



Co-funded by  
the European Union

## Ferramentas e métodos

# **FERRAMENTAS PARA REDUZIR A INCERTEZA DE UMA IDEIA**

## **DESIGN THINKING**

Fazer com que a inovação aconteça, inovar, especialmente inovações disruptivas que provocam uma grande transformação, é um processo difícil, evasivo e dispendioso. Na última década, assistiu-se a um crescimento fenomenal do design thinking como forma de gerar inovação.

### **O que é o Design Thinking?**

Design thinking é um termo geral que se refere a uma técnica baseada em projetos para a inovação e para a criação de soluções para problemas. É uma abordagem centrada no utilizador; é co-criativa e centrada na solução.

Uma parte essencial do design thinking é a ênfase na prototipagem. A prototipagem rápida é o processo criativo de construção constantemente o seu projeto utilizando artes, lixo, LEGO ou quaisquer outros materiais (incluindo a impressão 3D).

Apesar do número de pessoas que se autodenominam “design thinkers” ter aumentado, muito poucas praticam efetivamente o design thinking para além da realização de um workshop sobre ideação. Muitas vezes, ficam por aí. De facto, há debates no âmbito do design thinking sobre se é algo que todos podem fazer ou se é uma prática especializado.

Por outras palavras, a única forma de fazer do design thinking uma vantagem estratégica sustentável é incorporá-lo na sua organização (Brown, 2015).

A realidade é que o design thinking é um método sério que evoluiu ao longo de muitas décadas e é um fator de mudança, não só da forma como inovamos, mas também da forma como concebemos e realizamos projetos complexos centrados nos utilizadores. No entanto, como defende Brown (2015), tem de ser incorporada através de uma utilização sustentada.

### **Concentrar-se na solução**

O foco do design thinking deve ser sempre a solução, os utilizadores e a sua implementação (que é basicamente a definição de inovação). A implementação é fundamental - ter uma ideia não é suficiente.

Organizações como a Parsons-Brinkerhoff, a IBM, a GE, o Westpac Bank, a Arup, a Siemens, a P&G, a NASA, as forças armadas (como a Royal Australian Air Force) e muitas outras têm agora um envolvimento ativo com o design thinking, departamentos dedicados ao design thinking e desenvolveram várias capacidades de design thinking.

De facto, a IBM emprega atualmente mais designers do que qualquer outra profissão e instituiu o IBM Design Thinking. Em muitos casos, o movimento de design thinking nestas organizações proporcionou um novo serviço que estas podem agora oferecer aos seus clientes. O retorno do investimento no design thinking é, portanto, grande.

A maior força do design thinking é que, uma vez adquiridos os princípios fundamentais e tendo os recursos e as pessoas certas, é um método e um processo que pode desenvolver para as suas próprias necessidades empresariais e que também se pode transformar numa capacidade dinâmica para a sua própria prestação de serviços aos seus clientes e consumidores.

*"A inovação requer curiosidade e uma mente aberta. O design thinking é pensar em termos de oportunidades e não de restrições ou proibições. É uma abordagem holística e encoraja o pensamento para além das fronteiras, permitindo assim inovações reais e fundamentais"*  
- Hasso Plattner (cofundador da SAP)

Uma vez em contacto com o design thinking, as pessoas experimentam uma mudança sustentável na sua mentalidade e na forma como agem e pensam. Há também uma mudança na forma como as pessoas abordam os desafios. (...) o design thinking encara os problemas de uma perspetiva humana, com o objetivo de conceber produtos, serviços ou experiências inovadoras que sejam tecnicamente e economicamente viáveis e desejáveis para o grupo-alvo" (Plattner, Meinel & Leifer (2016: v).

### **Os principais componentes do Design Thinking e como o fazer**

Existem alguns princípios fundamentais no design thinking, que encontrará em quase todas as derivações da prática. Vejamos agora estes princípios:

#### **1.O Design Thinking é multidisciplinar e co-criativo**

**Multidisciplinar e co-criativo:** o design thinking funciona porque inclui pessoas com visões do mundo diferentes. É fundamental no pensamento de conceção envolver pessoas a) de vários departamentos, b) de diferentes disciplinas e c) sempre que possível do seu cliente ou utilizador final.

Quando se pensa em design thinking, é necessário garantir uma representação de pessoas de departamentos chave da organização. Um erro comum no design thinking é acreditar-se que qualquer pessoa pode fazer parte da equipa; não é de todo esse o caso.

É recomendável que, qualquer que seja o problema que se pretenda resolver, se incluam peritos na matéria. Por exemplo, se se pretende inovar um banco de automóvel, deve-se incluir um perito em ergonomia. No entanto, isso não é suficiente, deve incluir na sua equipa um cliente ou utilizador, um designer e outras pessoas-chave que se considerem fundamentais para o problema de conceção.

Uma nota importante: por vezes, é necessário pensar em vários utilizadores. Por exemplo, uns condutores têm necessidades diferentes do que, por exemplo, um passageiro. No entanto, as pessoas que têm de fazer a manutenção também podem ser utilizadores do seu design, por isso, de que serve um assento de automóvel se as pessoas que fazem a manutenção não puderem aceder às peças para manutenção e reparação, por exemplo? Por isso, pense em quem é o seu utilizador e tente também pensar na perspetiva de vários utilizadores. Inclua-os no processo de conceção.

## **2. O Design Thinking é centrado no ser humano**

A empatia e o ser humano no centro é um ponto forte do design thinking. Uma das suas características mais desafiantes para muitas pessoas nas organizações é o facto de ser centrado no ser humano.

Como tal, o design thinking realça a necessidade de demonstrar empatia, o que significa simplesmente a capacidade de apreciar e compreender os sentimentos e as experiências dos outros. Por esta razão, no design thinking, despendemos muito tempo e esforço para conhecer o nosso utilizador (razão pela qual é frequentemente referido como uma abordagem centrada no utilizador).

No design thinking, há muitas formas de compreender e dar sentido aos nossos utilizadores e aos problemas com que lidam. *Um dos métodos consiste em integrar-se a si próprio ou à sua equipa no cliente ou utilizador. Ver o que ele vê, experimentar o que ele experimenta e dar sentido aos problemas que ele enfrenta todos os dias.*

A tendência é para descobrir que existem vários problemas, o que complica a solução. Isto dá-lhe uma compreensão real do problema e da forma como pode conceber a solução, concentrando-se no problema real e não num sintoma.

Outra forma é criar um mapa de empatia, ou persona, em que se mapeia literalmente o utilizador. Muitas vezes, garantimos que o utilizador é uma pessoa ou um grupo de pessoas reais, desenhamo-los, damos-lhes um rosto, um nome, uma história e um passado, gostos, aversões, medos, os desafios que enfrentam, como se sentem, o que querem alcançar no trabalho e na vida. Estas podem ser baseadas em pessoas reais ou um utilizador idealizado.

Este artigo é bastante geral e é necessário ter em consideração o tipo de indústria em que se encontra e também a forma como define a inovação enquanto organização.

Em segundo lugar, o design thinking funciona melhor quando não é imposto às pessoas e quando é adaptado à organização e às suas tecnologias.

## **REFERÊNCIAS**

Brown, T. (2015). *Quando todos estão a fazer Design Thinking, ainda é uma vantagem competitiva? Harvard Business Review*, agosto.

Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperCollins: NY.

<https://managemagazine.com/article-bank/design-thinking/how-to-design-thinking-innovation-process/>

<https://managemagazine.com/article-bank/design-thinking/how-to-design-thinking-innovation-process/>