

# Afinal, o que é o design thinking?

---

Por Rique Nitzsche

Uma metodologia de resolução de problemas complexos dos negócios em construção permanente.

«Nada é permanente, salvo a mudança».  
Heráclito de Éfeso (filósofo pré-socrático)

Grandes empresas tendem a transformar uma experiência bem sucedida em um padrão funcional em tempo integral, como uma linha de montagem. As pequenas empresas também. Organizações humanas tendem a buscar o controle total sobre seus processos, mesmo os mais criativos. Não estou falando mal das empresas, todos nós tendemos absorver os eventos transformadoras em rotinas mentais sujeitas ao nosso controle.

As empresas precisam de processos que possam ser aprovados e replicados, mesmo sabendo que alguns deles serão apenas muletas para justificar possíveis futuros fracassos — como deu errado, se eu segui todos os procedimentos? Estamos envolvidos em um gigantesco impasse na economia mundial tentando buscar justificativas no passado, presos aos modelos tradicionais.

Nesse mesmo momento, a palavra inovação está se transferindo para as placas de sinalização das portas da comunidade de negócios, indicando que cada profissional que estiver atrás dessas portas faz parte do esforço de inovação da empresa. Mesmo assim, existe uma sensação no ar que indica que as organizações não sabem bem o que é inovação, embora desejem ser inovadoras.

O que estimula a inovação? Certamente o não-conformismo e a criatividade. Ultimamente, nos círculos dos profissionais de inovação, um neologismo vem aparecendo muito: o design thinking. Digo ultimamente baseado no fato que o termo, embora usado há muito mais tempo, foi assumido e divulgado intensamente a partir de 2003 por um dos grupos criativos mais reconhecidos do planeta, a IDEO. David Kelley, fundador da IDEO e do d.school da Universidade de Stanford, pressupôs que a metodologia que sua empresa usava para a resolução dos problemas complexos dos seus clientes poderia ser chamada dessa forma.

«Somente os extremamente sábios e os extremamente estúpidos é que não mudam».  
Confúcio (filósofo chinês, 551 a 479 a.C)

Logo depois, acadêmicos de psicologia e da área da administração dos negócios reconheceram o design thinking como uma disciplina capaz de ajudar na resolução dos chamados *wicked problems*. Simultaneamente, grandes companhias testaram a metodologia com resultados positivos e divulgaram suas experiências. Em seguida, artigos e livros foram

escritos com uma extensa defesa teórica e com descrições de casos reais de produtos e serviços. Parecia que o design thinking havia atingido um ponto de inflexão para ganhar velocidade crescente de divulgação espontânea. Então, duas reações desse movimento tomaram forma.

Como primeira consequência, o prático universo dos negócios se propôs a absorver o processo se houvesse uma espécie de manual, uma versão replicável dos princípios criativos da metodologia. O procedimento passo a passo do design thinking em cinco etapas se transformou em sete e logo ganhou uma versão em dez passos. Como uma tendência irresistível no mundo regado dos negócios, o design thinking foi se transformando em uma «ciência» de resolução de problemas.

Outra consequência foi a reação contrária da classe criativa. Os criadores não olharam com bons olhos a assimilação da metodologia pela ansiosa comunidade dos administradores. Com um certo desdenho, alguns designers e gerentes de inovação disseram que o design thinking nada mais era que a «metodologia do design» com outra roupagem. Ambas as reações são convencionais e negativas. Nem se deve engessar qualquer metodologia criativa, nem jogar pedras sobre algo ainda em formação e tão promissor.

Será que o «*know-how* ameaçará a intuição e a inspiração?» Será que o design thinking se transformará em outra muleta para a tomada de decisões dos gerentes? O design thinking está realmente trazendo novos *insights* e novas idéias? «Ou é simplesmente um processo de drenagem da energia a partir das coisas que estamos fazendo?» Alguns pensamentos são de Robin Lanahan, diretora de estratégia de marca e incubação de novos negócios da Microsoft, em junho de 2012, no artigo *What is design thinking anyway?*

Lanahan conclui que se pudemos evitar dar um nome e uma fórmula ao processo, talvez o método pudesse funcionar. Achei engraçado. Me lembrou o bem humorado Bruce Nussbaum, editor da BusinessWeek e professor de inovação e design da Parsons, que sugeriu chamarmos o processo de design thinking ou de inovação de «banana» porque os homens de negócios não gostam do conceito de design, pois lembra decoração. Em 2011 ele reformulou a idéia e disse que a «banana» da ocasião era a palavra «criatividade» porque era a meta dos engenheiros e dos capitalistas de risco. Nussbaum disse também que a década do design thinking estava terminando e que ele «estava se mudando para outro quadro conceitual». Criada por ele e tema de um livro da HarperCollins, ele estava antecipadamente lançando a Inteligência Criativa.

«Uma mudança deixa sempre patamares para uma nova mudança».  
Niccolò Machiavelli (pensador da ciência política moderna)

Se você digitar «afinal, o que é design thinking?» no Google, em qualquer língua, você encontrará dezenas de textos que tentam emitir um parecer. Sempre entendi que o design thinking era uma metodologia experimental e exploratória. Era o que me atraía nela. Diferente de Lanahan, sempre pensei que a grande vantagem do design thinking era ser uma metodologia flexível e em construção, completamente experimental além de incorporar, sem constrangimentos, ferramentas de diversas outras disciplinas ao projeto do design.

Toda vez que converso com profissionais de outras áreas sobre o design thinking, me vejo

dizendo: também usamos os *mind maps* do inglês Tony Buzan, assim como o processo sequencial CPS de divergir e convergir dos americanos Alex Osborne e Sidney Parnes. Por que não usar a técnica inventada pela Disney desde 1930, o *story board*?

«Absorva (roube) dos melhores, então adapte».  
Tom Peters (guru norte-americano)

Design thinking não é, ou não deveria ser, uma plataforma fechada mas aberta e adaptável ao problema do cliente. Uma metodologia que absorveu os procedimentos de observação dos antropólogos e também o uso sequencial de iterações usada na pesquisa científica, na matemática, na programação de softwares e nos processos de engenharia. Dependendo da ocasião ou do grupo reunido, pode-se gerar uma reunião de brainstorm tradicional ou uma oficina de debates na qual as pessoas precisam defender seus pensamentos, como sugere Charlan Nemeth.

Desde que comecei a ler sobre o design thinking, percebi que estava diante de uma plataforma básica, a do projeto do design, sobre a qual se deveria estruturar os ensinamentos e ferramentas úteis que vinham de outras disciplinas complementares. Não sei exatamente de onde veio a experiência da montagem das equipes multi, trans ou interdisciplinares, tão necessárias para a resolução dos problemas complexos. Talvez das primeiras experiências das tribos ao redor da fogueira.

O que importa é que toda ferramenta usada criativamente ajuda no processo de criação. Bem-vindos a investigação com novas regras, as técnicas da etnografia, o hot-house, os exercícios para a descoberta de padrões e às oficinas de incentivo à abdução, ao pensamento não-linear, aos saltos conceituais, ao sequenciamento de palavras, à geração de histórias, à busca da memória emocional, ao aprendizado da empatia. Com uma atitude mais aberta, deveríamos estar escolhendo outras práticas para aprimorar o processo da inovação.

Aprender rápido e adaptar parece ser da biologia. Ótimo, o que podemos fazer para sair da perigosa acomodação para melhorar os negócios?

«Então, é melhor você começar a nadar  
Ou irá afundar como uma pedra  
Pois os tempos estão mudando».  
Bob Dylan (*The Times They Are A-Changin*)

Publicado em 06/08/2013

---

**FOROALFA**

ISSN 1851-5606  
<https://foroalfa.org/pt/artigos/afinal-o-que-e-o-design-thinking>

