

# O design thinking interessa aos negócios

---

Por Rique Nitzsche

As revistas Forbes e Fortune se alinham em um mesmo tema. Coincidência? Não, sincronicidade.

Forbes é uma revista quinzenal e também uma empresa de mídia que oferece «informação para os líderes mundiais dos negócios». A Forbes se auto intitula de «a ferramenta capitalista» e está no mercado desde 1917. Sua concorrente próxima é a Fortune, uma revista de negócios global fundada em 1930 e editada pela Time Inc. A Fortune é conhecida por publicar a lista das maiores empresas do mundo, das mais admiradas e das melhores para trabalhar. Ambas as revistas são referências confiáveis para os administradores do universo dos negócios.

No primeiro dia de maio de 2012, o site da Forbes publicou um artigo da escritora Jeanne Liedtka. No dia seguinte, o site da Fortune apresentou um artigo do autor Saul Kaplan. Ambos os artigos abordavam um assunto que, cada vez mais, está presente no mundo moderno dos negócios, uma metodologia chamada *design thinking*. Não é coincidência, uma ocorrência casual de fatores. O design thinking vem sendo reconhecido pela mídia dos negócios. Até pelas mais conservadoras.

Porém, outras publicações americanas de negócios abriram espaço para o design thinking há tempos. A BusinessWeek, agora rebatizada de Bloomberg Businessweek, abriu sua capa em maio de 2004 para dois designers de meia idade sob o título «O Poder do Design» e com uma chamada apontando a IDEO como uma empresa que criava experiências inéditas e ajudava seus clientes a inovar.

A FastCompany, a revista dos novos negócios, publicou em março de 2006 um artigo com o título de «Design Thinking, o que é isso?». O autor, Mark Dziersk, afirma que a metodologia do design thinking é um protocolo que qualquer negócio ou profissão pode usar para alcançar extraordinários resultados. Sua memória pula até seu professor do colégio, cuja paixão pelo design prendia a atenção dos alunos. Dziersk não esquece a convicção das suas palavras: «qualquer área profissional - medicina, advocacia, coreografia ou política - pode se beneficiar empregando o *design thinking* para obter melhores resultados». Dziersk entende que o ambiente dos negócios demorou para aceitar o potencial da hipótese do seu professor.

Em junho de 2008, o design thinking é chamada de capa de uma publicação de negócios, a Harvard Business Review. Tim Brown, CEO da IDEO, escreveu um artigo explicando a metodologia e termina a matéria com um exemplo real. A metodologia do design thinking ajudou o Bank of America a criar um programa de poupança chamado «Fique com o troco». Resultado do projeto: em menos de um ano, o número de clientes cadastrados superou cinco milhões de pessoas que pouparam mais de US\$ 500 milhões. O design thinking identificou um aspecto do comportamento humano e converteu-o em benefício para os clientes do banco e em valor da marca.

Então, vamos ver o que esses dois artigos bem recentes têm a dizer.

Começamos pelo artigo que foi publicado no Dia do Trabalho. Sua autora, Jeanne Liedtka, é especializada em pensamento estratégico, inovação, design e liderança, além de aprendizagem corporativa através de processos criativos. Ela é autora do livro «Designing for Growth», lançado em 2011 pela editora da Escola de Negócios de Colúmbia, USA. O livro é dedicado a ensinar a prático do design thinking para administradores de negócios em geral.

O título do artigo é «Projetando para o Crescimento. Apple faz isso, então você pode». Liedtka diz que as pessoas olham para a experiência da Apple e imaginam Moisés separando as águas do Mar Vermelho com seu poderoso bastão. Os mortais comuns podem atravessar as águas construindo uma ponte. Vamos parar de fantasiar e projetar a nossa própria ponte. *Design thinking* não é uma operação mágica, mas uma prática para criação de valor traduzido em aplicações reais no mercado para impulsionar o crescimento. Não exige poderes sobrenaturais porque é uma abordagem sistemática focada e interativa, mas que necessita de criatividade.

«O processo de pensamento de design começa com a coleta de dados». *Design thinkers* fazem isso através de métodos etnográficos, como mapeamento da experiência do usuário. Mais adiante, no processo, concretizam suas ideias criativas na forma de protótipos com foco na hipóteses diferenciadas. Ao invés de usar dados analíticos para justificar uma nova ideia, ou usar métricas já existentes, as hipóteses criativas são testadas na realidade gerando outras métricas comportamentais, permitido um processo iterativo<sup>1</sup> contínuo de valores melhorados a cada teste.

Usando a empatia, busca de padrões de comportamento e geração de insights, os design thinkers podem parecer caóticos ou carentes de racionalidade. Mas, na verdade, o processo chega a ser chato porque é uma sequência de passos: explorar as necessidades atuais, sintetizar o aprendizado em insights e padrões, e gerar protótipos para testar essas ideias no mercado. Porém Liedtka adverte que o processo pode ser irritante e confuso para um gerente tradicional e controlador. Se o processo parece ser imprevisível e desordenado é porque ele aceita a ideia que é um processo humano sujeito à ambiguidade e incerteza.

O processo do design thinking enfrenta os problemas humanos de frente. Aceita-se a ideia de que não estamos diante de um quebra-cabeças que só tem uma solução. Entendemos que os problemas são capciosos e com muitas variáveis e muitos stakeholders. Não se tenta domesticar os problemas, mas vivenciá-los para criar novas hipóteses que serão testadas. Aceita-se o mistério humano.

O artigo síncrono da Fortune também é de um escritor para empresários, no caso o livro «The Business Model Innovation Factory», recém lançado em abril de 2012. O subtítulo é «como permanecer relevante quando o mundo está mudando». Saul Kaplan é o fundador da Fábrica de Inovação Empresarial e muito bem recomendado - pelos escritores Daniel H. Pink e Alex Osterwalder e pelos autores, editores e co-fundadores da revista Fast Company, William C. Taylor e Alan M. Webber.

O artigo de Kaplan conclama o poder do design thinking, que é muito mais do que produzir produtos sensuais. Kaplan diz que a inovação dos modelos de negócios e dos processos de trabalho permitem uma conquista de valor muito maior. Ele exorta as pessoas a acreditar: «sejam formadores de mercado, ao invés de seguidores». Não é mais necessário afirmar que o

design thinking é uma prioridade. Vamos parar de falar para começar o trabalhar na mobilização de novos modelos de negócios. É hora de ação.

«Precisamos de designers mais loucos focados na experiência do cliente e inovação do modelo de negócio». Se você não tem um talento em design thinking na sua empresa, você está cometendo um erro. Se você está esperando um longo plano de negócio com uma análise financeira detalhada, você está perdendo tempo. Você precisa mais do que a metodologia científica tradicional. Você precisa de cientistas e designers loucos, de uma apaixonada exploração, de uma combinação de talentos, de uma poderosa narrativa para criar novos modelos de negócios. Precisa-se tentar mais coisas. Design thinking e pensamento analítico, criatividade e método científico não são mutuamente exclusivos. Precisamos de ambas as abordagens para projetar novos sistemas para acertar um caminho novo. Pode parecer confuso, mas é necessário.

Não fiz uma tradução literal dos textos. Extrai o conteúdo das duas mensagens misturando tudo com a minha experiência profissional como design thinker. Mas, pensem em uma coisa. Por que as duas tradicionais revistas de negócios publicaram os artigos quase simultaneamente? Porque o assunto está quicando pela sala da editoria. Porque precisa-se, com urgência, de novas formas de resolver os problemas que se tornaram doenças estruturais crônicas. O mundo está em crise. Os negócios estão em crise. Está na hora de experimentar novas formas de enfrentar os problemas.

Publicado em 03/01/2013

- 
1. Iteração: Processo de solução para uma operação ainda não resolvida, no qual o resultado final é o somatório de diversas e sucessivas operações com variáveis controladas. Cada tentativa revela dados para a correção da tentativa seguinte.

**FOROALFA**

ISSN 1851-5606

<https://foroalfa.org/pt/artigos/o-design-thinking-interessa-aos-negocios>

