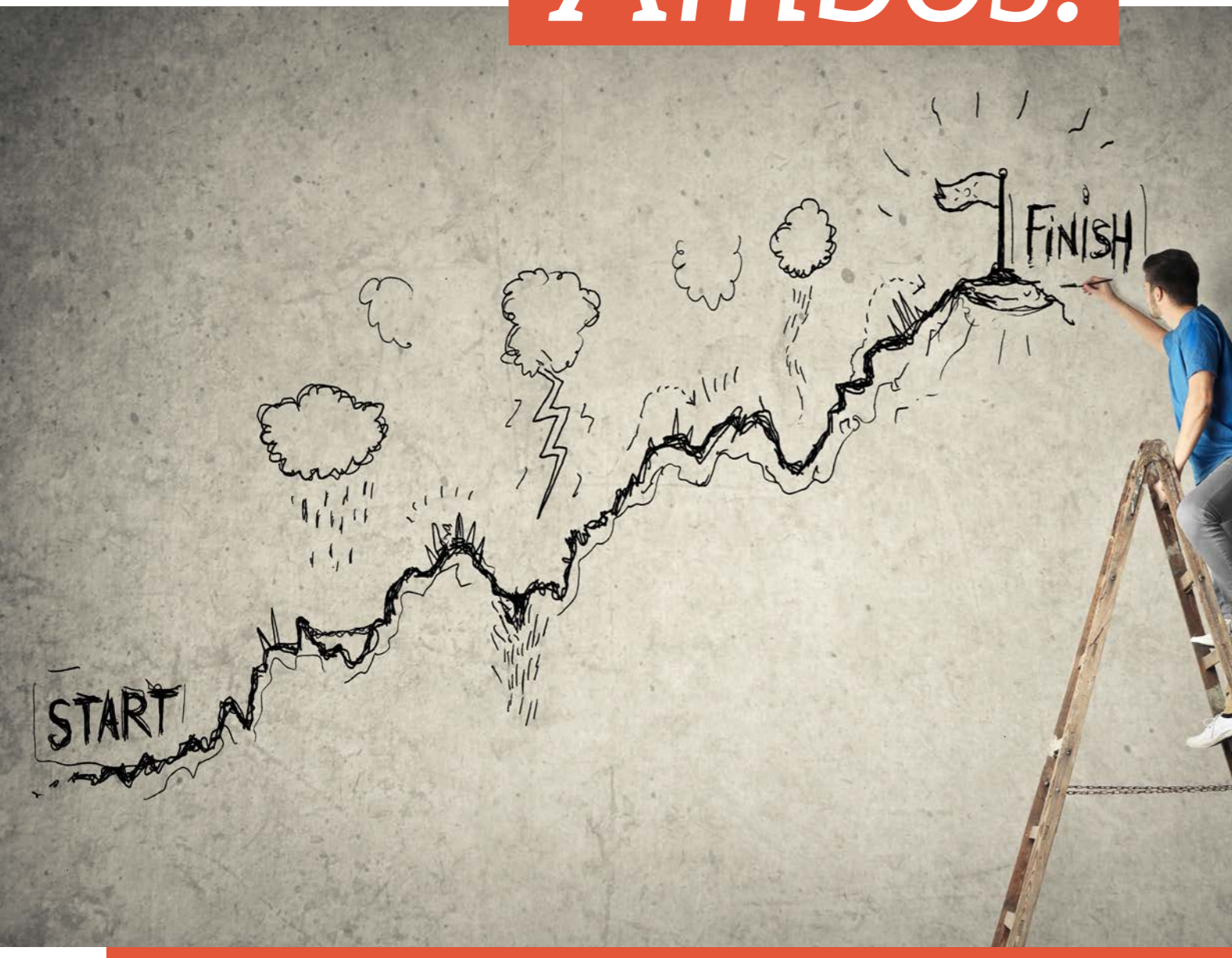


# Design Thinking ou Design Doing?

por Ricardo Abelheira

# Ambos!



Com a popularização do termo *design thinking*, há muitas apostas de que seja um jeito eficaz para se gerar inovação. Muitas pessoas se perguntam se esta abordagem teria um fim prático, que possa gerar resultados mensuráveis. E convenhamos, para o leigo, o uso do *thinking* pode induzir a um entendimento parcial de que design é, na verdade, uma disciplina de reflexão somente. Mas não é.

Design Thinking apresenta, em seu ar-

cabouço literário, alguns frameworks. Um o ilustra como um processo de 05 etapas, que começa com aquisição de empatia, para se conhecer as dores, necessidades e desejos dos usuários. Depois se define um problema a ser resolvido, e segue-se então com a ideação, quando são geradas soluções. Então se constroem soluções, e por fim estas são submetidas a uma audiência, que fornece feedbacks e identifica pontos para melhoria, acrescentando o aspecto

de crítica ao processo de design – fundamental para que seja completo e crível, por definição. Então este primeiro framework (Figura 1) tem etapas simples, lineares e um pouco abstratas no que concerne sua aplicação aos diversos problemas projetuais concretos que enfrentamos, nos nossos desenvolvimentos.

## Stanford d.school Design Thinking Process

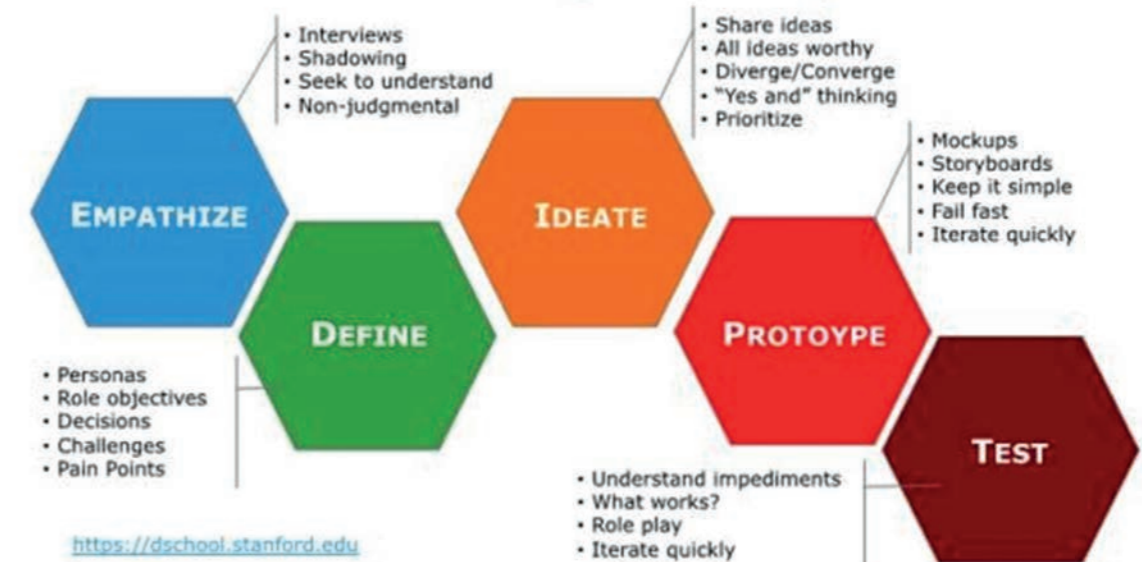


Figura 1: Design Thinking Process

Fonte: <https://www.enterpriseirregulars.com/125085/what-is-design-thinking/>

Outro framework (Figura 2) ilustra a natureza do processo mental em cada uma destas etapas. Conhecido como o diagrama do duplo diamante, ele representa uma atitude exploratória, que é divergente, seguida por uma atitude de decisão, sintética e convergente. Alternadamente, e tantas vezes quantas necessárias. Não há fórmula.

Estes dois frameworks juntos, superpostos, trazem uma boa ilustração de como o design thinking funciona, sob uma ótica de análise de processo. No entanto, para que resistam a aplicações em problemas complexos das mais diversas naturezas, mantém um caráter abstrato, que faz com que sua utilização seja difícil para os ini-

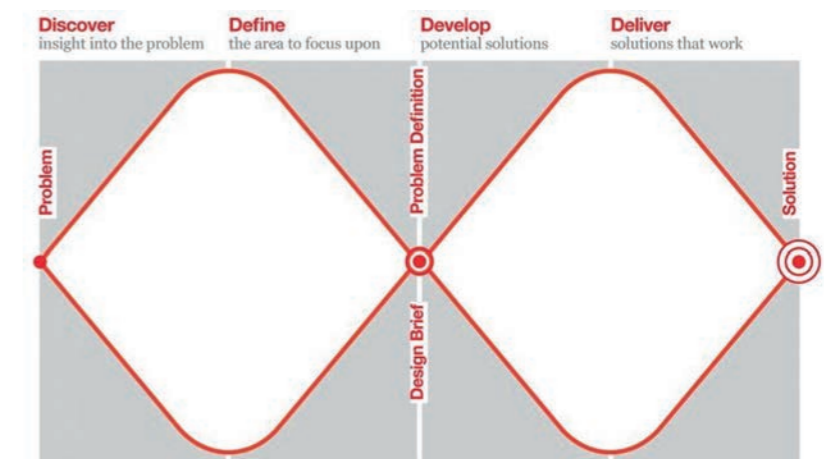


Figura 2: Double-diamond framework

Fonte: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

cientes.

O design thinking aplicado, nada mais é do que **design**. Puro e simples. Se existe design thinking, como um jeito de pensar, também existe design doing, como um jeito de fazer. Não é possível apurar o resultado da atividade de design dissociando-se o pensar do fazer. A própria natureza do Design é exploratória, e apresenta um viés na direção da ação. Construir para aprender. E esclareçamos aqui que nenhum dos teóricos que defende design thinking propôs que este fosse apenas um processo mental. Principalmente porque foi concebido por designers, verdadeiros *practitioners*. Designers da IDEO, designers da Frog, designers da Bill Moggridge, designers da Idea Couture, designers do Mundo. O termo *thinking* foi adicionado justamente para mostrar para os não-designers que aquelas práticas poderiam ser aprendidas e multiplicadas, aperfeiçoadas, ajudando assim a produzir resultados mais inovadores.

Mas então, se eu quiser aplicar o design thinking no meu dia-a-dia, existe um roteiro? Uma sequência de passos que gera um bom resultado? Bem, este é o ponto onde a experiência cria um divisor de águas. Os que vivem o design doing, já perceberam que é necessário, antes de mais nada, entender bem o CONTEXTO. Não existe design sem se considerar o entorno. Porque o que é problema em um cenário, pode ser solução em outro. E este ecossistema tende a ter as particularidades que tem qualquer outro projeto. Não é exclusividade da aplicação do Design Thinking o fato de que os projetos são únicos. Esta constatação está nas bases do PMBOK (Project Management Book of Knowledge). Os projetos são únicos, não somente porque suas características de escopo, requisitos ou critérios são exclusivas. O contexto é um aspecto fundamental para conferir esta identidade, esta impressão digital.

E como fazer uma boa análise de contexto? Identificando as pessoas envolvidas, e o que é valor pra cada uma delas, é um bom ponto de partida. Quem são os clientes, quem são os usuários, quem são os afetados? A análise de contexto vai resultar em uma clareza a respeito do desafio em questão. Um determinado problema, quando resolvido, geraria valor para quem? E este, que ficaria feliz com o problema resolvido ou necessidade atendida, representa quanto do mercado que está sendo estudado no desafio em questão? Poucos? Muitos? Um nicho? Uma oportunidade inexplorada, uma necessidade reprimida?

Além da clareza a respeito do valor da solução, também é importante ter clareza se existe tecnologia disponível no mundo para construir a solução. Métodos fabris, ou mesmo processos, ou ainda tecnologias, ainda que incipientes; como por exemplo, materiais que mudam de cor ou forma quando se aplicam determinados estímulos. É preciso, neste começo, acreditar em um caminho ou uma estratégia para execução, ainda que não esteja totalmente clara. Um aspecto fundamental do bom design é um jeito quase infantil de se lidar com a incerteza. A experiência mostra que esta tolerância à incerteza é função direta dos recursos disponíveis e do tempo esperado para que o projeto tenha algum resultado. O caminho ou a estratégia adotada para execução vão ficar mais claros à medida que provas de conceito ou protótipos sejam construídos. Só fazendo é possível entender os limites de escalabilidade de qualquer coisa, e ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades que o acaso vai revelar. Sim, acaso. Quantos bons designs não há por aí em que o designer esbarrou em um insight, à procura de outra coisa? Mas é preciso a atitude de aceitar que a vida é probabilística, e não determinística. Mais exploração, mais alternativas, mais opções, menos controle. Principalmente quando se trabalha com criação, à procura pelo novo, há dois ingredientes fundamentais: coragem e determinação.

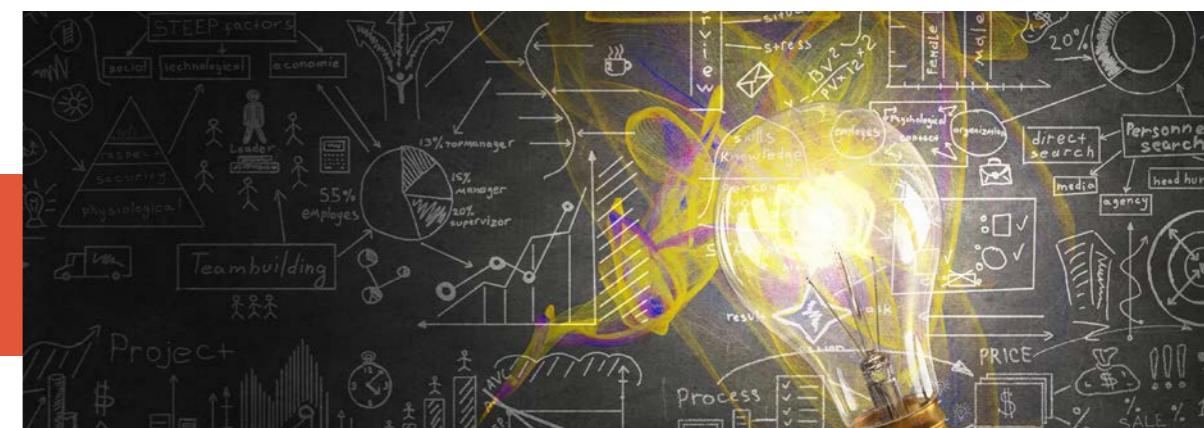
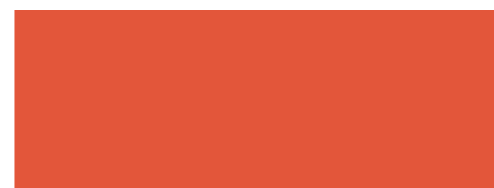
Deste momento em diante, as ferramentas se fazem úteis. Os diversos "toolkits" que existem por aí podem ser usados, e com certeza, devem ser adaptados de forma a gerar o melhor resultado para cada situação específica. E aí a natureza do projeto vai identificar que ferramentas são as mais adequadas. Assim como qualquer outra disciplina, aprendem-se os melhores métodos e as melhores ferramentas por similaridade de escopo, valores e stakeholders afetados. Pense na engenharia, na medicina, ou no direito, por exemplo. Sou engenheiro. A próxima pergunta é: de que? Civil, eletricitista, mecânico, de produção, de computação, de alimentos? O mesmo ocorre com o médico. O paciente não aceitaria

um dermatologista pra fazer uma cirurgia de estômago. O réu não quer um advogado tributarista para representá-lo em uma questão criminal.

Então, a questão que se apresenta aqui é: sim, design thinking é muito útil, para uma infinidade de problemas, principalmente porque empatia, colaboração e prototipação são úteis em qualquer problema que seja centrado no ser humano. Faz-se algo mais relevante, com várias visões (e em equipe!), e com pouco comprometimento de recursos. E com a promessa de se ter soluções inovadoras e disruptivas! Quem não quer?

No entanto, tem sido comum a profusão de consultores em design thinking que conhecem razoavelmente os frameworks, tem uma boa visão sistêmica de processos, conhecem algumas ferramentas úteis, mas que têm pouco repertório prático. E a quantidade de casos diferentes encontrados - ou seja, o volume de projetos - é precisamente o que possibilita que o consultor seja consultor. Porque ele conseguiu encontrar padrões dentro das diferentes aplicações e cenários. E chegou às próprias conclusões, sem recorrer a fórmulas. O bom consultor apresenta análise crítica, direção para a decisão, muitas ferramentas, e experiência. Seja o consultor financeiro, de negócios, de tecnologia, ou de inovação. Então, caro cliente; entusiasta da inovação; jovem empreendedor: faça uso do design thinking amplamente! Escolha profissionais que dominem o processo, mas que tenham um repertório útil de onde eles poderão pinçar analogias e lições aprendidas. No mundo das start-ups, da indústria 4.0 e da transformação digital, povoado por novos hábitos de consumo e expectativas, a velocidade é chave. Mas este ritmo frenético tem nublado o julgamento dos clientes sobre a qualidade dos resultados obtidos nas consultorias, que têm apresentado respostas genéricas e de eficácia duvidosa.

Neste cenário volátil, ambíguo, incerto e complexo, há então um método, um checklist, que possa ser aplicado para ser usado como referência? Sim! Mas é preciso ter clareza da natureza do projeto. Por ser conhecimento recente, o design thinking está começando a gerar literatura específica, construída pelos "practitioners", basea-



da nos casos.

O caso dos produtos digitais é um ótimo exemplo. Como resultado de um cruzamento dos elementos do design thinking (empatia, colaboração e prototipação) com os rituais do Scrum (que nasceu para desenvolver softwares de maneira mais ágil e sistematizada) foi criada uma metodologia chamada "Design Sprint", publicada por designers da Google em 2016. Para desenvolver apps, é excelente. O prazo apresentado de 05 dias para gerar uma concepção relevante é muito factível, e a receita apresentada é muito detalhada. Com disciplina, um bom problema ou caso a ser resolvido, e o time com as habilidades adequadas, é possível produzir bons resultados com avaliações de usuários, e a partir deste ponto, definir os próximos passos.

Outra área que está ganhando cada vez

mais literatura, métodos e ferramentas é design de serviços. Seguindo um livro chamado "This is Service Design Thinking", um grupo de designers europeu (essencialmente alemão) lançou o "This is Service Design Doing". Repleto de cases e até mesmo um livro complementar: "This is Service Design Methods", um guia detalhado com instruções passo-a-passo para cada aplicação proposta.

Por outro lado, segmentos mais tradicionais como o design de transportes, design de interiores, design de mobiliário ou até mesmo design de embalagens, publicam literatura ricamente ilustrada e exploram métodos e técnicas para a concepção de coisas que serão fabricadas. O conhecimento necessário para a concepção de objetos de desejo ou função está intrinsecamente relacionado a um contexto específico. E

nestas áreas, design thinking se faz mais presente como um método para se produzir novas ideias de maneira rápida. Por vezes este pensar é tão óbvio que não é sequer consciente, ele é simplesmente praticado, de maneira tácita, refletindo a identidade de cada empresa, escritório ou designer.

Então, o diálogo que se faz importante neste momento da nossa história não é sobre como fazer, ou sobre métodos, práticas de gestão ou referências. É sobre propósito e relevância. Como potencializar criatividade, talento, paixão, em modelos de colaboração? Como criar uma competição benéfica, gerando valor para toda a cadeia? Como criar sistemas inteligentes a favor de uma melhor humanidade? Para isso precisaremos de muitas coisas. E também de muito design. Design Thinking, e muito Design Doing. Até breve!

### Sobre o Autor



**Ricardo Abelheira**

É industrial designer pela ESDI/ UERJ, com mestrado em Engineering Design pela Universidade de Portsmouth, no Reino Unido. Possui também certificação em Design Thinking pelo MIT, USA. Ao longo de sua carreira, liderou equipes de engenharia, projeto e design, desenvolvendo na Embraer vários produtos e interiores premiados internacionalmente. Em paralelo, colabora com a construção de uma cultura de inovação na empresa. Atualmente, trabalha com projetos de desenvolvimento tecnológico para produtos complexos, ministra treinamentos em Design Thinking e presta consultoria para diversos segmentos. Ricardo é autor do livro "Design Thinking & Thinking Design: Metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema", lançado em 2015 pela editora Novatec, em parceria com Adriana Melo.