DESIGN THINKING:
UM OLHAR ESTRATÉGICO SOBRE O PENSAMENTO ABDUTIVO

Gustavo Barbieri Lima – barbieri.lima@yahoo.com.br
Mestre em Administração - FEARP – Universidade de São Paulo

Dirceu Tornavoi de Carvalho – dirceu.tornavoi@gmail.com
Professor Livre Docente - FEARP – Universidade de São Paulo

RESUMO

O objetivo central da presente pesquisa constitui em realizar um ensaio teórico acerca do tema design thinking, abordando conceitos relacionados a esta forma de pensar estrategicamente nas organizações, buscando soluções inovadoras. Realizou-se um levantamento da literatura existente sobre o tema, visando-se elaborar um ensaio teórico. Como principais resultados, pode-se mencionar: (a) Quem pode utilizar o design thinking? De acordo com a literatura pesquisada, Designers, Pesquisadores, Gerentes, Colaboradores, qualquer pessoa; (b) O funil do conhecimento, descrito por Roger Martin, ilustra de forma clara o processo pelo qual um "mistério se transforma em uma heurística, e este, por fim, em um algorítimo". Este caminho foi apresentado nesta pesquisa e exemplificado utilizando-se o exemplo do autor, com o caso McDonald´s; (c) Os autores sugerem como pesquisas futuras, a possível realização de estudos empíricos (entrevistas em profundidade) com designers e/ou executivos de empresas que utilizam o design thinking na resolução de problemas gerenciais e formulação de estratégias, com o intuito de embasar o que foi visto em teoria.

Palavras-chave: Design thinking, Estratégia, Inovação.

ABSTRACT

The central objective the present research is to conduct a theoretical essay on the theme design thinking, addressing concepts related to this way of thinking strategically in organizations, seeking innovative solutions. It was performed a literature review on the subject, aiming to develop a theoretical essay. The main results can be mentioned: (a) Who can use design thinking? According to the literature, Designers, Researchers, Managers, Employees, any person; (b) The knowledge funnel, described by Roger Martin, illustrates clearly the process by which a "mystery turns into a heuristic, and this finally, in one algorithm". This pathway was presented in this research and exemplified using the example of the author, with the McDonald's case (c) The authors suggest as future research, a possible conduction of empirical studies (in-depth interviews) with designers and / or executives of enterprises that use design thinking to solve managerial problems and formulating strategies, in order to base the theory on what was seen.

Keywords: Design thinking, Strategy, Innovation.

1 Introdução

Uma escola de pensamento, representada por alguns dos mais respeitados teóricos e consultores do mundo, defende que o caminho para a criação de valor está em eliminar a obsoleta prática de utilizar instintos e sentimentos e substituí-los por uma estratégia baseada em análises estatísticas (com o apoio de softwares de apoio à decisão). Nesse modelo a fundamentação está no pensamento analítico, que utiliza duas formas conhecidas de lógica – o raciocínio dedutivo e o raciocínio intuitivo. A escola de pensamento oposta, que, em vários aspectos, é uma reação à ascenção da gestão analítica, está centrada na primazia da criatividade e da inovação. No âmago dessa escola, está o pensamento intuitivo – a arte de saber raciocinar (MARTIN, 2010).

De acordo com Martin (2010), nem a análise nem a intuição, isoladamente, são suficientes. As empresas mais bem sucedidas no futuro equilibrarão o domínio analítico com a originalidade intuitiva em um jogo dinâmico e versátil sobre o qual denomina-se design thinking.

Design thinking, de forma simples e linear, é uma disciplina que usa a sensibilidade dos designers e seus métodos para ir de encontro com as necessidades das pessoas com algo que é tecnologicamente factível e constitui uma estratégia de negócios viável que pode converter em valor para o cliente e oportunidade de mercado (BROWN, 2008).

> Ainda segundo Brown (2008; p. 15), atualmente, no entanto, ao invés de pedir designers para desenvolver uma idéia mais atraente para o consumidor, as empresas estão pedindo-lhes para criar idéias que melhor atendam às necessidades de consumo e desejos. O antigo papel é tático, e os resultados na criação de valor limitado, este último é estratégico e leva a novas formas drásticas de valor. Além disso, como as economias do mundo desenvolvido estão mudando da produção industrial para a Era do Conhecimento e prestação de serviços, o terreno sobre inovação está se expandindo. Seus objetivos não são mais apenas produtos físicos, pois eles são novos tipos de processos, serviços, entretenimentos e formas de comunicação e colaboração - exatamente os tipos de atividades centradas no ser humano em que o design thinking pode fazer uma diferença decisiva.

O design thinking começa com a habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis, considerando as restrições práticas dos negócios. Ao integrar o desejável do ponto de vista humano ao tecnológica e economicamente viável, os designers têm conseguido criar os produtos que usufruímos hoje. O design thinking representa o passo seguinte, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas (BROWN, 2010).

2 Objetivos do Estudo

O objetivo central da presente pesquisa constitui em realizar um ensaio teórico acerca do tema design thinking, abordando conceitos relacionados a esta forma de pensar estrategicamente nas organizações, buscando soluções inovadoras.

Os objetivos específicos são:
(a) Investigar o que é o pensamento abdutivo;
(b) Compreender a personalidade e forma de raciocínio de design thinkers.

3 Procedimento Metodológico

Realizaram-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico (dados secundários) sobre o tema Design thinking (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, etc (MATTAR, 1996).

4 Referencial Teórico

4.1 Design Thinking: Conceito e Fundamentação

Para Lockwood (2010), design thinking é essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, aprendizado rápido, visualização de ideias, conceito de prototipagem rápido, e análise de negócios que, por fim, influencia a inovação e a estratégia de negócios. O objetivo é envolver consumidores, designers, e homens de negócio em um processo integrativo, que pode ser aplicado para produto, serviço ou até mesmo design de negócios. É uma ferramenta para imaginar estados futuros e para trazer produtos, serviços e experiências para o mercado. O termo design thinking, geralmente, refere-se à aplicar a sensibilidade de designers e métodos à solução de problemas, não importa qual seja o problema.

De acordo com Martin (2010), não se pode passar sem o pensamento analítico e tampouco sem o pensamento intuitivo. A resposta está em adotar uma terceira forma de pensar – o design thinking – que ajuda a empresa tanto a ajustar e refinar o conhecimento existente quanto a gerar o salto de um estágio para o outro, continuamente, em um processo que o autor denomina “design de negócios”.

No coração do design thinking está a lógica abdutiva, conceito originado pelo filósofo Charles Sanders Peirce, que viveu na virada do século XIX para o XX. Seu insight mais importante foi que não é possível provar de antemão um novo pensamento, conceito ou idéia: novas ideias só podem ser validadas com o desenrolar dos eventos futuros (MARTIN, 2010). Charles Sanders Peirce (1839-1914) era, antes de tudo, um cientista, de origem americana. Seu pai (Benjamin Peirce) foi, na época, o mais importante matemático de Harvard, sendo sua casa uma espécie de centro de reuniões para onde naturalmente convergiam os mais renomados artistas e cientistas. Assim sendo, desde criança, o pequeno Charles já conduzia sua existência num ambiente de acentuada respiração intelectual. É por isso que químico ele já era, desde os seis anos de idade. Aos 11 anos escreveu uma História de Química e em Química se bacharelou na Universidade de Harvard. Mas Peirce era também matemático, físico, astrônomo, além de ter realizado contribuições importantes no campo da Geodésia, Metrologia e Espectroscopia. Era ainda estudioso dos mais sérios tanto da Biologia quanto da Geologia. Em nenhum momento de sua vida, contudo, Peirce se confinou estritamente às

ciências exatas e naturais. No campo das ciências culturais, ele se devotou particularmente à lingüística, Filosofia e História. Isso sem mencionarmos suas enormes contribuições à Psicologia que fizeram dele o primeiro psicólogo experimental dos Estados Unidos (EUA). Como se isso não bastasse, conhecia ainda mais de uma dezena de línguas, além de ter realizado estudos em Arquitetura e cultivado a amizade de pintores (SANTAELLA, 2004).

4.1.1 O que, exatamente, é Abdução?

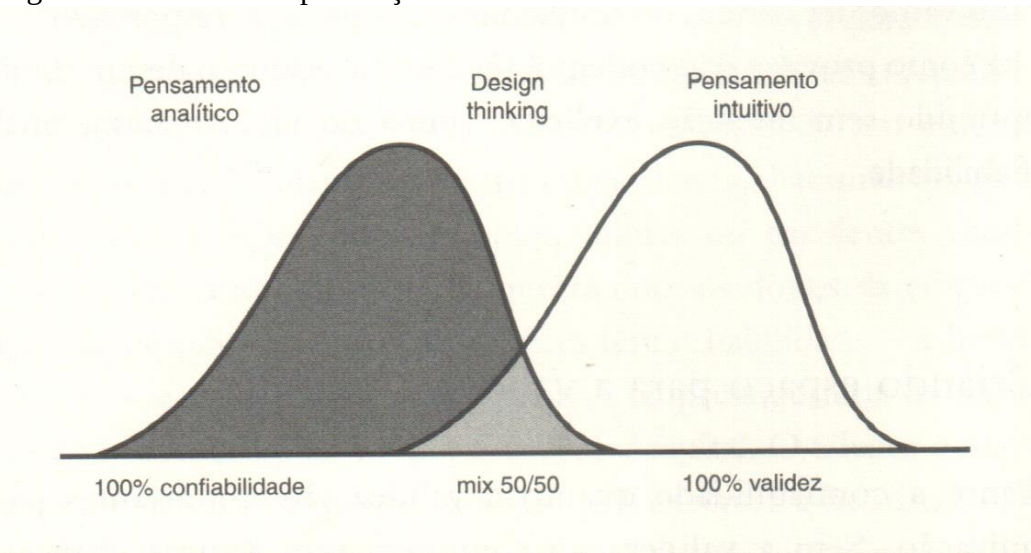
Em seu artigo intitulado ***"Abduction: a pre-condition for the inteligente design of strategy"***, publicado no ***Journal of Business Strategy*** em 2007, Nicholas Dew afirma que "Estrategistas gastam muito tempo e esforço tentando compreender dados - fatos novos sobre concorrentes, sobre as tendências de compra do cliente, sobre como as partes interessadas estão remodelando o ambiente estratégico e assim por diante. Alguns desses dados se encaixam em explicações existentes sobre o comportamento, mas quando todos os fatos não se encaixam, os tomadores de decisões estratégicas têm que construir novas teorias para explicar o que vêem. Isto é abdução - fazer suposições sobre a melhor maneira de explicar uma coleção de fatos surpreendentes ou anômalos. Uma das maneiras mais fáceis de entender rapidamente o conceito de abdução é comparando-o com outros dois modos mais comuns de raciocínio lógico: dedução e indução. Com dedução, suas conclusões seguem a partir de suas premissas. Por exemplo: todas as rosas têm espinhos, esta é uma rosa e por isso tem espinhos. Indução funciona no sentido oposto, a partir de casos de princípios gerais. Por exemplo, estas plantas são todas rosas, todos eles têm espinhos; portanto, todas as rosas, provavelmente, têm espinhos. Abdução é menos parecido com estas lógicas e funciona mais como adivinhação. Descreve-se a operação de fazer um salto para uma hipótese ligando padrões conhecidos para hipótese específica. Por exemplo, todas as rosas têm espinhos; esta planta tem espinhos; portanto, pode ser uma rosa (DEW, 2007; p. 39).

Ainda segundo Dew (2007; p 39), os tomadores de decisão fazem esses tipos de saltos hipotéticos o tempo todo. Grande parte deste processo de abdução acontece inconscientemente. Porque os seres humanos, em geral, são reconhecedores de padrões excelentes e hábeis em lidar com o conhecimento imperfeito e parcial; eles tendem a abduzir e solucionar facilmente. Há momentos em que abduzimos muito rapidamente, um fenômeno comumente referido como "pulando/ saltando para conclusões".

Abdução possui três características peculiares: (a) plausibilidade, (b) revogabilidade e (c) presunção. Primeiro, a plausibilidade. Considere o clássico Sherlock Holmes cena do crime e a conjectura, "Deve ter sido o mordomo quem fez isso." O que torna esta uma explicação plausível para o corpo encontrado na cozinha? Plausibilidade apenas significa que algo parece ser verdade baseada em aparências. O que é plausível depende dos dados que temos em mãos. A conjectura razoavelmente conta de todos os fatos que estão sendo considerados? No mínimo, conjecturas plausíveis devem ser possibilidades, elas podiam ser verdade. Das hipóteses disponíveis parece a mais plausível? Nós testamos a nossa confiança em uma explicação por experiência passada com situações semelhantes ou baseado em nossa imaginação, e quando concluímos que não podemos pensar de uma explicação melhor, então se instalaram em que nós pensamos que a alternativa mais plausível. Essas suposições são provisórias e temporárias. Isto nos leva à segunda característica de abdução: elas podem ser revogáveis, que é uma maneira elegante de dizer que eles estão sujeitas a outras considerações. Assim, uma conjectura é uma hipótese que pode ser abandonada se o estrategista identificar uma hipótese mais promissora. A terceira característica da abdução é que eles são meio presunção.Assim, as etapas de futuras decisões dependem delas - nós presumimos que nossas abduções são verdadeiras (DEW, 2007).

A figura 1 apresenta a lacuna da predileção, de acordo com Martin (2010).

Figura 1 – A lacuna da predileção.

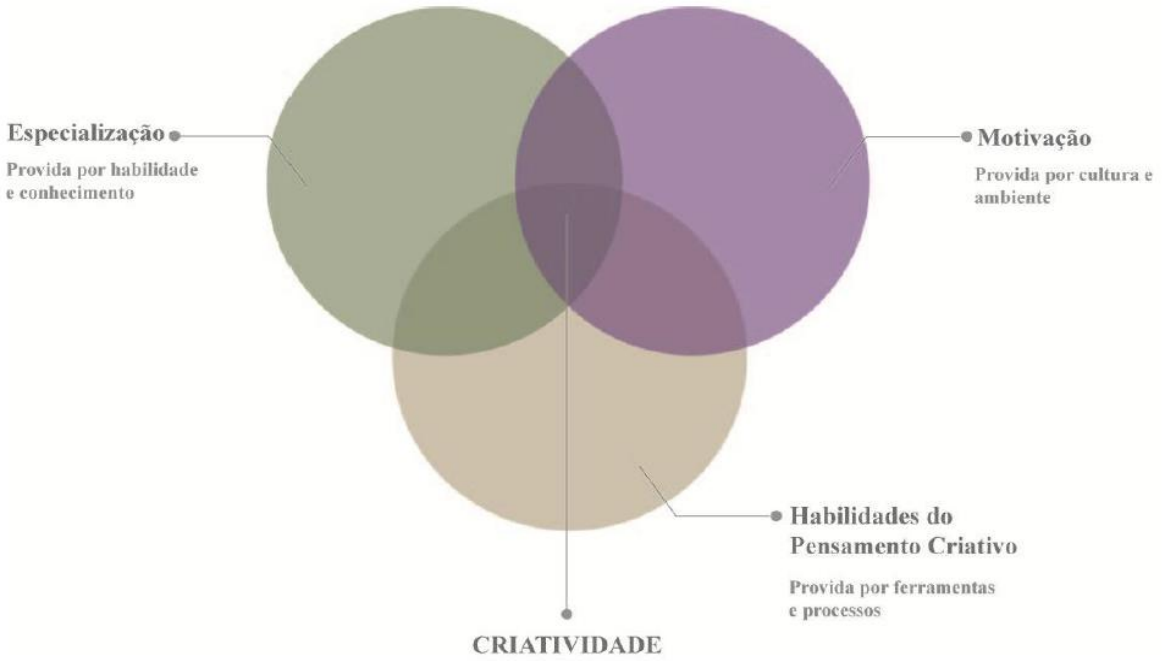


Fonte: Martin (2010). p.52

Chohan (2008) *apud* Demarchi (2011) considera a criatividade como o principal atributo do *design thinking*, baseado na análise do modelo das três componentes da criatividade de Teresa Amabile (*apud* CHOHAN, 2008) indicadas abaixo: a criatividade é gerada pela intersecção de especialização, motivação e habilidades do pensamento criativo. A especialização é obtida por meio da junção da habilidade com o conhecimento, impregnada, portanto, de conhecimento explícito e tácito. A motivação é provida do ambiente por meio da cultura e com base no conhecimento implícito. O terceiro componente, as habilidades do pensamento criativo, são providas de ferramentas e processos; e de conhecimento objetivo gerado para auxiliar a criação. Só a partir do cruzamento dos três é que surge a criatividade. Pode-se, por isso, dizer que a criatividade só flui se fundamentada em conhecimentos implícitos, tácitos, objetivos e explícitos do individuo, devendo o *designer*, para fazer uso desta, gerenciar a inter-relação de conhecimentos distintos.

A figura 2 ilustra o modelo dos três componentes da criatividade de Teresa Amabiles.

Figura 2 – Modelo dos três componentes da criatividade de Teresa Amabiles.



Fonte: CHOHAN (2008) *apud* DEMARCHI (2011).

A criatividade é também uma fonte de inovação, e esta, segundo Chohan (2008) *apud* Demarchi (2011), surge com a inter-relação de motivação, habilidades e especialização, base do *design thinking*.

- a motivação é manifestada de duas maneiras: interna (influenciada pela cultura e satisfação) e externa (determinada por fatores ambientais). A interna por meio da cultura é carregada de conhecimento subjetivo e implícito.
- a habilidade do pensamento criativo é auxiliada pelas ferramentas e processos de design, as quais, na sua essência, são conhecimentos objetivos e explícitos; e
- a especialização é essencialmente conhecimento dirigido por um fluxo de informação, sua disponibilidade e gerenciamento. Estes são os conhecimentos tácito e explícito do indivíduo.

O quadro 1 apresenta algumas terminologias pertinentes ao tema de estudo.

Quadro 1 – Terminologias.

	Objetivo	**Escopo**	**Processo**	**Players típicos**	**Estilo de Pensamento**
Design Thinking	**Inovação, encontrar um direcionamento**	**Conceito de objetos, serviços e processos**	**Colaborativo, conceitual, iterativo, formulação de ideia e demonstração**	**Designer, Pesquisadores, Gerentes, Contribuidores individuais, qualquer pessoa**	**Pensamento Abdutivo***

Design de Estratégia (Design Strategy)	Esclarecendo atributos de design e políticas de design	Definir o uso de design e estilo de design, incluindo aparência	Definir e guiar. Um processo contínuo.	Designers, Gerentes de Projeto, Gerentes de Marca	Pensamento Indutivo
Design de Negócios (Design Management)	Dircecionar o design da organização e operações, processos, recursos e projetos	Projeto, Unidade de Negócio ou Nível Corporativo	Gerenciamento de pessoas, processos, projetos e orçamentos	Gerente de Projeto, Gerente de Marca	Pensamentos indutivo e dedutivo
Design de Liderança (Design leadership)	Conectar design com negócios, conduzir operação de design e colaborações	Design e integração de negócios	Influenciar e guiar decisões de negócios do topo	Chefe do escritório de design, conselho de design, consultores, CEO, Vice Presidentes	Pensamento dedutivo

Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Lockwood (2010). p. 84. *De acordo com a Profa Jeanne Liedtka (Darden School), **pensamento abdutivo é "a lógica de que deve ser".** Pensamento Indutivo está oferecendo através da observação que algo realmente funciona; pensamento dedutivo está oferecendo através de raciocínio a partir de princípios de que algo deve ser.

Para Owen (2008; p. 18), os aspectos-chave ou características do design thinking são:

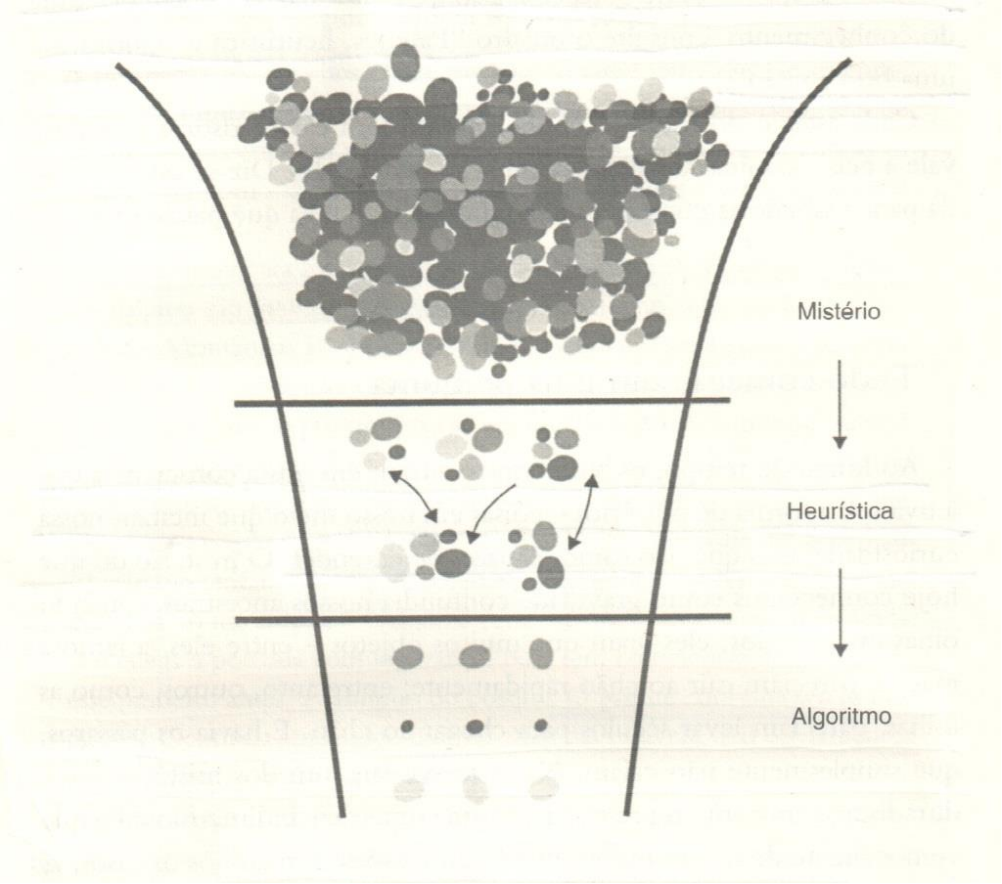
1. Inventividade condicionado: o pensamento criativo para designers é direcionado para inventar. Designers tendem a estar mais interessados em perguntas "o que" do que os "porquês" de interesse dos cientistas. A criatividade do designer complementa, assim, a criatividade científica, mas traz a invenção uma preocupação que não só o que é produzido ser inventivo, mas estar dentro da estrutura centrada no ser humano e centrada no meio ambiente regem os esforços do designer.
2. Foco centrado no ser humano: O design é direcionado ao cliente. Design thinking deve continuamente considerar como o que está sendo criado responderá às necessidades do cliente.
3. Preocupação com o ambiente no centro: nos anos recentes, design thinking tem adquirido um segundo, onipresente cliente: o meio ambiente. O pensamento atual coloca os interesses do ambiente em um nível com os interesses humanos como principais preocupações no processo de design. Design sustentável é um resultado muito perceptível. O valor máximo do ser humano e do ambiente como centro é uma garantia de que os melhores interesses da humanidade e do meio ambiente serão considerados em qualquer projeto.
4. Viés de adaptabilidade: em anos recentes, o surgimento de processos adaptativos na fabricação e tecnologia da informação tem reforçado muito uma prática historicamente seguido por alguns designers: o design de produtos adaptativos, capazes de atender às necessidades de seus usuários de forma exclusiva. Design thinking hoje aceitou esse conceito. Tem-se a visão de que, sempre que possível, as soluções devem ser adaptáveis - na produção, para atender as necessidades dos usuários com exclusividade, e ao longo da sua utilização, para atender a evolução ou desenvolvimento das necessidades dos usuários.
5. Predisposição para a multifuncionalidade: soluções para os problemas não precisam ser "monofuncional". Designers rotineiramente olham para várias soluções para os problemas, mantendo a "grande imagem" na mente enquanto se concentra em detalhes.
6. Visão sistêmica: desing thinking é holístico, tratando problemas como problemas no sistema, com oportunidades de soluções sistêmicas que envolvem combinações

de hardware, software, procedimentos, políticas, conceitos organizacionais e tudo aquilo que é necessário para criar uma solução holística.
7. Vista do generalista: a sabedoria comum diz que o sucesso virá mais facilmente para aqueles que escolher se especializar cedo e planejar sua formação nesse sentido. Design Thinking, ao contrário, é altamente generalista na preparação e execução. Em um mundo de especialistas, há uma necessidade real para aqueles que podem alcançar todas as disciplinas para comunicar e trazer diversos especialistas juntos em um esforço coordenado. Para a criatividade inventiva, quanto maior for o alcance da base de conhecimento, mais provável é a inspiração criativa.
8. Habilidade de usar a linguagem como uma ferramenta: a linguagem é geralmente considerado como um meio para comunicação, mas para os designers também é uma ferramenta. Linguagem visual é usada diagramaticamente para abstrair conceitos, revelar e explicar padrões e simplificar fenômenos complexos para suas essências fundamentais. A linguagem matemática é usada para explorar questões "o que se" onde viabilidade pode ser explicada por aproximação - por cálculos, não exatos, mas perto o suficiente para apoiar uma idéia. A linguagem verbal é usada na descrição onde explicação anda de mãos dadas com o processo criativo, forçando invenção onde o detalhe que falta não são, obviamente, visualmente.
9. Facilidade para evitar a necessidade de escolha: o trabalho da decisão para escolher entre as propostas alternativas - geralmente os produtos tem diferente abordagens de resolução de problemas. Design thinking considera que fazer essa escolha é um último recurso: antes de passar para a tomada de decisões, o designer procura maneiras de "ter seu bolo e comê-lo." O designer otimista, no entanto, procura as alternativas concorrentes para as suas características essenciais e encontra maneiras de reformulá-las em uma nova configuração. Quando este processo é bem sucedido, o resultado é uma solução que combina o melhor de ambas as escolhas possíveis..
10 Auto governança: em muito poucos campos há a liberdade para sonhar o que é esperado em design. Os melhores design thinkers entendem isso e aprendem a governar "vôos de fantasia" com um sentido latente do prático: o vôo é aos alcances exteriores de o que pode ser concebida. Este é incorporado em um estilo de pensar que explora livremente em primeiro plano, mantendo ao mesmo tempo em o plano de fundo uma avaliação realista de custos que podem se reunir funcionalidade e efetividade.

4.1.2 O funil do conhecimento

O primeiro estágio do funil consiste na análise de um “mistério” que assume uma variedade infinita de formas. Por exemplo: Um cientista pesquisador poderia examinar o mistério de uma síndrome como o autismo. O administrador de um hospital poderia perguntar que tipo de espaço poderia melhorar a condição de pacientes de câncer submetidos à quimioterapia. Ou um vendedor ambicioso poderia perguntar como e o que os norte-americanos gostariam de comer quando estivessem apressados. 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. A heurística pode ser uma anomalia genética, uma abordagem centrada no usuário relacionada com o fluxo de processos de um paciente passando por quimioterapia ou o conceito de um restaurante com serviço rápido, em que se possa fazer o pedido sem sair do carro. À medida que a organização coloca a heurística em operação, estuda-a melhor e reflete sobre ela, pode transformá-la de uma regra geral (os norte-americanos querem uma refeição saborosa, conveniente e rápida) para uma fórmula fixa (o MacDonald´s totalmente sistematizado). Essa fórmula é um algoritmo, o último estágio do funil do conhecimento. Os algoritmos são processos certificados de produção. Garantem que, na ausência da intervenção ou completa anomalia, seguindo-se determinada sequência de passos definidos, será possível chegar a um resultado específico (MARTIN, 2010; p. 08).

Figura 3 – O funil do conhecimento



Fonte: Martin (2010). p.09.

Em seu artigo intitulado ***"Design thinking: achieving insights via the "knowledge funnel"***, publicado no ***Journal Strategy & Leadership*** em 2010, Roger Martin fornece uma explicação do funcionamento do funil do conhecimento, conforme descrito abaixo:

> "Para entender como funciona o funil de conhecimento, vamos olhar para a história do MacDonald´s. O negócio foi estabelecido pela primeira vez em 1940 pelos irmãos McDonald em San Bernardino, Califórnia, como um restaurante drive-in que servia hambúrgueres, quando essa idéia ainda estava em sua infância. Depois de uma década de experimentação com uma variedade de menus e formatos, o MacDonalds finalmente chegou a sua própria variação, o Speedee Service System, que era um protótipo do restaurante de serviço rápido. Pouco depois, a empresa foi comprada por Ray Kroc. Ele viu que o Speedee Service System, era um sistema inovador e promissor. Todavia, ele simplificou o sistema do McDonald´s para quase que uma ciência exata, em que cada hambúrguer saia de uma máquina de selar com o peso padronizado, sua espessura medida para o milésimo de uma polegada, e o processo de cozimento interrompido automaticamente após 38 segundos, quando os hambúrgueres atingissem uma temperatura interna de 155 graus exatamente. Em todas as fases das operações, possibilidades foram removidas e variedade foi removida. O caminho percorrido pelos McDonald´s e Kroc ilustra três etapas do processo do funil de conhecimento:
>
> 1 - Identificar uma oportunidade de mercado (selecionando um "mistério" em particular a ser resolvido - O que pode o impacto do pós-guerra, a ver com os hábitos alimentares americanos?).
>
> 2 - Elaboração de uma oferta para que o mercado (uma heurística inicial - os americanos querem uma rápida refeição, conveniente e saborosa).

3 - A codificação suas operações (Convertendo heurística para algoritmo - Kroc sistematizada McDonald)" (MARTIN, 2010;p. 37)

4.2 O Design Thinker

Os design thinkers sabem que não existe uma "melhor forma" de percorrer o processo. Há pontos de partida e pontos de referência úteis ao longo do caminho, mas o continuum da inovação pode ser visto mais como um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados. Podemos pensar neles como a inspiração, o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções; a idealização, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e a implementação, o caminho que vai do estúdio de design ou mercado. Os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos (BROWN, 2010).

Ainda conforme Brown (2010), a razão para a natureza iterativa e não linear da jornada não é que os design thinkers sejam desorganizados ou indisciplinados, mas o fato de o design thinking ser fundamentalmente um processo exploratório, quando realizado de modo correto, invariavelmente levará a descobertas inesperadas ao longo do caminho e seria tolice não tentar ver para onde elas levariam. Muitas vezes, essas descobertas podem ser integradas ao processo de modo contínuo, sem interrupção. Em outras ocasiões, a descoberta motivará a equipe a rever algumas de suas premissas mais básicas. Enquanto testa um protótipo, por exemplo, os consumidores podem nos proporcionar insights que apontam para um mercado mais interessante, mais promissor e potencialmente mais lucrativo que se revela aos nossos olhos. Insights dessa natureza devem nos inspirar a ajustar ou repensar nossas premissas, em vez de seguir em frente presos ao plano original.

Quadro 2 - Perfil de personalidade do Design Thinker.

Características	Descrição
• **Empatia**	Podem imaginar o mundo a partir de várias perspectivas - de colegas, usuários e clientes (atuais e potenciais). Ao tomar uma abordagem das "pessoas em primeiro lugar", os design thinkers podem imaginar soluções que são inerentemente desejáveis e que podem satisfazer necessidades. Grandes design thinkers observam o mundo nos mínimos detalhes. Eles percebem as coisas que os outros não percebem e usam seus conhecimentos/ insights para inspirar inovação.
• **Pensamento integrativo (Integrative thinking)**	Eles não só contam com processos analíticos, mas também apresentam a capacidade de ver todos os salientes - e por vezes contraditórios - aspectos de um problema e criam novas soluções que vão além e melhoram dramaticamente as alternativas existentes .
• **Otimismo**	Eles assumem que não importa o quão desafiadoras são as limitações de um determinado problema, pelo menos, uma possível solução é melhor do que as alternativas existentes.
• **Experimentalismo**	Inovações significativas não vêm de ajustes incrementais. Design thinkers questionam e exploram as restrições de maneiras criativas que procedem inteiramente em novas direções.
• **Colaboração**	A crescente complexidade dos produtos, serviços e experiências substituiu o mito do gênio solitário e criativo com a realidade do colaborador entusiasmado e interdisciplinar. Os melhores design thinkers não simplesmente trabalham ao lado de outras disciplinas; muitos deles têm experiência significativa em mais de uma.

Fonte: Adaptado e traduzido a partir de Brown (2008).

Na sequência, Duarte e Reynolds (2009) apresentam algumas maneiras através das quais os gerentes/ gestores podem aprender com os designers como atacar um problema:

Quadro 3 – Como gerentes e gestores podem aprender com os designers sobre como atacar um problema.

Caminhos	Descrição
Reynolds... • **Abraçar restrições:**	Designers são todos sobre como trabalhar com restrições (tempo, orçamento, materiais). Identificar suas limitações e, em seguida, criar não é a solução perfeita, mas a melhor solução, dadas as restrições. Se você pode fazê-lo com menos, por que acrescentar mais?
• **Assumir riscos:**	A mudança não acontecerá sem tomar algumas chances. Designers estão confortáveis com a noção de que eles podem estar errados, mas ainda experimentam e tentam novas abordagens.
• **Questionar tudo:**	As respostas são importantes, é claro, mas em primeiro lugar vêm as perguntas. Designers estão acostumados a pedir uma miríade de questões que podem levar a pergunta certa - o que levará à resposta correta.
• **Não é sobre ferramentas, mas sobre idéias:**	Designers de diversas áreas passam muito tempo longe de novas ferramentas de tecnologia, usando lápis e papel para esboçar suas idéias.
Duarte... • **Hierarquia**	Traz ordem e significado às mensagens e organizações similares. Assim como os funcionários precisam para identificar quem está liderando, o público precisa sair de suas comunicações com um claro entendimento do que é mais importante. Se há confusão sobre quem é o responsável ou a ordem das etapas que devem ser tomadas, pode aumentar a chance de fracasso.
• **Equilíbrio**	O arranjo deliberado ou ponderação dos elementos na página, palco, tela ou em uma organização. Isso não significa que todas as coisas devem estar em equilíbrio o tempo todo. Muitas vezes, é eficaz para sacudir as pessoas e, assim, efetuar uma mudança de comportamento ou pensamento. Esteja ciente, porém, que uma vez que algo foi jogado para fora do equilíbrio, é a natureza do universo encontrando um novo estado de equilíbrio.
• **Contraste**	Concentra a atenção ou destaque diferenças. Contraste requer contexto: nós podemos apresentar uma nova visão do futuro e contrastá-la com o status quo, mas devemos explicar adequadamente os benefícios, desafios e oportunidades inerentes à mudança. O valor de contraste não se encontra nem no preto nem o branco, mas na tensão entre eles.
• **Espaço limpo**	Muitas vezes criticado, é um dos elementos mais importante do design. Queremos utilizar todos os nossos recursos, e não "desperdício" de espaço, de tempo ou talento, deixando-os sem uso. Mas o que acontece quando usamos as coisas a 100% da sua capacidade? Quando uma mesa está 100% coberta com papel, que já não é um espaço útil. Quando as pessoas são mantidas ocupadas 100% do tempo, não há tempo disponível para a geração de novas idéias.
• **Harmonia**	Reúne hierarquia, equilíbrio, contraste e espaço claro de uma forma significativa. Harmonia acontece quando uma visão é acordado, comunicou bem e atuou com convicção.

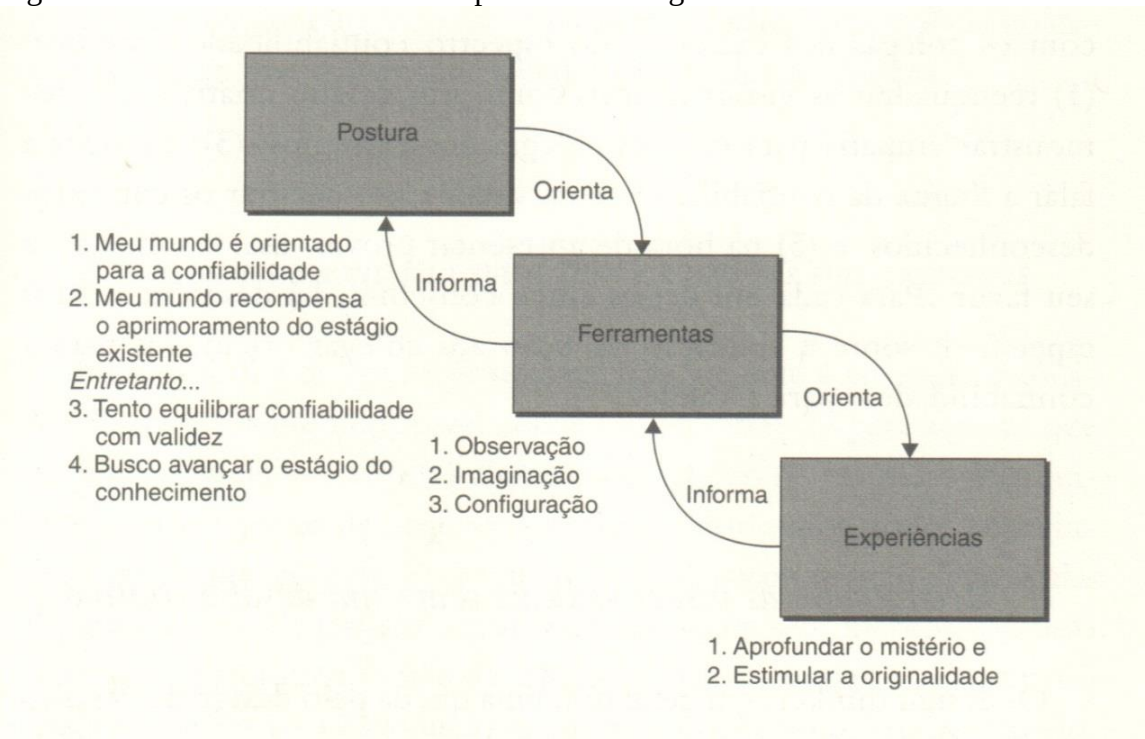
Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Duarte e Reynolds (2009).

Brown (2010) afirma que todo mundo sabe o quanto crianças de 5 anos podem ser enervantes como constante questionamento: “Por quê?, Por quê?” Todo pai ou mãe em algum momento, já se refugiou atrás da autoritária resposta: “Por que eu disse.”. Para o design thinker, perguntar “Por quê?” é uma oportunidade de reformular um problema, redefinir as restrições e abrir a mente para uma resposta mais inovadora. Em vez de aceitar dada restrição, pergunte até mesmo se esse é o problema certo para ser solucionado. Nós queremos mesmo carros mais rápidos ou um transporte melhor? Televisões com mais recursos ou entretenimento melhor? Um lobby de hotel mais enfeitado ou uma boa noite de sono? A disposição de perguntar “Por quê?” vai irritar seus colegas no curto prazo, mas, no longo

prazo, melhorará as chances de alocar energia aos problemas certos. Não há nada mais frustrante do que sair com a resposta certa para a pergunta errada. Isso se aplica tanto a elaborar uma nova estratégia para uma empresa quanto a atingir um equilíbrio significativo entre a vida profissional e a vida pessoal.

A figura 4 ilustra um sistema de conhecimento pessoal do design thinker.

Figura 4 – Sistema de conhecimento pessoal do design thinker.



Fonte: Martin (2010). p.163.

Os autores Liedtka e Ogilvie (2011) questionam: o que seria diferente se os gerentes/ gestores pensassem mais como designers? Os autores oferecem três palavras como resposta: (a) empatia; (b) invenção; (c) iteração.

Design sempre começa com empatia – estabelecendo um entendimento profundo para quem você está criando. Empatia verdadeira inclui entender os seus consumidores como pessoas reais com problemas reais, mais do que como alvos para vendas ou estatísticas demográficas, como idade e nível de renda. Envolve um entendimento de seus desejos emocionais e "racionais". Gerente que pensam como designers se veriam como criadores. Como toda discussão sobre "arte e ciência" da gestão de negócios, as pessoas geralmente prestam mais atenção na parte da ciência. Considerar o design seriamente significa conhecer a diferença entre o que os cientistas fazem e o que os designers fazem: enquanto "os cientistas investigam hoje para descobrir explicações para o que já é", "designers inventam amanhã para criar algo que não existe". Finalmente, o design insiste que se preparam para iterar em um caminho para a solução, então gerentes que pensam como designers se veriam como aprendizes ou alunos. A maioria dos gerentes são ensinados uma metodologia de solução de problemas linear: definir o problema, identificar várias soluções, analisar cada uma e escolher a melhor delas. Designers são quase tão impacientes - ou otimistas, pois eles compreendem

que a invenção bem sucedida leva experimentação e que a empatia é duramente conquistada (LIEDTKA; OGILVIE, 2011).

5 Considerações Finais, Limitações do Estudo e Sugestão para Pesquisas Futuras

Conforme descrito no presente artigo, o design thinking tem sido investigado e utilizado por acadêmicos e profissionais por se tratar de uma importante estratégia a ser explorada no mundo corporativo. Quem pode utilizar o design thinking? De acordo com a literatura pesquisada, Designers, Pesquisadores, Gerentes, Colaboradores, qualquer pessoa.

O funil do conhecimento, descrito por Roger Martin (2010), ilustra de forma clara o processo pelo qual um "mistério se transforma em uma heurística, e este, por fim, em um algorítimo". Este caminho foi apresentado nesta pesquisa e exemplificado utilizando-se o exemplo do autor, com o caso McDonald´s.

Pensar como designers, adotar o pensamento abdutivo como forma de raciocínio pode agregar valor nas tomadas de decisão nas organizações. Faz-se importante destacar os quadros 2 (perfil do design thinker) e 3 (algumas maneiras através das quais os gerentes/ gestores podem aprender com os designers como atacar um problema) como diretrizes.

Como limitação do estudo, vale ressaltar que trata-se de um ensaio teórico, visando abordar os principais conceitos associados ao tema. Os autores sugerem como pesquisas futuras, a possível realização de estudos empíricos (entrevistas em profundidade) com designers e/ou executivos de empresas que utilizam o design thinking na resolução de problemas gerenciais e formulação de estratégias, com o intuito de embasar e aprofundar o que foi visto em teoria.

Referências

BROWN, T. **Design Thinking**. Harvard Business Review. June, 2008.

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 11ª Reimpressão. 249p.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.

DEMARCHI, A. P. P. **Gestão Estratégica de Design com a abordagem de design thinking**: proposta de um sistema de produção de conhecimento. (Tese – Doutorado em Engenharia e Gestão do conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina.Florianópolis, 2011. 601p.

DEW, N. **Abduction:** a pre-condition for the inteligent design of strategy. Journal of Business Strategy. V.28, N. 4, 2007. P. 37-45.

DUARTE, N.; REYNOLDS, G. **How to became a better manager... By thinking like a designer**. MIT Sloan Management Review. Vol. 50, N. 4, 2009.

ERIS, O. **Asking Generative Design Questions**: A Fundamental Cognitive Mechanism in Design Thinking. In: International Conference on Engeenering Design – ICED 03, Stockolm. August 19-21, 2003.

FRASER, H. **Turning Desing Thinking into Design Doing**. Rotman Magazine. Spring/ Summer, 2006.

FRASER, H. **How Design Thinking Enables Success**. Rotman Magazine. Winter, 2008.

FRASER, H. **Business Design:** Becoming a Bilateral Thinker. Rotman Magazine. Winter 2011.
JUNGINGER, S. **Learning to design:** giving purpose to heart, hand and mind. Journal of Business Strategy. Vol. 28, N. 4, 2004. P. 59-65.
LEAVY, B. **Roger Martin explores three big ideas:** customer capitalismo, integrative thinking and design thinking. Strategy & Leadership. V. 39, N 4, 2011. P.19-26.
LEAVY, B. **Collaborative innovation as the new imperative** – design thinking, value co-creation and the power of "pull". Strategy & Leadership. V.40,N. 2, 2012. P. 25-34.
LIEDTKA, J; OGILVIE, T. **Designing for Growth:** A Tool Kit for Managers. Rotman Magazine. Fall, 2011.
LOKEWOOD, T. **Design thinking**: integrating innovation, cutomer experience and brand value. New York: Allworth Press. 285p.
MARTIN, R. L. **Design de Negócios**: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 187p.
MARTIN, R**. Design thinking**: achieving insights via the "knowledge funnel". Strategy & Leadership. V. 38,N. 2, 2010. P37-41.
MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
OWEN, C. **Design Thinking:** On its Nature and Use. Rotman Magazine. Winter, 2008.
SANTAELLA, L. **A teoria geral dos signos:** como as linguagens significam as coisas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
YIN, R.K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.