional é obrigado a detalhar; ele aprende fazendo e recebe o feedback de todo esse processo dos outros a respeito do que fez.

***Ao tornar algo tangível, temos o objetivo de tirar as ideias da cabeça, onde são abstratas, e concretizá-las de alguma forma.***



Fonte: o próprio autor

Com isto identificamos três fases distintas do Design Thinking:

#### Fase 1: O impulso

Trata-se da força imediata que nos impele em busca de um problema ou de uma oportunidade que demanda uma solução. Essa é a fase na qual o perfil de um público-alvo é definido, ou seja, daqueles que serão “servidos” pelas ideias inovadoras ou soluções geradas.

#### Fase 2: A idealização:

Trata-se do processo de gerar, desenvolver e testar ideias, estimulando o pensamento divergente entre os integrantes, para gerar uma grande variedade de soluções.

#### Fase 3: A implantação

Significa colocar a ideia em prática através de protótipos. Contrariando o pensamento convencional, para o Design Thinking, “fracasso” é reconhecer que uma ideia não deu certo, é assumir a responsabilidade, aprender com as falhas e seguir em frente, para desenvolver novas ideias até acertar. Ou se o carrinho da montanha russa tivesse que ser empurrado por pessoas? Ou se no castelo mal-assombrado tivéssemos que deixar somente pessoas nos assustando?





## 2.2

# Empatia, descoberta e imersão



Mindandi / Freepik



empresa, o profissional precisa se identificar com o problema. Para facilitar isso, o Design Thinking propõe “vender” a solução como sendo benéfica para as pessoas, sem abdicar do interesse da empresa por viabilidade operacional e ganho financeiro.

A equipe tenta identificar quais são as maiores dificuldades do público-alvo, colocando a mão na massa e observando o público. A equipe desenvolve empatia por ele e por sua situação. Isso requer menos o envio de questionários e mais sair para a rua e visitar o local onde as coisas acontecem. É assim

que a equipe assimila o problema. A primeira fase do Design Thinking é basicamente aproximar o usuário que pretende resolver um problema do produto ou do serviço.

Descobertas constroem uma base sólida para suas ideias. Criar soluções significativas para estudantes, pais e familiares, professores, colegas e gestores começa com um profundo entendimento de suas necessidades. Descoberta significa estar aberto a novas oportunidades, a inspirar-se e a criar ideias. Com a preparação correta, essa fase pode ser um abrir de olhos e pode proporcionar um bom entendimento do desafio.

Um desafio claramente definido pode guiar suas questões e ajudar a manter o foco durante o processo. Dedique tempo para criar um entendimento comum no grupo do motivo pelo qual se está trabalhando.

Se você tem um grupo de mais de cinco pessoas, o ideal é dividi-lo em grupos menores para que todos passem pelas mesmas etapas simultaneamente e depois compartilhem os resultados no coletivo. Em grupo, converse sobre o desafio que vocês escolheram. Colete e escreva pensamentos sobre seu desafio. Comece com uma visão ampla: pergunte a si mesmo quais seriam as necessidades das pessoas, o que elas querem ou como se engajam neste tema. Discuta como você pode refinar o desafio se ele parecer muito amplo ou muito específico.

***O Design Thinking propõe “vender” a solução como sendo benéfica para as pessoas, sem abdicar do interesse da empresa por viabilidade operacional e ganho financeiro.***



Revise as restrições ou barreiras, reveja a lista de critérios e restrições para o desafio. Discuta com seu grupo: o que é necessário fazer para mudar essa lista?

Redefina o desafio com base nos pensamentos coletados, repense o desafio, se necessário, incorporando o pensamento do grupo. Continue reescrevendo seu desafio até que ele pareça acessível, compreensível e palpável para todas as pessoas da equipe. Crie um lembrete visível e exponha o desafio em um lugar onde toda a equipe possa ver e se lembrar do próprio foco no processo.

As chances de você já saber algo sobre o tema são grandes. Compartilhe o que você sabe, para então poder construir sobre essa base e se focar nas descobertas do que você ainda não sabe.

Compartilhe o que você sabe e exponha o desafio em um lugar onde todo mundo possa ver. Com o grupo, escreva o que você sabe sobre o novo tema. Coloque cada informação em um papel adesivo (tipo post-it).

Leia cada um dos seus papéis adesivos em voz alta e os pendure abaixo do desafio de design. Peça feedback para as outras pessoas e discuta todos os aspectos que aparecerem. Defina o que você quer saber e escreva e compartilhe o que você não sabe ou ainda não entendeu sobre o desafio. Exponha essas questões em uma área diferente. Construa sobre o conhecimento que você já tem e preencha as lacunas e agrupe os papéis adesivos em temas e os utilize para planejar sua pesquisa nos passos seguintes.

Muitas mentes brilhantes juntas são sempre mais fortes para responder a um desafio. Centre esforços na compreensão das habilidades e motivações de seus colaboradores para criar uma equipe forte.

## Compreensão profunda é a base da solução

**Uma compreensão profunda das motivações e necessidades das pessoas é a melhor base para qualquer solução de design.** Considere um espectro amplo de pessoas que poderão se sentir tocadas pela sua proposta. O desafio escolhido vai impactar diretamente a vida de quem?

**Um plano sólido irá ajudá-lo a tomar decisões ao longo do caminho.** Você começou com um plano para o projeto, valide com sua equipe as metas e o prazo para se certificar de que todo mundo está alinhado. Faça combinados para que todos possam organizar o próprio tempo de maneira eficaz.

**Inspiração é o combustível para suas ideias.** Planeje atividades para aprender a partir de múltiplas perspectivas e explorar contextos desconhecidos. Prepare a pesquisa, identifique fontes de inspiração e selecione participantes da pesquisa pode ser uma boa linha para se conseguir as informações necessárias.

**Elabore um roteiro de perguntas e prepare-se para o trabalho de campo.** Mapeie todas as pessoas envolvidas no tema. Pense nas características que as tornam pessoas interessantes de se conhecer. Em grupo, escolha quem são as pessoas com as quais vocês querem aprender.

***Muitas mentes brilhantes juntas são sempre mais fortes para responder a um desafio. Centre esforços na compreensão das habilidades e motivações de seus colaboradores para criar uma equipe forte.***





**Planeje como entrar em contato com elas e pense em extremos.** Considere conhecer pessoas que representem “extremos”: pessoas que estão completamente familiarizadas e envolvidas com seu tema ou mesmo aqueles que não têm nada a ver com ele.

**Participantes em posições extremas serão uma contribuição.** Tais participantes irão te exigir e, na prática, te ajudar a compreender comportamentos desarticulados, desejos e necessidades já que eles sentem ou expressam de maneira mais poderosa do que outras pessoas excluídas desses “extremos”.

### **Preparar-se com antecedência**

Em Nova York, nos Estados Unidos, a equipe da Riverdale Country School trabalhou para desenhar novas possibilidades de professores colaborarem entre si. Este episódio tornou-se um case interessante. Os integrantes da equipe decidiram conhecer experiências diversas em que a colaboração entre colegas de trabalho acontecia, e avaliaram alguns ambientes bem interessantes: um posto do corpo de bombeiros, um escritório e um estúdio de design.

Ao visitar a sede da empresa, aprenderam que os funcionários se preparavam para reuniões enviando uma pauta antes do encontro. Dessa forma, todos iam preparados. Em um compilado de muitas pequenas e preciosas inspirações, essa história específica chamou a atenção do grupo, uma vez que as reuniões de professores começavam normalmente com uma discussão sobre qual seria a pauta, o que acabava tomando a maior parte do tempo limitado que eles tinham juntado. Decidiram experimentar imediatamente essa ideia na escola.

Nesse momento a equipe de projeto aproxima-se do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa (o cliente) quanto do usuário final (o cliente do cliente). Nesta etapa são identificados e coletados insights - que podem ser consideradas oportunidades geradas a partir de uma observação pessoal, a partir do momento em que se coloca no lugar de outra pessoa, ou seja, quando se assume uma postura empática. Este processo auxilia a entender o negócio diante dos olhos do consumidor, estabelecendo uma proposta de valor.

### **Definir o escopo do projeto**

A inspiração, portanto, tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nesta fase, é possível também levantar as áreas de interesse a serem exploradas de forma a fornecer insumos para a elaboração dos temas que serão investigados na Imersão em profundidade.

Normalmente a equipe desconhece o tema, sendo a **Imersão Preliminar** responsável por auxiliar no conhecimento do problema, visando aproximar os indivíduos ligados ao projeto ao problema a ser trabalhado. Isso proporciona novas perspectivas por meio do entendimento inicial dos usuários, da identificação dos perfis dos principais envolvidos, entre outros.

Para tanto, após estar compreendido o problema, a próxima etapa consiste em conhecer os usuários e os perfis dos principais envolvidos, no qual se deve buscar aprofundar o tema por meio de uma imersão em profundidade, que visa identificar comportamentos e mapear padrões e necessidades.

***A inspiração, portanto, tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados.***



Essa pesquisa consiste em um mergulho a fundo no contexto de vida dos atores e do assunto trabalhado. Geralmente, procura-se focar no ser humano com o objetivo de levantar informações de quatro tipos:

- O que as pessoas falam?
- Como agem?
- O que pensam?
- Como se sentem?

## A técnica da entrevista

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também para diagnóstico e orientação.

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

### Relevância da técnica de entrevista

Muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, atribuindo-lhe valor semelhante ao tubo de ensaio na química e ao microscópio na microbiologia. Por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos. Pode-se afirmar que parte importante do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas foi obtida graças à sua aplicação.

### Vantagens da entrevista

A intensa utilização da entrevista na pesquisa social deve-se a uma série de razões, entre as quais cabe destacar:

- A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social.
- A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano.
- Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

Comparada com o questionário, que é outra técnica de largo emprego nas obtenções de informações para o Design Thinking, a entrevista apresenta várias vantagens:

- a. não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
- b. possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar e responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- c. oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- d. possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.



### SAIBA MAIS

Vale a pena ler o artigo abaixo indicado pela revista "Pequenas Empresas & Grandes Negócios". Trata-se de um professor altamente renomado no mercado. Saiba mais em:

<https://conteudo.startse.com.br/mercado/isabella-marques/as-3-relacoes-entre-o-design-thinking-e-o-empreendedorismo/>



#### Desvantagens da entrevista

A entrevista apresenta, segundo Carlos Gil, “uma série de desvantagens, o que a torna, em certas circunstâncias, menos recomendável que outras técnicas. De acordo com Gil, as principais limitações da entrevista são:

- ❶ A falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- ❷ A inadequada compreensão do significado das perguntas;
- ❸ O fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
- ❹ Inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;
- ❺ A influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
- ❻ A influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado;
- ❼ Os custos com o treinamento de pessoal e a aplicação das entrevistas.

Todas essas limitações, de alguma forma, interferem na qualidade das entrevistas. Todavia, em função da flexibilidade própria da entrevista, muitas dessas dificuldades podem ser contornadas. Para tanto, o responsável pelo planejamento da pesquisa deverá dedicar atenção especial ao processo de seleção e treinamento dos entrevistadores, já que o sucesso desta técnica depende fundamentalmente do nível da relação pessoal estabelecido entre entrevistador e entrevistado, aponta Carlos Gil.

#### Flexibilidade da entrevista

Indica Carlos Gil.

A entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. Daí porque podem ser definidos diferentes tipos de entrevista, em função de seu nível de estruturação. As entrevistas mais estruturadas são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, ao passo que as menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que estejam sujeitas a um modelo preestabelecido de interrogação.

**Assim,**

...esta primeira etapa é determinante no processo de análise e síntese das informações, uma vez que os dados coletados por meio dos insights gerados na etapa de inspiração favorecem uma maior compreensão sobre o problema. Gil (1999)



#### PARA O PROFESSOR

Nesta primeira etapa do DT, o importante é o aluno praticar a empatia e assim sentir de fato a “dor do cliente”. Você pode trabalhar com inclusão neste item.

Peça para os alunos colocarem um tampão nos olhos e passem pela sala. Essa é uma ótima experiência para praticar a empatia.

Outra ideia, se for possível, é pegar a cadeira de rodas da enfermaria e da mesma forma, sentir, com os alunos, as dificuldades que os cadeirantes têm em se deslocar.

Em relação ao meio corporativo, as embalagens e os SACs de atendimento são grandes pontos de deficiência das empresas. Peça para os alunos se lembrarem de embalagens que são péssimas para serem abertas e discuta com eles, porque isto acontece? Ninguém pensou nisto antes?

Outro ponto, é em relação aos SACs. Pergunte a eles se tiveram que entrar em contato com algum prestador de serviço para cancelar um contrato. Peça a eles para relatarem a dificuldade vivida.

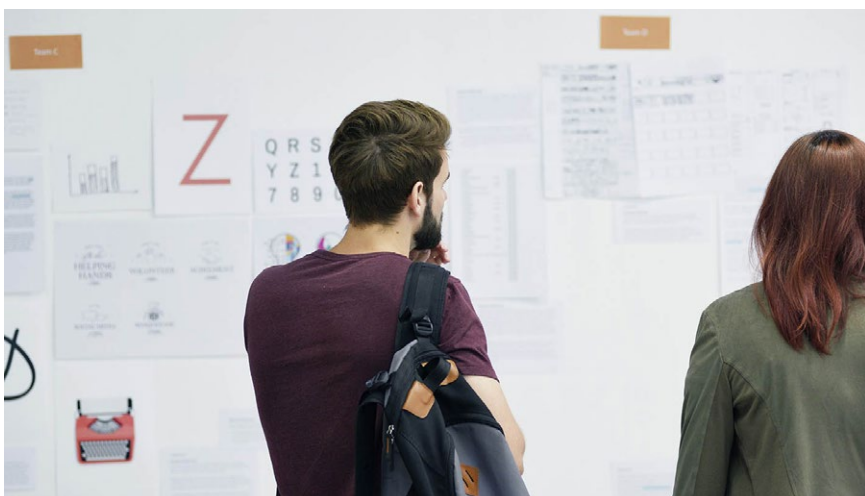
Se forem jovens demais, peça para entrevistarem seus pais e parentes para que os adultos possam falar sobre a dificuldade de cancelar uma TV a cabo ou um celular.

Todos estes exercícios para que o aluno tenha o real sentimento de praticar a empatia e a imersão em um determinado problema.



## 2.3

# Visualização e ideação



# N

a visualização, é importante desenhar e colocar todas as informações no papel. Trabalha-se de forma muito visual para não perder o foco. Misturar profissionais de diferentes formações e áreas de conhecimento enriquece e facilita o Design Thinking, pois as soluções mais inovadoras surgem da diversidade. Isso é mais relevante, ainda, nos momentos de identificar as ideias e analisá-las. Isto ocorre na colaboração.

### Ato de criar ideias

Ideação é o ato ou efeito de idear: ou seja, de formar ou encadear ideias e sua concepção.

Na ideação todas as oportunidades (insights) observadas na etapa de inspiração são trabalhadas através da síntese de informações, que possuem como objetivo refinar as oportunidades e gerar ideias para o projeto. A partir da descoberta das necessidades, identificadas na primeira etapa, busca-se explorar possibilidades para melhorar o conceito da ideia por meio de técnicas de cocriação, preferencialmente trabalhadas em conjunto com os usuários.

### Brainstorming ou “tempestade cerebral”

Para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo foi desenvolvida a técnica do brainstorming. Geralmente realizado em grupo, trata-se de um processo criativo, comumente conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes a vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco.

Brainstorm significa tempestade cerebral, ou seja, tempestade de ideias. Na prática, este termo implica em várias ideias colocadas ao mesmo tempo, independentemente de suas certezas, retidões ou adequações. A tempestade aqui indica que qualquer coisa que se pense deve ser colocada para que, depois, se possa fazer uma seleção do que servirá aos nossos propósitos ou não.

**Brainstorm significa tempestade cerebral, ou seja, tempestade de ideias. Na prática, este termo implica em várias ideias colocadas ao mesmo tempo, independentemente de suas certezas, retidões ou adequações.**



É uma ferramenta para geração de novas ideias, conceitos e soluções para qualquer assunto ou tópico num ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação. O brainstorming é útil quando se deseja gerar em curto prazo uma grande quantidade de ideias sobre um assunto a ser resolvido, possíveis causas de um problema, abordagens a serem usadas ou ações a serem tomadas.

Trata-se da geração livre de ideias, comumente realizada em um espaço de tempo entre 30 e 60 minutos. Pode durar mais ou menos, dependendo da complexidade do assunto e da motivação da equipe. Usualmente, é um trabalho em equipe, mas pode também ser individual. As equipes variam entre 4 e 8 pessoas.

***A clara definição do problema é um dos pontos mais importantes e, frequentemente, um dos mais negligenciados.***

### As cinco regras do brainstorming

Para se colocar em prática, devemos preparar o grupo. Dedique tempo suficiente para esclarecer os propósitos da sessão de brainstorming e as cinco regras que devem ser seguidas:

**Regra 1:** Trata-se da suspensão do julgamento: estão proibidos os debates e as críticas às ideias apresentadas, pois causam inibições e desvios dos objetivos.

**Regra 2:** Quantidade é importante: quanto mais, melhor.

**Regra 3:** Liberdade total: nenhuma ideia é suficientemente esdrúxula para ser desprezada. Pode ser que ela sirva de ponte para ideias originais e inovadoras.

**Regra 4:** Mudar e combinar: em qualquer momento, é permitido que alguém apresente uma ideia que seja uma modificação ou combinação de ideias já apresentadas por outras pessoas do grupo. Contudo, as ideias originais devem ser mantidas.

**Regra 5:** Igual oportunidade a todos. Assegure-se de que todos tenham a chance de apresentar suas ideias.

#### Para deixar claro e fixar:

5 regras do brainstorming:

- ⌚ **Suspenda o julgamento!**
- ⌚ **Mais é melhor!**
- ⌚ **Liberdade total!**
- ⌚ **Mudar e combinar!**
- ⌚ **Igual oportunidade a todos!**

A clara definição do problema é um dos pontos mais importantes e, frequentemente, um dos mais negligenciados. Descreva o problema ou assunto para o qual estão procurando ideias e assegure que todos o tenham compreendido. Evite que o grupo tome caminhos errados. Uma boa medida é escrever a definição numa folha de flipchart e colocá-la na parede.

#### Nesta etapa as ideias são criadas e anotadas. Siga os seguintes passos:

1. Estabeleça o tempo máximo de duração da sessão de geração de ideias. Designe alguém para controlar o tempo. (Você pode denominá-lo de “Guardião do Tempo”, por exemplo!)
2. Comunique o tópico a ser analisado na forma de uma pergunta. Assegure-se de que todos o entendam.



3. Conceda alguns minutos para que todos pensem sobre a pergunta e peça que eles apresentem suas ideias. Defina se as ideias serão solicitadas de forma estruturada ou não estruturada.
4. Anote as ideias numa folha de flipchart e disponha-as de forma que todos possam vê-las. Isto evita duplicidades, mal-entendidos e ajuda a estimular o pensamento criativo no grupo.  
Anote as ideias exatamente como foram faladas. Não as interprete.  
Tente obter uma lista mais longa possível. Faça o brainstorming até que todos os participantes tenham esgotado suas ideias ou que o tempo tenha expirado.
5. Terminada a sessão de geração de ideias, esclareça o significado de todas as ideias apresentadas, para assegurar que todos tenham o mesmo entendimento. Aponte cada ideia e pergunte se alguém tem perguntas sobre seu significado. Você pode pedir ao autor da ideia que a explique melhor.
6. Elimine as duplicidades. Se duas ou mais ideias parecem ser a mesma coisa, você deve combiná-las ou eliminar as duplicadas. Para isto, é necessário obter a concordância de seus autores de que elas têm o mesmo significado. Se não concordarem, mantenha as ideias intactas e separadas.

***Insight é uma palavra que denota sentido de intuição e até de “iluminação” e é usada sempre que acontece alguma revelação ou quando há uma compreensão ou entendimento repentino de algo ou de uma situação.***

#### **Após o brainstorming, siga os seguintes passos:**

Reúna as ideias convergentes e as classifique em temas e categorias.

Dentro de cada categoria, procure combinar as ideias similares e eliminar as duplicidades. Selecione as melhores ideias para serem analisadas, melhoradas e aproveitadas. Dê ao grupo um feedback sobre o resultado do brainstorming e mostre como suas contribuições foram valiosas.

Assim como a fase da descoberta, esta fase pode ser utilizada isoladamente para apoiar a qualquer projeto ou metodologia de aprendizagem em sala de aula com os alunos, pois envolve uma busca ampla pela absorção, compreensão e aplicação prática de um assunto ou tema estudado.

#### **Insight: percepção ou compreensão repentina**

Nesta fase os insights (ou percepções) são imprescindíveis, pois são expressões concisas do que você aprendeu com as atividades de pesquisa e inspiração. São informações inesperadas que despertam sua atenção. Insights permitem ver o mundo de uma forma nova e são catalisadores de novas ideias.

Insight é uma palavra que denota sentido de intuição e até de “iluminação” e é usada sempre que acontece alguma revelação ou quando há uma compreensão ou entendimento repentino de algo ou de uma situação.

O termo insight é usado na psicologia para demonstrar a capacidade de uma pessoa ao desenvolver a introspecção e autoconhecimento e a competência adquirida de julgar a si próprio com objetividade. Também se pode afirmar que a palavra insight em Psicologia indica uma compreensão repentina e intuitiva de um fato ou situação.



#### **SAIBA MAIS**

Pessoal, seguem oito ferramentas que vocês podem usar no gerenciamento de projetos em Design Thinking. É uma coletânea bastante interessante. Vale a pena dar uma olhada.

<http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/dicas/8-ferramentas-gratuitas-essenciais-para-todo-gerente-de-projeto>







A capacidade mental de resolver problemas é considerada um insight na Psicologia devido ao fato de o indivíduo desenvolver o reconhecimento de que precisa aprender a lidar com seus problemas emocionais.

Esses insights podem ser visões alternativas de novos produtos, ou escolhas entre várias formas de criar experiências interativas. Por meio de um teste competitivo entre as ideias, aumenta-se a probabilidade de que o resultado seja mais ousado e concreto.

### Muitas ideias antes para ter uma inovadora

Como Linus Pauling, cientista e duas vezes ganhador do prêmio Nobel, disse, “Para ter uma boa ideia, primeiramente você precisa ter muitas ideias.” Ideias verdadeiramente inovadoras desafiam o status quo e se destacam em meio às outras: elas são criativamente disruptivas.

Ideias proporcionam uma solução completamente nova para um problema que as pessoas nem sabiam ter. É claro, mais opções significam mais complexidade. A tendência natural da maioria das organizações é restringir as opções a favor do óbvio e do possível.

A empresa InnoCentive fornece um bom exemplo de como o Design Thinking pode resultar em centenas de ideias. Eles criaram um site que permite às pessoas postarem soluções para desafios que são definidos por membros da InnoCentive, uma mistura de empresas e organizações sem fins lucrativos. Mais de 175 mil pessoas – incluindo cientistas, engenheiros e designers do mundo todo – já postaram soluções.

A Fundação Rockefeller tem amparado dez desafios de inovação social por meio do InnoCentive. Essa fundação possui cerca de 80% de sucesso em obter soluções eficazes para desafios postados por organizações sem fins lucrativos. A inovação aberta é eficaz em produzir novas ideias. A responsabilidade da filtragem das ideias, testes em campo, interações e de colocá-las no mercado, por fim, é do implementador.



#### PARA O PROFESSOR

O objetivo aqui é que o professor seja o mediador e o gerador de ideias. Em um primeiro momento deixe os alunos sem nenhuma trava. É desta forma que as melhores ideias surgem. Apenas depois analise criticamente cada ideia para se alcançar as ideias brilhantes para o problema.



#### PRATICANDO

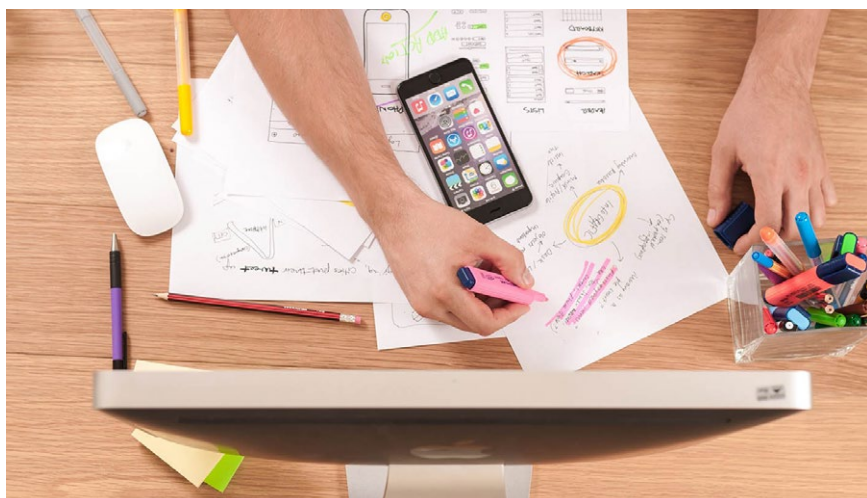
Pessoal, vamos fazer uma sessão de brainstorm?

- Pensem em um problema da sua cidade. Pode ser mobilidade urbana, reciclagem de lixo, poluição, violência etc.
- Depois que vocês chegaram a um acordo sobre o problema, vamos fazer uma sessão de brainstorm para encontrar possíveis saídas.
- Alguém (o professor, por exemplo) pode ir para a lousa e começar a perguntar para cada um dos alunos que dê uma solução para o problema citado.
- O professor deverá ir anotando tudo na lousa, sem analisar neste momento. Depois que todos falaram sem nenhuma trava, o professor começa a analisar junto com a turma a viabilidade econômica e tecnológica de cada ideia. E assim vão se descartando ideias, concatenando ideias e até criando outras.
- Depois de toda esta análise, chega-se às ideias factíveis de serem implementadas.

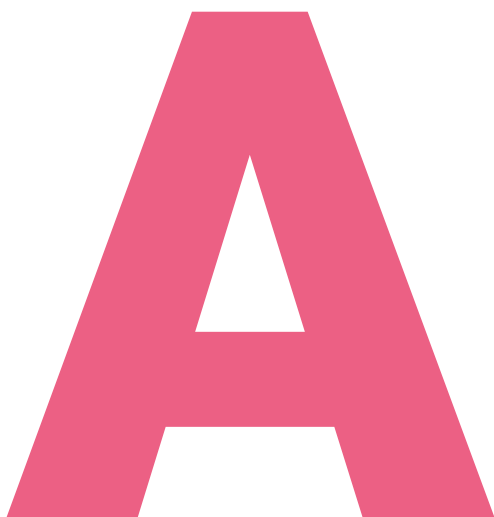


## 2.4

# Tornar tangível e fazer modelos: a tangibilização e a prototipação



Pixabay.com



o tornar um produto, projeto ou processo tangível, temos o objetivo de tirar as ideias da cabeça, onde são abstratas e de concretizá-las de alguma forma: em um desenho, maquete ou encenação, por exemplo. Quando se faz isso, o profissional é obrigado a detalhar, ele aprende fazendo e também recebe o feedback de todo esse processo dos outros a respeito do que fez.

Para recordar, podemos dividir o Design Thinking em três fases:

### Impulso / Idealização / Implantação

**Impulso** para perceber a existência de um problema ou de uma oportunidade que demanda uma solução. Essa é a fase na qual o perfil de um público-alvo é definido, ou seja, daqueles que serão “servidos” pelas ideias inovadoras ou soluções geradas.

**Idealização**, ou seja, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias, estimulando o pensamento divergente entre os integrantes, para gerar uma grande variedade de soluções.

**Implantação**, isto é, colocar a ideia em prática através de protótipos.

### Contrariando o pensamento convencional, para o Design Thinking:

“Fracasso” é reconhecer que uma ideia não deu certo, é assumir a responsabilidade, aprender com as falhas e seguir em frente, para desenvolver novas ideias até acertar.

Modelos ou protótipos permitem que você compartilhe sua ideia com outras pessoas e discuta como refiná-la. É possível modelar ou prototipar (ou seja, fazer “protótipos”) praticamente qualquer coisa. Escolha a forma que mais se adequa a sua ideia, logo abaixo:

**Modelos ou protótipos permitem que você compartilhe sua ideia com outras pessoas e discuta como refiná-la.**





- **Crie um diagrama:** Mapeie a estrutura, rede, linha do tempo ou processo de sua ideia. Experimente versões diferentes. Conte a história de sua ideia a partir do futuro.
- **Descreva como seria a experiência:** Escreva uma matéria de jornal falando sobre sua ideia. Escreva a descrição de uma vaga de emprego.
- **Crie uma carta para ser enviada aos pais:** Descreva sua ideia como se ela fosse ser publicada no site da escola.
- **Crie um anúncio:** Crie um hipotético anúncio que promova as melhores partes de sua ideia. Divirta-se e esteja à vontade para exagerar sem vergonha.
- **Crie um modelo:** Crie modelos de ferramentas digitais e sites com simples esboços de telas no papel. Cole o modelo numa tela de computador ou de telefone celular quando for demonstrá-lo.
- **Crie uma maquete:** Faça representações tridimensionais simples de sua ideia. Utilize papel, cartolina, tubos, escovinhas e o que mais você encontrar. Mantenha-a rústica e não muito fiel no começo, e então evolua com o tempo.
- **Encene a experiência da sua ideia:** Faça os papéis das pessoas que farão parte da situação e descubra questões que elas possam perguntar.
- **Crie um material digital:** Você pode produzir um vídeo pelo celular, gravar um áudio ou criar um painel fotográfico de imagens selecionadas que ilustrem sua ideia.

***O Storyboard é também um documento de realização destinado a transmitir a criação a toda a equipe de produção, de forma organizada e em continuidade.***

### **Storyboard, a arte de narrar histórias, é também recurso para projetos e negócios!**

Por último, outro grande recurso: o Storyboard.

O storyboard do desenho animado é sobretudo a tradução do guia em imagens, sequências de planos. Localiza os ambientes e coloca em cena as personagens. Dá forma às ideias do realizador. E é também um documento de realização destinado a transmitir a criação a toda a equipa de produção, de forma organizada e em continuidade.

A expressão em inglês “storyboard” é um neologismo (uma palavra nova, recentemente criada) formada pela junção das palavras “story”, que significa história, com a palavra “board”, de mesa, quadro ou prancha.

Segundo a enciclopédia digital Wikipédia, a expressão storyboard poderia ser traduzido como “esboço sequencial”. Assim define a enciclopédia digital: “São organizadores gráficos tais como uma série de ilustrações ou imagens arranjadas em sequência com o propósito de pré-visualizar um filme, animação ou gráfico animado, incluindo elementos interativos em websites. Sendo um roteiro desenhado, seu layout gráfico se assemelha a uma história em quadrinho.”<sup>1</sup>

Um storyboard de séries é diferente do de um curta-metragem, de um especial para TV ou de uma longa-metragem – sendo estas peças únicas, trabalhadas e afinadas pelos autores (geralmente o realizador), e destinadas a uma produção próxima das equipas de produção.

1 Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Storyboard> [Consultado em 05/08/18]



O storyboard de séries insere-se numa organização mais vasta e uma planificação mais rigorosa. Neste tipo de produção é essencial o cumprimento dos prazos, para as diferentes equipas, frequentemente espalhadas por locais diferentes e afastados. O artista de storyboard de séries trabalha quase sempre sozinho, comunicando somente com o realizador e desligado do resto da equipa de produção. E, para reduzir ao mínimo os riscos de interrupção da produção, são requeridas, a este profissional, eficácia e rapidez no desempenho.

Por esta razão, o artista de storyboard de séries deve reunir o maior número possível de informações sobre o formato, o ritmo, e o número de planos desejados. Antes de começar qualquer trabalho, ele necessita de captar o espírito geral da série, determinado pelo realizador, e de entender, de forma clara, o estilo da planificação, a personalidade das personagens, tipos de comportamento e reações. Para o desempenho de um bom trabalho, o artista de storyboard deve não só comunicar com o realizador, mas também ter sempre presente a “bíblia” da série, onde todas as informações sobre esta estão reunidas.

## Cenários

O artista de storyboard é também responsável pelo controle dos cenários. Uma boa gestão de cenários permite uma boa reutilização dos mesmos e logo, uma boa economia financeira. Os cenários de desenhos animados permitem que a ação se desenrole em qualquer parte do mundo e admite as fantasias mais audazes. Mas, contrariamente à ideia preconcebida, desenhos animados não significam que a abundância de cenários seja sinónimo de custos baixos.

O papel do artista de storyboard é um dos mais criativos e ocupa um lugar preponderante dentro da cadeia de produção: é ele que, pelo seu trabalho, determina não somente o estilo da série, mas também o seu custo, bem como o tempo necessário para a sua concretização.

## A relevância dos croquis, modelos ou protótipos

Fazer modelos ou protótipos não é algo que se acerte de primeira: os melhores protótipos mudam muito com o tempo!

Desafie-se a criar pelo menos três versões diferentes de sua ideia para testar aspectos variados das possíveis soluções encontradas por seu grupo.

Construir modelos ou realizar a prototipagem é uma técnica, mais do que simplesmente uma ferramenta. Essa técnica pode ser eficaz mesmo com a utilização de desenhos manuais ou outros meios não automatizados. Um desenvolvedor pode fazer o papel do computador; tais métodos podem ser bastante eficazes. O uso da criatividade na construção de protótipos pode reduzir e até dispensar maiores esforços de implementação.

**A construção de modelos, maquetes ou protótipos oferece a possibilidade de observar antecipadamente muitos aspectos sobre a natureza final do produto. Ou seja, avaliar ideias e pesar alternativas antes do comprometimento com o produto final.**

O conceito de modelo, maquete ou prototipação é bem sedimentado em áreas já estabelecidas como a engenharia, a arquitetura e a escultura. Entretanto, não tem sido tão utilizado no desenvolvimento de software interativo.

***A construção de modelos, maquetes ou protótipos oferece a possibilidade de observar precocemente muitos aspectos sobre a natureza final do produto.***



### PARA REFLETIR

O site abaixo traz quatro lições do Design Thinking para a criação de aplicativos.

A ideia é que você leia a reportagem e reflita se o Design Thinking pode ser usado para qualquer resolver qualquer problema.

Neste link, o artigo discute como o Design Thinking pode auxiliar a criação de aplicativos. Saiba mais em: <http://blog.mjv.com.br/ideias/4-lico-es-do-design-thinking-para-criacao-aplicativos/>





## Você encomendaria a construção de uma casa sem exigir uma planta ou maquete?

A técnica de prototipação e o desenho iterativo vem surgindo com ênfase no contexto de desenvolvimento de software interativo, principalmente para a interface do usuário.

Modelos ou a prototipação permite a detecção precoce de problemas, reduzindo custos e melhorando a qualidade do produto.

O protótipo é a forma tangível, ou seja, plausível uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. Esse aspecto é conhecido como “tangibilização”, ou seja, tornar tangível.

E o que é exatamente algo tangível ou que é passível de “tangibilização”?

Pode-se dizer que algo é tangível quando se pode tocar ou comprovar, ainda mais quando esse algo é evidente. Em outras palavras, tangível é tudo aquilo que podemos perceber através de nossos sentidos. A ideia de tangível se contrasta com a de intangível, ou seja, é tudo aquilo que podemos perceber com clareza já que se trata de algo irreal, por exemplo, uma ilusão ou fantasia. Vamos supor que estamos sonhando. Durante o sono parece que o mesmo é real, mas na verdade não é, pois pertence à classe do intangível.<sup>1</sup>

Modelos e protótipos reduzem as incertezas do projeto, pois são uma forma ágil de abandonar alternativas que não são bem recebidas e, portanto, auxiliam na identificação de uma solução final mais assertiva. O processo de prototipação inicia-se com a formulação de questões que precisam ser respondidas a respeito das soluções idealizadas. A partir disso, então, são criados modelos que representem o aspecto em aberto e que viabilizem o teste.

O desenvolvimento de protótipos permite:

- Selecionar e refinar de forma assertiva as ideias;
- Tornar plausível (tangibilizar) e avaliar interativamente ideias;
- Validar as soluções junto a uma amostra do público;
- Antecipar eventuais gargalos e problemas, reduzindo riscos e otimizando gastos.

O Design Thinking trabalha intensamente a criação de oportunidades, ou melhor, hipóteses, que são resultado de sessões de criatividade que criam e reciclam o conhecimento gerado pela prototipagem. Os protótipos desenvolvidos têm como objetivo ir além dos pressupostos que bloqueiam soluções eficazes e realmente inovadoras.

Criação e desenvolvimento de protótipos do projeto fazem parte da etapa de implementação, no qual a partir das ideias geradas na ideação são colocadas em práticas ações para tornar tangível e dar forma a ideia. A maior parte dos projetos de DT fracassa no momento da implementação.



### PRATICANDO

Vamos exercitar a prototipação com a criação de um storyboard.

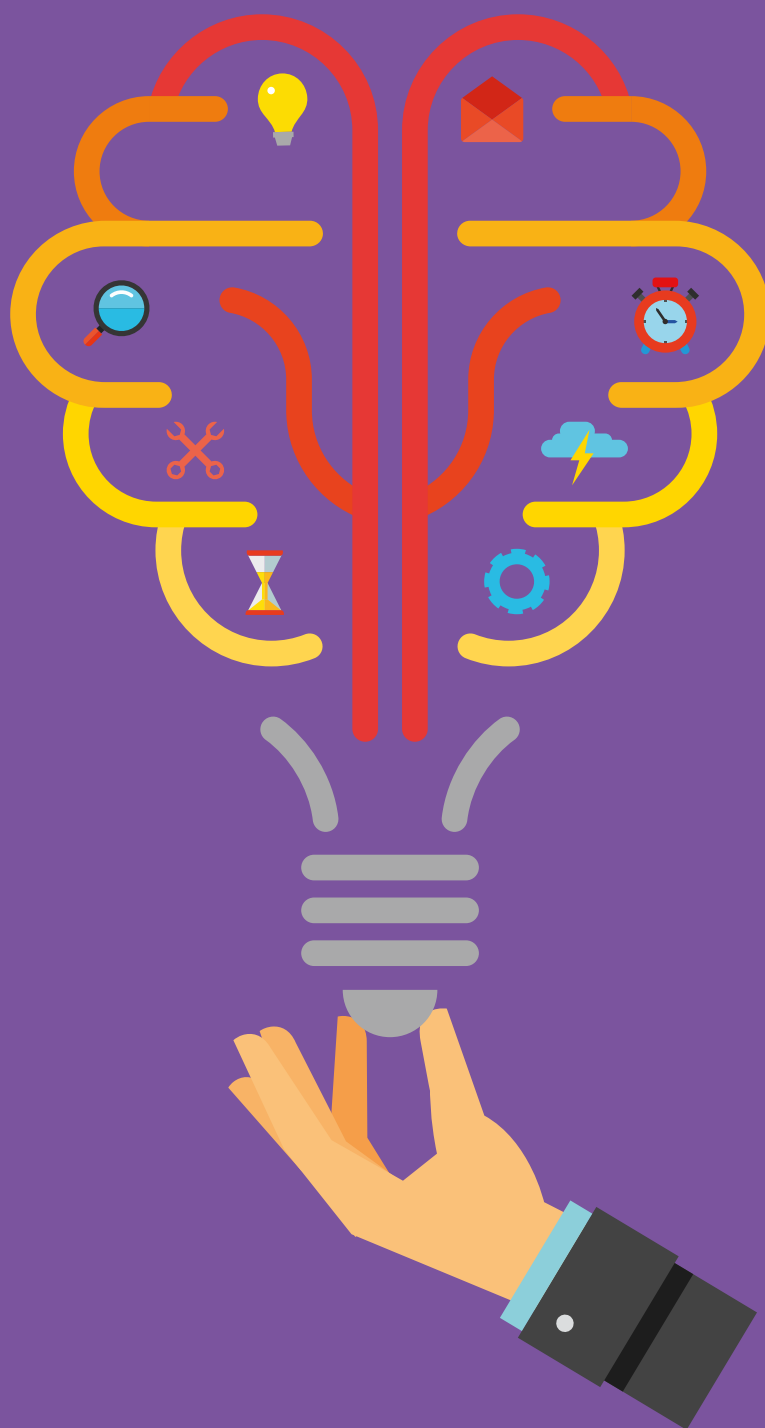
- Vocês vão se reunir em grupo e novamente pensar em um problema que afeta a vocês, pode ser do dia a dia, da cidade, de seus pais, na escola ou no trabalho.
- Vamos fazer um brainstorm com ideias que pode vir a resolver este problema e depois vamos modelar ou prototipar a ideia por meio de um storyboard.
- Criem uma história em quadrinhos que conte o problema e solução encontrada pelo grupo. Depois apresente aos demais colegas.



### PARA O PROFESSOR

O objetivo nesta atividade é que os alunos coloquem em prática o conceito de prototipação utilizando o storyboard como ferramenta. Eles podem iniciar com uma explicação simples em forma de história em quadrinhos.

<sup>1</sup> Fonte: conceitos.com: <https://conceitos.com/tangível> [Consultado em 05/08/18]



# Design Thinking na prática



Pixabay.com

# A

seguir serão apresentados casos reais nos quais o Design Thinking fez a diferença, inovando processos e promovendo uma experiência mais completa para as pessoas, seja ela emocional, cognitiva ou estética. Além, é claro, de oferecer bem-estar na vida dos consumidores, gerando soluções e identificando problemas.

É um processo no qual se usa o raciocínio lógico e criativo ao mesmo tempo, que permite fazer uso de uma abordagem focada no consumidor, desafiando os padrões e criando soluções inovadoras para negócios.

Trata-se de uma ferramenta que ajuda a empresa a pensar com a cabeça do consumidor. As aspirações do cliente são, assim, decifradas e traduzidas em um objeto inovador, único. É como um design sob medida, não apenas pelo compromisso com a estética, mas, principalmente, pela funcionalidade.

## Faça as perguntas certas

A essência desse processo de criação está em formular as perguntas certas:

- Para quem é esse produto?
- Quais são os concorrentes?
- Que hábitos e necessidades podemos identificar nas pessoas para diferenciar o portfólio?

E todas essas questões podem ser resumidas em uma só sentença: de que produto as pessoas precisam?

***O Design Thinking é uma ferramenta que ajuda a empresa a pensar com a cabeça do consumidor. As aspirações do cliente são, assim, decifradas e traduzidas em um objeto inovador, único.***



## Desejável, possível e viável

As respostas ajudarão os fabricantes a elaborarem uma estratégia eficaz de produção, distribuição e venda. O resultado deve seguir três requisitos:

- ➊ Precisa ser desejável,
- ➋ Tecnicamente possível,
- ➌ E viável no mercado.

Os consumidores podem apontar suas necessidades, mas geralmente não têm a capacidade de imaginar o futuro. Esse desafio foi percebido há tempos pelos empresários. “Se eu tivesse perguntado o que os clientes queriam”, disse Henry Ford, inventor da linha de montagem industrial e da era do consumo de massa, “eles teriam escolhido um cavalo mais rápido.”

No início do século passado, quando as cidades começavam a se expandir, as pessoas perceberam a necessidade de um meio de transporte mais veloz. Mas não tinham meios para chegar a uma solução inovadora.

A importância do design como atalho para se diferenciar da concorrência não é, da mesma forma, um conceito recente.

**“Bom design é bom negócio!”,**  
afirmou Thomas Watson Jr., herdeiro do fundador da IBM,  
cunhando, assim, uma frase célebre desde os anos 1950!

Os computadores, então, eram máquinas enormes e lentas, voltadas especificamente para uso militar, governamental ou científico.

Em 1964, Watson lançou a linha 360, a primeira família de equipamentos capaz de integrar todas as atividades de processamento de dados. O primeiro computador compatível da IBM revolucionou a informática e virou referência para os atuais modelos.

Designers têm sido tradicionalmente focados em melhorar a aparência e funcionalidade dos produtos. Recentemente, eles começaram a usar técnicas de design para resolver os problemas mais complexos, tais como encontrar maneiras de fornecer cuidados de saúde de baixo custo em todo o mundo. As empresas foram as primeiras a abraçar esta nova forma de pensar. Em especial, empresas de design sem fins lucrativos estão começando a adotar também essa abordagem.

## Design como estratégia

Ainda que o conceito de Design tenha surgido no início da Era Industrial, sua importância para as empresas só veio à tona no século 21. No Brasil, na década de 50, o design esteve associado às propriedades formais e à estética do objeto. Por outro lado, outros autores defendem que este deve estar presente em todo o desenvolvimento do produto. O design como estratégia é um reflexo do novo ambiente competitivo, que busca alternativas para alavancar o resultado das organizações por meio da inovação.

***“Se eu tivesse perguntado o que os clientes queriam”, disse Henry Ford, inventor da linha de montagem industrial e da era do consumo de massa, “eles teriam escolhido um cavalo mais rápido.”***





O Design Thinking é uma abordagem que se apropria do processo mental do designer para a resolução de problemas com vistas a atender as necessidades das pessoas, dada uma tecnologia e uma necessidade comercial.

Assim, o Design Thinking saiu do restrito âmbito da forma e da estética e hoje, está sendo utilizada para a resolução de problemas, a geração de inovações e a obtenção de vantagem competitiva.

Essa definição exige:

- Entender as necessidades dos clientes,
- Desvendar as melhores alternativas,
- Levar em conta as restrições de capital e a estratégia de negócio

Tudo isso com um objetivo: criar valor para o consumidor, o usuário.

Ainda segundo essa visão, o processo consiste numa intensa investigação sobre como o produto cria valor para os usuários.

## Desafios ou o “design challenge”

A abordagem envolve as diferentes pessoas que se relacionam com o “design challenge” e trabalha em um processo multifásico (ou seja, de muitas etapas, fases) e não linear (ou seja, que não segue uma sequência temporal direta de começo, meio e fim), que permite interações e aprendizados constantes. A intensa investigação parte de uma reconciliação entre duas correntes tradicionalmente opostas: a da racionalidade e a da criatividade. Para ele com vantagem competitiva de longo prazo, serão as que equilibrarem criatividade e capacidade analítica.

O Design Thinking consiste em dar forma a um contexto em vez de tomá-lo como ele é. Ou seja, a abordagem se baseia em uma síntese entre o pensamento analítico e o intuitivo, ou seja, um **pensamento abdutivo**, fazendo e desfazendo conjecturas com as quais os designers thinkers inovam.

***O design como estratégia é um reflexo do novo ambiente competitivo, que busca alternativas para alavancar o resultado das organizações por meio da inovação.***



## 3.1 Casos reais na função social



### 3.1.1 - Caso real do Vietnã

E

m uma determinada cidade do Vietnã, observou-se um índice de desnutrição altíssimo entre as crianças: cerca de 75% estavam desnutridas, porém 25% apresentavam níveis bons de nutrição. Sendo que as famílias dos subnutridos e nutridos estavam inseridos no mesmo cenário socioeconômico. Neste contexto, o uso do Design Thinking permitiu observar o comportamento das famílias para se identificar o caminho para a solução.

Com a imersão puderam verificar que as famílias que possuíam índices satisfatórios de nutrição, colocam pequenos crustáceos

na alimentação e ainda faziam de três a cinco refeições durante o dia. Desta forma, foi possível concluir que se o mesmo modelo fosse replicado nas famílias desnutridas, isso poderia reverter o problema.

Criaram, assim, uma oficina para capacitar as famílias sobre a resolução de problema e para que pudessem replicar este modelo de resolução para outras áreas do Vietnã.

### 3.1.2 - Estudo de Caso: Clean Team - Vasos sanitários para as casas da população urbana de baixa renda em Gana

Para os milhões de ganianos sem vasos sanitários dentro de suas casas, existem algumas boas opções quando se trata das funções mais básicas do nosso corpo. Trabalhando com a Unilever e com a Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP), o IDEO e o IDEO.org desenvolveram o Clean Team, um sistema sanitário que entrega e mantém vasos sanitários nas casas dos assinantes. O Clean Team agora serve 3.500 pessoas em Kumasi, Gana, tornando suas vidas mais limpas, saudáveis e dignas.

***Foi criada, assim, uma oficina para capacitar as famílias sobre a resolução de problema e para que pudessem replicar este modelo de resolução para outras áreas do Vietnã.***



Os times da IDEO e IDEO.org criaram um sistema sanitário para servir às necessidades de ganianos de baixa renda. O serviço do Clean Team é um vaso sanitário rentável com um sistema de remoção de dejetos. Além disso, o trabalho de design se estendeu para todo o ambiente do serviço, incluindo a marca, uniformes, modelo de pagamento e um plano de negócios. A Unilever e a WSUP comandaram o projeto com aproximadamente 100 famílias na cidade de Kumasi, Gana, antes do lançamento em 2012.

### Inspiração a partir de entrevistas

A fase de inspiração do projeto foi intensa, com a necessidade de muitas entrevistas para entender todas as facetas do desafio. “Pelo fato de saneamento ser um sistema, nós sabíamos que não poderíamos fazer apenas um vaso sanitário do Clean Team”, disse Danny Alexander, designer membro do time.

Após seis semanas de consultas a especialistas em saneamento, observar um operador higiênico, adentrar na história do saneamento em Gana, além de conversar com moradores, surgiram ideias-chave sobre como o vaso deveria ser e como os dejetos deveriam ser coletados.

Uma importante nota histórica surgiu, também: durante anos, Gana teve coletores noturnos de dejetos, pessoas que limpavam latrinas todas as noites. Mas pelo fato de muitos coletores derrubarem dejetos nas ruas, essa prática foi banida nos anos 90 para melhorar a saúde pública. Isso significou que o time poderia alavancar um comportamento já existente de remoção de dejetos, mas teriam que evitar qualquer associação com dumping ilegal.

Essa foi uma fase muito rápida no projeto: ela pulou de aprendizados para protótipos em sete semanas. Após o brainstorm com clientes, o time decidiu que direção tomar e começou a testar suas ideias. De quais estéticas as pessoas gostaram? Vasos separados de urina iriam funcionar? As pessoas estavam confortáveis com funcionários entrando em suas casas? Aonde o vaso caberia nas casas? Você consegue imaginar um vaso que possa ser esvaziado apenas por um facilitador do manejo de dejetos?

Por meio da construção de muitos protótipos e da modificação de vasos portáteis já existentes, o time forneceu elementos tangíveis do serviço aos ganianos.

Os integrantes do time aprenderam também que haviam algumas limitações técnicas. Por exemplo, mesmo surgindo a opção de descarga, a escassez de água era um fator determinante. Uma das melhores partes da prototipagem é que você recebe feedback real de uma de suas ideias. O time percebeu que ter alguém indo nas casas dos assinantes para a coleta de dejetos seria um elemento a ser oferecido pelo Clean Team.

O “fantasma” dos coletores noturnos e a história de dumping ilegal foram pontos críticos para o sistema. Será que os usuários aceitariam? Quando o time discutiu a ideia com as pessoas, eles descobriram que os consumidores ficariam mais do que felizes em retirar seus próprios dejetos se isso gerasse redução de gastos.

***Uma das melhores partes da prototipagem é que você recebe feedback real de alguma de suas ideias.***



Os potenciais assinantes também foram relutantes em permitir a entrada de funcionários em suas casas. Apesar de o time ter um pressentimento de como o sistema iria ter que funcionar, eles testaram a ideia com protótipos. Colocando em prática em apenas uma parte do sistema Clean Team, o time pode aprender não apenas como as pessoas reagiriam aos vasos sanitários em suas casas, mas também como as outras pessoas iriam esvaziá-los. Ainda que os vasos se tornaram populares, as pessoas rapidamente perceberam o valor de se ter uma outra pessoa tomando conta da retirada de dejetos. Uma vez que os potenciais assinantes experimentaram o que significa ter um vaso sanitário completo e o descarte adequado de dejetos, seus desejos mudaram.

Após muitas observações e análises, a WSUP criou um protótipo real do serviço Clean Team. Pelo fato de ferramentas para a manufatura de vasos serem muito caras, a WSUP utilizou vasos de banheiros de cabine, os quais se aproximavam em cerca de 80% com os banheiros que o IDEO.org utilizaria para testar o serviço. Eles tiveram ótimos resultados, e no ano de 2012 os vasos estavam presentes na vida de 3.500 pessoas.

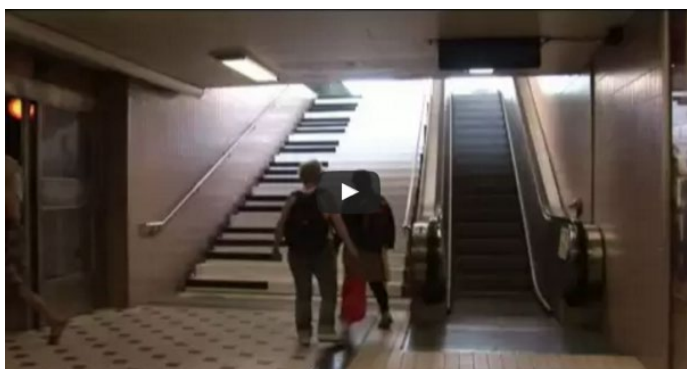
A seguir seguem exemplos sociais que usaram a simplicidade para conseguir ótimos resultados:

### 3.1.3 - Case: Uso consciente das escadas rolantes.

Como fazer as pessoas usarem mais as escadas do que as escadas rolantes?

O Design Thinking trabalhou em um projeto a respeito após a percepção de que 97% dos usuários do metrô usavam a escada rolante ao em vez da convencional. Pensou-se em algo que poderia motivar a todos a trocar a facilidade da escada rolante pela normal e o resultado foi extraordinário.

O resultado foi fantástico! Aumentou-se o uso das escadas normais e ainda isso contribuiu para um hábito mais saudável de subir e descer escadas.



Assista aqui este projeto que deu certo!

[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=2lXh2n0aPyw](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=2lXh2n0aPyw)

***Uma vez que os potenciais assinantes experimentaram o que significa ter um vaso sanitário completo e o descarte adequado de dejetos, seus desejos mudaram.***

### 3.1.4 - Case: Doação de órgão

Como aumentar a conscientização das pessoas para doar órgãos?

A conscientização da população sobre a importância da doação de órgãos é vital para melhorar a realidade dos transplantes no País. A doação de órgãos é um ato de caridade e amor ao próximo. A cada ano, muitas vidas são salvas por esse gesto altruísta.

O transplante é um procedimento cirúrgico (regulado pela Lei nº 9.434/1997 e a Lei nº 10.211/2001) no qual um órgão ou tecido doente é substituído por outro saudável. Para isso, é preciso que haja doadores, vivos ou mortos. Qualquer pessoa pode ser doadora, exceto portadores de doenças infecciosas ativas ou de câncer. Fumantes, em geral, não são doadores de pulmões, mas podem doar outros órgãos e tecidos. Hoje mais de 80% dos transplantes são realizados com sucesso. Um único doador pode salvar ou melhorar a qualidade de vida de mais de vinte pessoas.

**Um projeto simples e objetivo incentivou e sensibilizou as pessoas a doarem órgãos:**

Qual seria sua reação caso entrasse em uma padaria para comprar algo e houvesse milhares de pessoas com senhas para serem atendidas antes de você? Pois diversos consumidores de São Paulo passaram por esta situação, “vítimas” de uma campanha da Santa Casa de Misericórdia que pretendia conscientizar para a importância da doação de órgãos.

A instituição escolheu alguns mercados e padarias de São Paulo que trabalham com o sistema de atendimento por senhas para fazer uma “pegadinha do bem” com os cidadãos. Ao entrar no estabelecimento, os clientes ganhavam senhas de espera com números altíssimos, como 27951, enquanto o painel de atendimento marcava números bem menores, como 140.



**Assista aqui este projeto:**

[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=bPC-bmus5fk](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=bPC-bmus5fk)



#### SAIBA MAIS

Confiram outro caso interessante da aplicação do Design Thinking na resolução de problemas.

Como fazer as pessoas lerem mais?

Projeto Jabuticaba

[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=e0Nvc5Drzlk](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=e0Nvc5Drzlk)



#### PARA O PROFESSOR

Explore com os alunos todos os casos de sucesso e provoque discussões e trocas de ideias em relação às soluções encontradas. Ótimo momento para refletir com os alunos o potencial do Design Thinking e de suas particularidades no contexto social e econômico do Brasil.



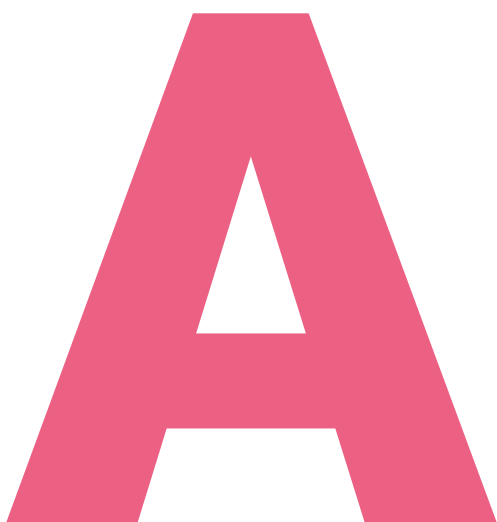


## 3.2

# Casos reais no meio corporativo



### 3.2.1 - Havaianas



marca Havaianas soube trazer consigo o significado de ser brasileiro: espírito livre, com entusiasmo pela vida e um instinto para combinações improváveis. A empresa foi fundada em 1962 e segundo a Wikipédia: “A ideia para o produto foi inspirada nas Zori, sandálias japonesas feitas de palha de arroz ou madeira lascada e que são usadas com os quimonos. Em 8 de junho de 1962, foram lançadas as sandálias brasileiras feitas de borracha.” Em 1966, a empresa patenteou este formato de chinelo.<sup>1</sup>

Hoje a Havaianas oferece diversas linhas de produto no mundo todo e vende mais de 160 milhões de pares por ano. Nas ruas do mundo todo é possível encontrar desde celebridades como Gisele Bündchen e Beyonce Knowles até cidadãos comuns usando essa sandália.

Com 60 anos de crescimento contínuo, a marca procurou uma consultoria para aplicar o Design Thinking em toda a extensão de uma nova categoria de produtos: uma linha de bolsas que compartilhasse o simples prazer e ousadia das suas sandálias.

Para imaginar como esses acessórios seriam, a consultoria buscou, primeiro, capturar a essência da marca ao entender sua conexão tão forte com a identidade brasileira. A equipe entrevistou pessoas de diversas origens demográficas e socioeconômicas e descobriu que todos tinham um espírito vibrante e apreciação pela simplicidade, autenticidade, diversão, alegria e conforto físico. Além do Brasil, estudos foram feitos com usuários de Havaianas na Austrália, Índia, Londres e Paris.

Também foi feita uma série de “handstorms” – sessões de brainstorm que, ao em vez de ideias apenas, geraram centenas de protótipos de bolsas. Cada modelo foi avaliado em relação à visão da marca Havaianas e, trabalhando com costureiras, a equipe tentou vários

***Para imaginar como esses acessórios seriam, a consultoria buscou, primeiro, capturar a essência da marca ao entender sua conexão tão forte com a identidade brasileira.***

1 Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Havaianas>  
[Consultado em 05/08/18]





formatos e materiais. Ao final, desenvolveram uma linguagem consistente de design que passava o visual e o sentimento das sandálias, com semelhanças de textura e aparência.

O estilo das bolsas é descomplicado, individualista e desencanado, mantendo a herança brasileira da marca. As cores, baseadas em uma paleta montada a partir de fotografias tiradas ao redor do Brasil, capturam a diversão e a vibração do país. O produto lançado primeiro no Brasil, na São Paulo Fashion Week de 2008, e mundo afora em 2009, fazem sucesso até hoje.<sup>1</sup>



[1]

Boutique Havaianas em Paris

## Reestruturação e reposicionamento de marca

Com isto podemos concluir que o Design Thinking conseguiu resolver o problema de uma marca centenária do Brasil. A imersão colaborou com a identificação do problema in loco, a ideação provocou uma tempestade de ideias para serem colocadas em prática. E depois com a prototipação a empresa conseguiu implementar o projeto. Com muitos feedbacks dos usuários, que são milhões de pessoas, o projeto ficou e fica a cada dia mais eficiente.

### 3.2.2 – A Positivo Informática

Um outro caso de sucesso de Design Thinking é o computador 'Faces', da empresa Positivo Informática. Em 2008, a fabricante constatou que habitantes das periferias de São Paulo e Rio de Janeiro costumavam deixar o computador na sala, compondo a decoração. Além disso, muitos não tinham carro, o que dificultava o transporte do equipamento em caso de reparo.

A partir dessas constatações, a Positivo criou a linha Faces, cujos computadores tinham alça e frente acrílica que pode ser personalizada com diferentes imagens. A boa aceitação do produto se comprovou no sucesso de vendas dessa linha.



[2]

Modelo de Faces – Positivo Informática

O computador possui uma frente de acrílico que é removível. Ao destacar esse painel, o comprador pode personalizar essa face, colocando cartões impressos com as fotos que desejar. A Positivo disponibiliza seis cartões diferentes e também um bloco de folhas em branco, já no formato do PC, que pode ser usado para imprimir imagens ao gosto do usuário.

O foco do produto são consumidores de classe C, classe que consumia desktops em grande escala. Gradativamente, membros das classes A e B começaram a migrar para notebooks. Dados da Abinee (Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica) indicaram que as vendas desses PCs portáteis ultrapassaram a de desktops já no ano de seu lançamento.

Para chegar a este produto, a Positivo realizou várias pesquisas em casas de Rio e São Paulo para saber das necessidades das famílias em relação a tecnologia. Concluíram que: "Descobrimos que personalização é importante, fazer uma flexibilização. Vimos em várias casas que as pessoas colocavam fotos, convites, recados, no computador".

<sup>1</sup> Fonte: <http://stuberinova.com/2013/06/13/a-marca-havaianas-e-o-design-thinking/> [Consultado em 05/08/18]

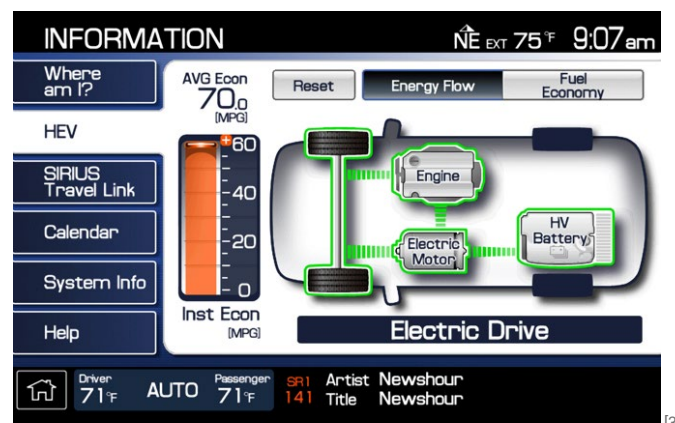


### 3.2.3 - Ford

#### Painel LCD

A Ford desenvolveu um painel de LCD para dois modelos híbridos lançados em 2010, o Ford Fusion e o Mercury Milan. Ao abrir a porta, uma luz azulada ilumina o interior do veículo.

A tela organiza e exibe centenas de informações. Quando o motorista dirige de maneira eficiente, equilibrando o consumo da bateria com o de gasolina, folhas verdes aparecem caindo. Para chegar a esse conceito, consultores percorreram garagens e estacionamento dos Estados Unidos e descobriram que os motoristas de carros híbridos querem liberdade em relação a conceitos que consideram ultrapassados.



SmartGauge, Painel LCD - Ford

A instrumentação de condução inclui SmartGauge com EcoGuide que apresenta full-color display de cristal líquido (LCD) telas que podem ser configurados para mostrar diferentes níveis de informação, incluindo combustível e os níveis de energia da bateria, média e milhas por galão instantâneas. Há indicadores visuais que acompanham e recompensam a eficiência do motorista.

### 3.2.4 - Franquia Ambev “Nosso Bar”

A unidade de Franquias Ambev, criada em 2003, foi pioneira no setor de bebidas. Atualmente conta com seis ofertas de franquias: “Nosso Bar”, “Chopp Brahma Móvel”, “Quiosque Brahma”, “Seu Boteco”, “Loja Chopp Brahma Express” e “Bar Brahma” todas elas focadas em melhorar a experiência de consumo, oferecendo as marcas certas, no momento certo e com o preço certo. Desde sua criação, as Franquias Ambev estão entre as que mais crescem, segundo a ABF.

Criada em 2011 e associada à ABF em 2012, a franquia Nosso Bar foi desenvolvida para acompanhar o aumento de renda da população brasileira e é destinada a proprietários de bares de regiões periféricas e grandes centros das grandes cidades.

Focada no atendimento de consumidores da classe C, a empresa observou que a alta “mortalidade” (ou seja, falência) de bares e restaurantes era um fator que dificultava o desenvolvimento de relações de longo prazo com tais empreendedores. A partir daí, foram feitos estudos aprofundados para que se pudesse entender as razões da alta “mortalidade”, os padrões de comportamento dos donos, de ambientação, localização e clientela.

Desenvolvida num modelo de “franquia light”, a proposta da empresa é associar o know-how acumulado à flexibilidade desejada por muitos empreendedores desses bares populares. Dessa forma, o franqueado possui liberdade para oferecer “bebidas quentes” (bebidas destiladas), definir o cardápio – podendo adaptar-se às demandas locais – e o nome do estabelecimento. Além disso, bares já existentes podem se converter em franqueados. Atualmente, a área de Franquias Ambev enfrenta a concorrência da Brasil Kirin, detentora da Sonar, que oferece as franquias Estação Eisenbahn e Cervejaria Devassa, ambas focadas no atendimento de segmentos premium (Zuini, 2013). A franquia possui quatro modalidades: Cervejaria Devassa, Mini-Cervejaria Devassa, Boteco da Loura e Ponto da Loura.



A diferença entre essas franquias está mais associada ao tamanho e à estrutura de operação do que ao público-alvo. Também existem outras franquias de bares com focos de operação similares, como Chopp Time, Na Pressão Choperia, Mr. Beer, porém nenhuma delas oferece o modelo de micro franquia.

Numa análise no portal ABF não se encontrou negócios que pudessem ser qualificados como concorrentes diretos do Nosso Bar, já que a necessidade de capital da maioria das franqueadoras supera R\$ 100 mil, ao passo que esta franquia Ambev exige capital inferior a R\$ 30 mil. Por outro lado, o modelo poderia competir com “micro franquias” voltadas para a classe C na competição por recursos financeiros.

Além disso, o posicionamento da Ambev com a franquia está mais direcionado a competir com botecos da periferia e de grandes centros que, em geral, carecem de apoio e know-how técnico para gestão desse tipo de negócio e empregam suas próprias famílias, sem uma estrutura profissionalizada. Nesse sentido, apesar da concorrência de milhares de botecos, a Ambev, com seu modelo de franquia light, se apresenta como forte competidora.



Ilustração da Franquia “Nosso Bar”

## Franquias para a classe C

O Nosso Bar é uma franquia desenvolvida com uma dupla missão:

1. Atingir o crescente público consumidor da Classe C. que vem gastando uma parcela maior de seu orçamento com alimentos e bebidas,
2. Apoiar micro e pequenos empreendedores na gestão de seus bares, permitindo a construção de relações duradouras entre Ambev e pontos de venda.

De acordo com dados secundários a respeito da franquia, o público-alvo do Nosso Bar é de “moradores de regiões periféricas e grandes centros urbanos, apreciadores de uma boa cerveja gelada, bom papo e entretenimento”. Em relação ao perfil de franqueado, a empresa busca pessoas com “perfil empreendedor, afinidade com o tipo de negócio, predisposição para seguir padrões e diretrizes, capital para investir na franquia e documentação regularizada”.

### 3.2.5 - Shimano

As vendas de bicicletas nos Estados Unidos caíram drasticamente entre os anos 2000 a 2005. A japonesa Shimano, a maior fabricante de peças avulsas, contratou uma consultoria para entender o comportamento dos americanos.

Os pesquisadores descobriram que os consumidores não queriam saber de pedalar para fazer exercícios, mas eram nostálgicos dos passeios da infância. Em parceria com sete grandes fabricantes de bicicleta, como Raleigh e Trek, a Shimano produziu modelos com uma cara retro. A inovação tecnológica ficou por conta do sistema de freios e marchas embutidos no quadro.



Processo do Design Thinking do Shimano



### 3.2.6 - Bank of América

Em 2004, quando o Bank of América contratou uma consultoria, que recebeu o seguinte briefing : descobrir um modo para que as mulheres da geração baby boom (período entre 1946 e 1964, marcado pelo alto índice de natalidade após a Segunda Guerra Mundial) abrissem novas contas e poupanças.

Após as informações e resumo recebido por meio do briefing, uma equipe multidisciplinar iniciou os estudos do comportamento desse consumidor, buscando constatações de comportamento, necessidades e características do público-alvo. O comportamento foi observado acompanhando o dia a dia dessas pessoas, com documentação de suas características, seja por meio de fotos, vídeos, relatórios ou depoimentos, gerando hipóteses ou insights.

O objetivo da fase inicial foi gerar o maior número possível de insights. “O Design Thinking pode identificar um aspecto de comportamento humano e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio.” lembra Tim Brown.

Uma das premissas dessa técnica é o levantamento de impressões daqueles que são heavy users do produto em estudo, assim como dos que não costumam ter nenhum contato.

O principal objetivo é agregar visões diversificadas tanto de pessoas que têm alto envolvimento com a marca como daquelas que não o têm.

Alguns dos comportamentos observados foram:

- As consumidoras acumulavam trocados em casa e depois os depositavam no banco.
- Para as mães, o ato de poupar é algo emocionalmente ligado ao sentimento de garantir o futuro de seus filhos.
- O impulso de comprar supera a vontade de poupar.
- Técnicas de poupar não são bem suportadas pelo banco. Em geral têm linguagem muito técnica e complicada: conseguir crédito é mais simples que poupar.

Uma solução observada diversas vezes foi a de “arredondar para cima” contas e compras, com o objetivo de facilitar a contabilidade.

Estes comportamentos geraram diversos insights e soluções das quais foram feitos modelos e protótipos testados, abortados e aprimorados, gerando também aprendizados para o enriquecimento de outras ideias. A estratégia era a de proporcionar um meio criativo de dar poder às mães para economizar por meio de novos produtos bancários.

Soluções propostas apontavam para criar pontos de contato do banco com o consumidor, dar mobilidade e portabilidade à instituição, estreitando a relação e criando um vínculo afetivo para o serviço.



#### PARA REFLETIR

Com base na introdução abaixo, desenvolva um texto explorando como o Design Thinking pode ajudar as empresas no atual cenário competitivo que estamos presenciando.

Diversas empresas têm adotado o Design Thinking como base de seus modelos de negócios, seja por meio do desenvolvimento de inovações ou para a resolução de problemas de forma criativa e centrada no usuário.

Os profissionais do Design Thinking enxergam como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência do cliente. Promovendo o equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, com isto a geração de inovação sai do papel e vai para a operação das empresas.



#### PARA O PROFESSOR

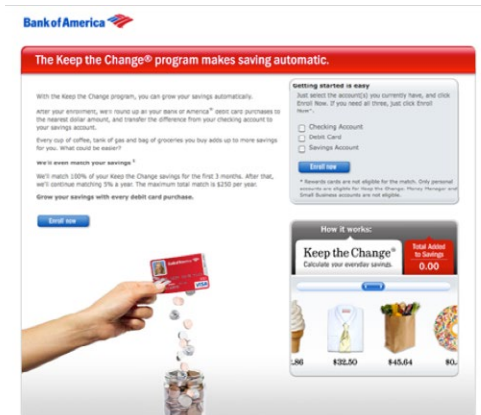
Aqui se espera que o aluno faça um texto explorando as etapas do Design Thinking com suas características de implantação. O aluno também pode usar algum exemplo do uso de DT nas organizações e valorizar como é possível encontrar soluções novas para problemas antigos.





## Resultado convergiu para produto único

O projeto, por fim, criou uma solução que foi resultado do aprendizado de diversos conceitos, testados e prototipados em um produto único: o Keep the Change. A inovação resultou no ganho de 2,5 milhões de novos clientes em um ano com um conceito simples: ao realizar uma compra por meio do cartão, automaticamente as contas são arredondadas para cima e a diferença é automaticamente depositada em uma conta de investimento.



Keep the change – Bank of America

[6]



### PRATICANDO

Como visto, o Design Thinking é o conjunto de métodos e processos para abordar problemas, relacionados à aquisição de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções.

Ao utilizar métodos e processos utilizados por designers, o Design Thinking busca diversos ângulos e perspectivas para solução de problemas, priorizando o trabalho colaborativo em equipes multidisciplinares em busca de soluções inovadoras. Dessa forma, busca-se mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos para ganhar uma visão mais completa e assim, melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las, aponta a Wikipédia.<sup>1</sup>

A atividade consiste em vocês encontrarem um problema a ser resolvido de qualquer área e de qualquer abrangência e propor uma solução usando a metodologia do Design Thinking. Para tanto, deve-se focar na imersão, ideação e prototipação.

Vocês deverão:

- 🕒 Enunciar o problema a ser resolvido,
- 🕒 Descrever o que vocês fizeram na imersão, ideação e prototipação,
- 🕒 Relatar a solução proposta.

**A ideia é desafiar vocês neste projeto! Mãos à obra!**

<sup>1</sup> Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Design\\_thinking](https://pt.wikipedia.org/wiki/Design_thinking)



### PARA O PROFESSOR

Professor, como produto final a ideia é que os alunos sejam inspirados a resolverem um problema que, de preferência, eles conheçam, que faça parte da vida deles ou de senso comum. Como a causa é muito importante para eles poderíamos propor algo mundial.

Um bom “case” é a agenda global da ONU para 2030. É um documento que propõe um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade. São 17 objetivos de desenvolvimento sustentável.

Os alunos poderiam ser divididos em grupos e cada grupo escolheria um dos 17 desafios da ONU para propor uma solução.

Saiba mais em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIELY, Dan. Previsivelmente irracional. *Como as situações do dia a dia influenciam as nossas decisões*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2008.

BLANK, Steven G. *The four steps to the Epiphany – Successful strategies for products that win*, 3. Edição, 2007

BROWN, T. *Design Thinking*. Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 84-92, 141.

BROWN, T. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias* (Elsevier, Eds.). p.249. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, T. *What does Design Thinking feel like?* <http://www.designthinking.ideo.com>. Retrieved b, from <https://designthinking.ideo.com/?p=51/>, 2010.

BROWN, Tim. *Change by Design: how Design Thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins, New York, 2009.

BROWN, Tim. *Human Centered Design Tool Kit*. IDEO, Canada, 2011.

BUCHANAN, R. *Wicked Problems in Design Thinking*. Design Issues MIT Press, v. 8, n. 2, p. 5-21. Extraído de <http://www.jstor.org/stable/1511637>, 1992.

CAMPBELL, Donald T. *Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes*. Northwestern University Psychological Review Vol. 67, No. 6, 380-400, 1960

DARWIN, Charles. *A origem das espécies*. Editora Martins Claret, São Paulo, 1996

DAVIS, B. M. Creativity & Innovation in Business 2010 *Teaching the Application of Design Thinking to Business*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, v. 2, n. 4, p. 6532-6538.

DOMINGOS, Carlos. *Oportunidades Disfarçadas*. Rio de Janeiro, Sextante, 2009

DORNELLAS, José Carlos de Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2008.

GALLO, C. *Inovação, A arte de Steve Jobs*. São Paulo: Editora Leya, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Entrevista. In: *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gila-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-esquisa-social.pdf>>. Acesso em 10 de out. 2014

GLADWELL, Malcolm. *Fora de série – Outliers*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

GODELIER, Maurice. *O enigma do dom*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.





GRAY, D., BROWN, S., MACANUFO, J. *Game Storming: A playbook for innovators, relubreakers and changemakers*, O'Reilly Califórnia: Media Inc., 2010.

HEATH, Chip e HEATH, Dan. *Ideias que colam. Por que algumas ideias pegam e outras não*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KIM, W.Chan; MAUBORGNE, Renée. *Blue Ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005.

KIMBELL, L. *Beyond Design Thinking: Design as practice and designs in practice*. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.537.9015&rep=rep1&type=pdf> [Consultado em 18/08/2018]

KOTLER, Philip – *Administração de Marketing* – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MANHÃES, M. C. *A inovação em serviços e o processo de criação do conhecimento* (EGC, Eds.) Dissertação de Mestrado. Dissert. ed., p.210. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

MARTIN, R. *Design Thinking : achieving insights via the knowledge funnel*. Strategy & Leadership, v. 38, n. 2, p. 37-41

MARTIN, R. L. *The design of business: why Design Thinking is the next competitive advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2009

MLODINOW, Leonard. *O andar do bêbado: como o acaso determina nossas vidas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

NEUMEIER, Marty. *A empresa orientada pelo Design. Como construir uma cultura de inovação permanente*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. 20 ed., p.385 p. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa* (Elsevier, Eds.). 20th ed., p.385 p. Rio de Janeiro, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, *Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Long Range Planning, v. 33, n. 1, p. 5-34.

OROFINO, Maria Augusta. *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Dissertação de mestrado UFSC, Florianópolis, 2011

OSTERWALDER, A. et al. *Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011



OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation* (John Wiley & sons, Eds.). p.278 p. New Jersey – USA, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*. Communications of the Association for Information Systems.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, 2009, *Business Model Canvas*, 2009.

ROAM, Dan. *The back of the napkin: solving problems and selling ideias with pictures*. London, England: Penguin Group, 2009

SANTOS, Laymert Garcia dos. *Politizar as novas tecnologias. O impacto sócio-técnico da informação digital e genética*. São Paulo: Editora 34, 2003.

SIMON, Herbert. A. *The sciences of the artificial*. MIT Ed. 1996

SIMONTON, Dean K. *A origem do gênio. Perspectivas Darwinianas sobre a criatividade*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SIMONTON, Dean Keith. *Creative thought as blind-variation and selective-retention: Combinatorial models of exceptional creativity*. Physics of Life Reviews 7 (2010) 156–179

SONNEMAN, Milly. *Beyond Words A guide to drawing out ideias*. Berkeley: Ten Seep Press, 1997

TALEB, Nassim N. *A lógica do cisne negro. O impacto do altamente improvável. Gerenciando o desconhecido*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

ULBRICH, Vania et al. *Criatividade & Conhecimento*, Florianópolis: editora Pandion, 2010.

VASSÃO, Caio. *Metadesign: ferramentas, estratégias e ética para a complexidade*. São Paulo: Blucher, 2010

## Imagens

1. Fonte: <http://webluxo.com.br/home/business/jbs-compra-alpargatas-havaianas/>

2. Fonte: <http://cidadeverde.com/noticias/24317/computador-deixa-usuario-pintar-e-colocar-fotos-no-gabinete>

3. Fonte: [http://www.autoconcept-reviews.com/cars\\_reviews/ford/ford-fusion-hybrid-%20mercury-milan-hybrid-2010/wallpaper/2.jpg](http://www.autoconcept-reviews.com/cars_reviews/ford/ford-fusion-hybrid-%20mercury-milan-hybrid-2010/wallpaper/2.jpg)

4. Fonte: <http://muitasfranquiasbaratas.com/nosso-bar>

5. Fonte: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>

6. Fonte: [https://www.ideo.com/images/uploads/work/case-studies/large/bofa\\_site\\_626px.png](https://www.ideo.com/images/uploads/work/case-studies/large/bofa_site_626px.png)

**Coleção** **Gestão e  
Empreendedorismo  
na Era Digital**

**Vol. 7** **DESIGN THINKING  
EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES**

**TRAMPOTech**   
CURSOS INOVADORES EM GESTÃO E TECNOLOGIA

