

DESIGN THINKING®

CAP. DE AMOSTRA



PARTE I

o que é design thinking?

CAP. DE AMOSTRA

saindo da zona de conforto, *ou como o design thinking é mais do que estilo*

Em 2004, a Shimano, fabricante japonesa líder de peças de bicicleta, vivia uma estagnação em seus segmentos tradicionais de mountain bikes e bicicletas de corrida de alta qualidade nos EUA. A empresa sempre se baseara em nova tecnologia para orientar seu crescimento. Investiu pesado para se adiantar à próxima inovação. Diante do mercado em evolução, parecia prudente arriscar algo novo; assim, a Shimano convidou a IDEO para colaborar.

O que se seguiu foi um exercício de relações entre designer e cliente que assumiu um tom muito diferente do que teria sido algumas décadas ou até mesmo alguns anos antes. A Shimano não nos passou uma lista de especificações técnicas e uma pasta cheia de pesquisas de mercado e nos mandou de volta a nosso escritório para projetar um monte de peças. Em vez disso, unimos forças e exploramos juntos o cenário em evolução do mercado do ciclismo.

Na fase inicial, reunimos uma equipe interdisciplinar de designers, cientistas comportamentais, publicitários e engenheiros para identificar as restrições do projeto. A equipe partiu da ideia de que não deveria focar o segmento superior do mercado. Em vez disso, foi a campo para descobrir por que 90% dos norte-americanos adultos não andavam de bicicleta — embora 90% andassem na infância!

Procurando novas formas de abordar o problema, eles conversaram com todos os tipos de consumidores. E descobriram que quase todas as pessoas tinham memórias felizes de andar de bicicleta na infância, mas se sentiam dissuadidas do ciclismo — pela experiência de varejo (incluindo os intimidadores vendedores em roupas de Lycra que atuavam na maioria das lojas); pela enorme complexidade e custo excessivo das bicicletas, acessórios e roupas especializadas; pelo perigo de andar de bicicleta em estradas e ruas não projetadas para isso; e pelas exigências de manutenção de uma máquina sofisticada que provavelmente só será usada nos fins de semana. Eles observaram que todos os entrevistados pareciam ter uma bicicleta na garagem com um pneu vazio ou a corrente quebrada.

A exploração centrada no ser humano — que procurava saber a opinião de fanáticos por ciclismo, mas também, e o principal, de pessoas que não pertenciam à base de clientes essencial da Shimano — levou à descoberta de que uma categoria nova de ciclismo poderia reconectar os consumidores norte-americanos a suas experiências de infância. Um enorme mercado inexplorado começou a tomar forma.

A equipe de design, inspirada nas antigas bicicletas Schwinn, das quais todos se lembravam, saiu com o conceito do “coasting” — o simples prazer de passear de bicicleta. O coasting atrairia consumidores afastados a uma atividade simples, direta, saudável e divertida. As coasting bikes, construídas mais para o prazer do que para o esporte, não teriam controles no guidão, nenhum cabo passando pela estrutura, nenhum alojamento de marchas de precisão para serem limpas, ajustadas, consertadas ou substituídas. Como as bicicletas de antigamente, os freios seriam acionados pedalando para trás.

As coasting bikes tinham selins estofados confortáveis, guidão vertical, pneus resistentes a perfurações e não precisavam de manutenção. Mas não estamos falando só de uma bicicleta retrô: incorporava uma engenharia sofisticada com transmissão automática que trocava de marcha conforme a bicicleta acelerava ou desacelerava.

Três grandes fabricantes — a Trek, a Raleigh e a Giant — começaram a desenvolver novas bicicletas incorporando os componentes inovadores da Shimano, mas a equipe não parou por aí. Os *designers* poderiam ter concluído o projeto, mas, como *adeptos* holísticos do *design thinking*, seguiram em frente. Criaram estratégias de varejo nos pontos de venda para comerciantes independentes de bicicletas, em parte para reduzir o desconforto que os principiantes sentiam em ambientes de varejo criados para atender aos entusiastas do ciclismo. A equipe desenvolveu uma marca que identificava o coasting como uma maneira de apreciar a vida (“Relaxe. Explore. Vá sem pressa. Vagueie sem destino. Quem chegar primeiro é a mulher do padre!”). Em colaboração com autoridades locais e organizações de ciclismo, a empresa criou uma campanha de relações públicas, incluindo um site que identificava lugares seguros para andar de bicicleta.

Muitas outras pessoas e organizações envolveram-se no projeto à medida que passava da inspiração à ideação e à fase de implementação. De forma interessante, o primeiro problema que os *designers* esperavam solucionar — a aparência — foi adiado para o último estágio de desenvolvimento, quando a equipe criou um “design de referência” para mostrar o que era possível e inspirar os fabricantes de bicicletas. Um ano após o sucesso do lançamento, sete outros fabricantes haviam se candidatado a produzir as coasting bikes. Um exercício de design se tornou um exercício de design thinking.

três espaços de inovação

Eu gostaria muito de apresentar uma fórmula simples e fácil, que garantisse que todos os projetos terminassem com o mesmo sucesso, mas a natureza do design thinking torna isso impossível. Em contraste com os defensores da administração científica do início do último século, os design thinkers sabem que não existe uma “melhor forma” de agir. 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 *ideação*, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e a *implementação*, o caminho que vai do estúdio de design ao mercado. Os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos.

A natureza iterativa e não linear da jornada não decorre de desorganização ou indisciplina, mas de o design thinking ser um processo exploratório; quando realizado de modo correto, leva a descobertas inesperadas, e seria tolice não pagar para ver para aonde elas levariam. Muitas vezes, essas descobertas podem ser integradas ao processo, sem interrupção. Em outras, a descoberta motiva 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 a nossos olhos. Insights dessa natureza devem nos inspirar a ajustar ou repensar nossas premissas, em vez de seguir em frente presos ao plano original. Tomando de empréstimo um termo da linguagem da área de infor-

mática, essa abordagem deveria ser vista não como uma reinicialização do sistema, mas como uma importante atualização.

O risco desse tipo de abordagem iterativa é que ela parece estender o tempo necessário para levar uma ideia ao mercado, mas essa é uma percepção imediatista. Uma equipe ciente do que está acontecendo não se sente pressionada a dar o próximo passo lógico em um caminho que acabará sendo improdutivo. Vemos muitos projetos mortos pela administração por se tornar claro que as ideias não eram boas o suficiente. Quando um projeto é abortado depois de meses ou até anos, é arrasador tanto em termos financeiros quanto morais. Uma equipe ágil de design thinkers terá elaborado e testado protótipos desde o primeiro dia do projeto e se corrigido no processo. Como dizemos na IDEO: “Falhe muitas vezes para ter sucesso mais cedo.”

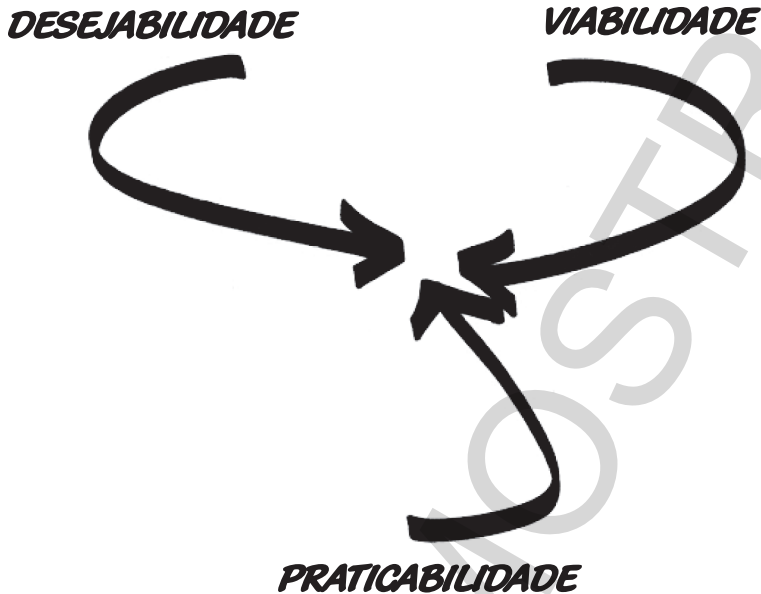
Pelo fato de ser ilimitado, neutro e iterativo, um processo impulsionado pelo design thinking parece caótico para quem o vivencia pela primeira vez. Mas, ao longo da vida de um projeto, ele passa a fazer sentido e atinge resultados que diferem, de forma visível, dos processos lineares baseados em marcos que definem as práticas dos negócios tradicionais. De qualquer maneira, a previsibilidade leva ao tédio, e o tédio, à perda de talentos. E também leva a resultados que fáceis para os concorrentes copiarem. É melhor assumir uma abordagem experimental: compartilhar processos, incentivar a propriedade coletiva de ideias e permitir que as equipes aprendam com as outras.

Uma segunda forma de pensar nos espaços sobrepostos da inovação é em termos de fronteiras. Para um artista em busca da beleza ou um cientista em busca da verdade, as fronteiras de um projeto parecem restrições indesejadas. Mas a marca de um designer, como dizia o lendário Charles Eames, é a disposição de aceitar as limitações.

Sem restrições, o design não pode ser criado, e o melhor design — um equipamento médico de precisão ou um abrigo de emergência para vítimas de desastres — muitas vezes é projetado com limitações relativamente grandes. Para casos menos extremos, basta olhar para o sucesso da Target ao levar o design para um público mais amplo a um custo significativamente inferior do que o praticado até então. Na verdade, é muito mais difícil para um exímio designer como Michael Graves criar uma coleção de utensílios de cozinha de baixo custo ou para Isaac Mizrahi criar uma linha de roupas *prêt-à-porter* do que criar o design de uma chaleira que será vendida na loja de um museu por centenas de dólares ou um vestido para ser vendido em uma sofisticada butique por milhares de dólares.

A disposição e até a aceitação empolgada das restrições constituem o fundamento do design thinking. O primeiro estágio do processo de design costuma se referir à identificação das restrições mais importantes e à definição de critérios para sua avaliação. As restrições podem ser mais bem visualizadas em função de três critérios sobrepostos para boas ideias: *praticabilidade*, o que é funcionalmente possível num futuro próximo; *viabilidade*, o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável; e *desejabilidade*, o que faz sentido para as pessoas.

Um designer competente solucionará todas essas três restrições, mas um *design thinker* os colocará em equilíbrio harmonioso. O popular Nintendo Wii é um bom exemplo do que acontece quando alguém consegue fazer isso. Durante muitos anos, uma verdadeira corrida armamentista de gráficos sofisticados e consoles mais caros vinha impulsionando a indústria dos videogames. A Nintendo percebeu que seria possível romper esse círculo vicioso — e criar uma



experiência mais imersiva — utilizando a nova tecnologia do controle por gestos. Isso implicava menos foco na resolução dos gráficos, o que, por sua vez, levou a um console mais barato e a melhores margens de produto. O Wii atingiu equilíbrio perfeito entre desejabilidade, praticabilidade e viabilidade. Ele criou uma experiência mais envolvente para o usuário e gerou enormes lucros para a Nintendo.

Essa busca por uma coexistência pacífica não implica que todas as restrições sejam iguais; determinado projeto pode ser orientado por tecnologia, orçamento ou outros fatores. Diferentes tipos de organizações podem focar um ou outro aspecto. E também não se trata de um simples processo linear. Equipes de design repensarão todos esses três fatores ao longo da vida de um projeto, mas a ênfase nas necessidades humanas — em oposição a desejos efêmeros ou manipulados — orienta o design thinking a se distanciar do *status quo*.

Apesar de poder soar óbvio, a realidade é que a maioria das empresas tende a abordar novas ideias de modo bastante diferente. Com bastante razão, elas provavelmente começarão com a restrição do que se adequará ao contexto do modelo de negócios existente. Pelo fato de os sistemas de negócios serem elaborados visando a eficiência, novas ideias tenderão a ser incrementais, previsíveis e muito fáceis de serem copiadas pela concorrência. Isso explica a opressiva uniformidade de tantos produtos no mercado hoje; você já andou pela seção de utensílios domésticos de qualquer loja de departamentos ultimamente, comprou uma impressora nova ou quase entrou no carro errado em um estacionamento?

Uma segunda abordagem é a que empresas orientadas pela engenharia, em busca de inovação tecnológica, adotam. Nesse cenário, equipes de pesquisadores descobrem formas de fazer algo e só depois pensam em como a tecnologia pode se adequar a um sistema de negócios e criar valor. Como Peter Drucker mostrou no clássico estudo *Inovação e Espírito Empreendedor*, é muito arriscado basear-se na tecnologia. Poucas inovações técnicas levam a um benefício econômico imediato que justifique os investimentos de tempo e recursos necessários. Isso pode explicar o gradual declínio dos grandes laboratórios de P&D corporativo, como o Xerox PARC e o Bell Labs, que foram incubadoras tão poderosas nos anos 1960 e 1970. Hoje em dia, as empresas restringem suas iniciativas de inovação a ideias que tenham um potencial de negócios de curto prazo. Elas podem estar cometendo um grande erro. Ao se concentrarem na viabilidade de curto prazo, podem estar trocando a inovação pelo incremento.

Por fim, uma organização pode ser orientada pela estimativa dos desejos e necessidades humanas básicas. Por pior que possa parecer,

criar produtos sedutores, mas essencialmente absurdos, destinados ao aterro sanitário local — convencendo as pessoas, nas palavras firmes do impertinente designer Victor Papanek: “A comprar coisas das quais não precisam para impressionar vizinhos que não se importam.” Mesmo quando as metas são louváveis, contudo — transportar viajantes com segurança ou abastecer com água potável comunidades rurais em países empobrecidos —, o foco primário em um elemento da tríade de restrições, em vez do equilíbrio apropriado entre os três, pode prejudicar a sustentabilidade do programa como um todo.

o projeto

Então os designers aprenderam a solucionar uma, duas ou até as três restrições. Os *design thinkers*, por outro lado, estão aprendendo a navegar nelas e entre elas com criatividade. Eles fazem isso por ter mudado seu foco do *problema* para o *projeto*.

O projeto é o veículo que transporta uma ideia do conceito à realidade. Diferentemente de muitos outros processos com os quais estamos acostumados — de tocar piano a pagar nossas contas —, um projeto de design não é ilimitado e contínuo. Ele tem começo, meio e fim — e são essas restrições que o mantêm com os pés no chão. O fato de o design thinking ser expresso no contexto de um projeto nos força a articular uma meta clara desde o início. Ele cria prazos finais naturais que impõem disciplina e nos dão a oportunidade de avaliar o progresso, fazer correções no meio do caminho e redirecionar as atividades futuras. A clareza, o direcionamento e os limites de um projeto bem definido são vitais para sustentar um alto nível de energia criativa.

Um bom exemplo é o concurso “Máquina de Pedalar Inove ou Morra”. O Google se uniu à fabricante de bicicletas Specialized para criar um concurso de design cujo desafio era usar a tecnologia das bicicletas para mudar o mundo. A equipe vencedora — cinco designers e uma família de defensores entusiastas — entrou tarde no concurso.

Em frenéticas semanas de brainstorming e prototipagem, a equipe identificou um problema premente (1,1 bilhão de pessoas em países em desenvolvimento não têm acesso à água potável limpa), explorou uma série de soluções alternativas (móvel ou estacionário? trailer ou rack bagageiro?) e construiu um protótipo funcional: o Aquaduct, um triciclo feito para filtrar água potável enquanto a transportava, agora percorre o mundo para promover inovação. O sucesso se deve às restrições inflexíveis da tecnologia (propulsão a pedal), orçamento (R\$0,00) e prazo final inflexível. A experiência da equipe do Aquaduct é o oposto da encontrada na maioria dos laboratórios acadêmicos ou corporativos, em que o objetivo pode consistir em estender indefinidamente a vida de um projeto de pesquisa — e o fim de um projeto pode apenas significar que ele não receberá mais fundos.

o briefing

O ponto de partida de qualquer projeto é o briefing. Quase como uma hipótese científica, é um conjunto de restrições mentais que servem à equipe de projeto como referência, benchmarks por meio dos quais é possível mensurar o progresso e um conjunto de objetivos a serem atingidos: nível de preços, tecnologia disponível, segmento de mercado e assim por diante. A analogia vai ainda mais longe. Como uma hipótese difere de um algoritmo, um briefing não é um

conjunto de instruções ou resposta a uma pergunta não feita. Em vez disso, ele leva em conta a sorte, a imprevisibilidade e os caprichos do destino, já que esse é o âmbito criativo no qual surgem as ideias inovadoras. Se você sabe o que quer, não faz muito sentido procurar.

Quando comecei a trabalhar como designer industrial, recebíamos o briefing em um envelope. Em geral, era um conjunto de parâmetros restrito, que nos deixava com pouca opção além de envolver o produto em um invólucro atraente, cujo conceito básico fora decidido em outro lugar. Uma de minhas primeiras atribuições foi projetar um novo aparelho de fax para um fabricante dinamarquês de eletroeletrônicos. Os aspectos técnicos do produto assumiram a forma de um conjunto de componentes que seriam fornecidos por outra empresa. Sua viabilidade comercial havia sido decidida pela “administração” e o produto se voltava a um mercado já existente.

Até sua desejabilidade já tinha sido, em grande parte, predeterminada por precedentes, já que todo mundo sabia como deveria ser a aparência de um aparelho de fax. Não havia muito espaço de manobra e só me restava fazer o aparelho se destacar entre os aparelhos de outros designers que estavam fazendo o mesmo. Não é surpresa alguma que, à medida que cada vez mais empresas dominavam o jogo, a concorrência entre elas se intensificava. E as coisas não mudaram muito ao longo dos anos. Como um cliente frustrado recentemente lamentou: “Estamos nos matando por alguns décimos percentuais de participação de mercado.” O resultado inevitável é o desgaste da margem e do valor.

A comprovação disso tudo é vista em qualquer loja de eletroeletrônicos de consumo, em que, sob o zumbir de lâmpadas fluorescentes, milhares de produtos são organizados nas prateleiras, competindo

por nossa atenção e diferenciados por recursos desnecessários, se não incompreensíveis. Iniciativas injustificáveis de estilização, elementos gráficos e embalagem podem chamar a atenção, mas não melhoraram a experiência de propriedade e utilização. Um briefing de design abstrato demais deixa a equipe perdida em um nevoeiro. Já um briefing que parte de um conjunto reduzido demais de restrições garante um resultado incremental e, provavelmente, medíocre. Ele transfere para o âmbito do design o que os economistas gostam de chamar de “a corrida para o fundo do poço”. Não foi por acaso que seus fundadores chamaram a economia de “a ciência lúgubre”.

A arte do briefing eleva os padrões e destaca as empresas excelentes das bem-sucedidas. A Procter & Gamble é um bom exemplo disso. Em 2002, embarcou em uma iniciativa para utilizar o design como fonte de inovação e crescimento. Orientadas pela Chief Innovation Officer (CIO) Claudia Kotchka, todas divisões da P&G passaram a incluir a inovação orientada pelo design nas iniciativas técnicas de P&D pelas quais a empresa era merecidamente famosa.

Karl Ronn, líder de P&D da Divisão de Limpeza Doméstica da P&G, foi um dos primeiros executivos seniores a enxergar o potencial dessa abordagem. Sua meta não era produzir acréscimos incrementais a produtos e marcas existentes, mas inspirar a inovação para gerar crescimento significativo. Essa visão o levou à IDEO com um briefing que era a combinação ideal de liberdade e restrições: reinventar a limpeza do banheiro com ênfase na “limpeza cotidiana”. Ronn não chegou com a mais recente tecnologia criada no laboratório e instruiu a equipe a mudar a embalagem. Não nos pediu para aumentar um mercado existente em um ou dois pontos percentuais. Sem restringir demais o briefing, ajudou a equipe a definir metas

realistas. Sem fazer com que ele fosse amplo demais, Ronn nos deixou espaço para interpretar o conceito, explorar e descobrir.

À medida que o projeto progredia e novos insights se acumulavam, pareceu aconselhável ajustar o plano acrescentando restrições: um nível de preço revisto; uma restrição de não incluir motores elétricos. Ajustes desse tipo no meio do caminho são comuns e representam uma característica natural de um processo saudável, flexível e dinâmico. As modificações no briefing original ajudaram Ronn a especificar os níveis de custo e complexidade apropriados para o negócio.

Ao mesmo tempo, esses ajustes contínuos do plano ajudaram a orientar a equipe para alcançar o equilíbrio ideal de praticabilidade, viabilidade e desejabilidade. Ao longo de cerca de 12 semanas, esse bem lapidado briefing levou a um número impressionante de 350 conceitos de produto, mais de 60 protótipos e três ideias que foram levadas ao estágio de desenvolvimento. Uma delas — o Mr. Clean Magic Reach, uma ferramenta multifuncional que atendia a todos os critérios definidos — entrou em produção 18 meses mais tarde.

A mensagem é que o design thinking precisa ser praticado nos dois lados da mesa: pela equipe de design, obviamente, mas também pelo cliente. Perdi a conta de quantos clientes chegaram irredutíveis, dizendo: “Crie para nós o próximo iPod”, mas já ouvi o mesmo número de designers respondendo (baixinho): “Dê-me o próximo Steve Jobs.” A diferença entre um briefing de design com o nível exato de restrições e um briefing vago ou restritivo demais pode ser a diferença entre uma equipe entusiástica gerando ideias revolucionárias e uma equipe entregando versões exaustas de ideias existentes.

equipes inteligentes

O próximo ingrediente é claramente a *equipe de projeto*. Apesar de ser possível trabalhar sozinho (as garagens do Vale do Silício ainda estão cheias de inventores solitários que aspiram tornar-se o próximo Bill Hewlett ou Dave Packard), a complexidade da maioria dos projetos atuais está rapidamente relegando esse tipo de prática à marginalidade. Mesmo nas áreas mais tradicionais do design, o design industrial e gráfico, sem mencionar a arquitetura, há anos a norma tem sido a utilização de equipes. Uma empresa automobilística tem dezenas de designers trabalhando em cada novo modelo. Um novo prédio pode envolver centenas de arquitetos. À medida que o design começa a lidar com uma variedade mais ampla de problemas — e a ascender no processo de inovação —, o designer solitário, sentado sozinho em um estúdio e refletindo sobre a relação entre forma e função, é substituído pela equipe interdisciplinar.

Apesar do fato de que jamais, espero, perderemos o respeito pelo designer como um inspirado criador de formas, atualmente é comum ver designers trabalhando com psicólogos e etnógrafos, engenheiros e cientistas, especialistas em marketing e administração, escritores e cineastas. Todas essas áreas, e muitas outras, têm contribuído há muito tempo para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas atualmente são reunidas na mesma equipe, no mesmo espaço, utilizando os mesmos processos. À medida que executivos aprendem a conversar com artistas e acadêmicos, transcendendo as fronteiras interdisciplinares (sem mencionar os ocasionais CEO, CFO e CTO), haverá crescente sobreposição nas atividades e responsabilidades.

Costumamos dizer na IDEO que “somos mais inteligentes juntos do que qualquer um de nós” e essa é a chave para liberar o poder criativo de qualquer organização. Pedimos que as pessoas não se limitem a oferecer conselhos especializados em relação a materiais, comportamentos ou software, mas para colaborar em cada um dos espaços da inovação: inspiração, ideação e implementação. No entanto, é necessário paciência para alocar a um projeto pessoas com diversas formações e vindas de uma multiplicidade de áreas. Isso requer a identificação de pessoas confiantes o suficiente em suas especialidades para se dispor a ir além dela.

Para trabalhar no ambiente interdisciplinar, uma pessoa precisa apresentar pontos fortes em duas dimensões — a pessoa em “forma de T”, que ganhou notoriedade com a McKinsey & Company. No eixo vertical, todos os membros da equipe devem ter uma competência profunda para fazer contribuições tangíveis para o resultado. É difícil adquirir essa competência — seja no laboratório de computação, no chão de fábrica ou em trabalho de campo —, mas é fácil identificá-la. Pode ser necessário analisar milhares de currículos para encontrar essas pessoas inigualáveis, mas vale a pena.

Mas não é só isso. Muitos designers que são técnicos, artífices ou pesquisadores competentes lutam para sobreviver no caótico ambiente necessário para solucionar os complexos problemas atuais. Eles podem exercer um valioso papel, porém estão destinados a viver no mundo da execução do design. Já os design thinkers cruzam o “T”. Podem ser arquitetos que estudaram psicologia, artistas com diplomas de MBA ou engenheiros com experiência em marketing. Uma organização criativa sempre busca pessoas com a capacidade e — tão importante quanto — a disposição de colaborar em diferentes

disciplinas. No final, essa capacidade distingue a mera equipe *multidisciplinar* de uma equipe *interdisciplinar*. Em uma equipe multidisciplinar, cada pessoa defende a própria especialidade, e o projeto se transforma em uma negociação entre os membros da equipe, resultando em concessões a contragosto. Em uma equipe interdisciplinar, são donos das ideias e responsáveis por elas.

equipes de equipes

O design thinking é o contrário de pensar em grupo, mas, de forma paradoxal, ocorre em grupos. O efeito normal da “identidade de grupo”, como explicou William H. Whyte aos leitores da *Fortune* em 1952, é suprimir a criatividade das pessoas. Já o design thinking busca liberar a criatividade. Quando uma equipe de design thinkers talentosos, otimistas e colaborativos se reúne, ocorre uma mudança química que pode levar a ações e reações imprevisíveis. Para chegar a esse ponto, contudo, aprendemos que devemos canalizar essa energia de forma produtiva e uma maneira de conseguir isso é abolir uma grande equipe a favor de muitas pequenas equipes.

Apesar de ser comum ver grandes equipes criativas trabalhando, isso ocorre, com frequência, no estágio de implementação do projeto; já o estágio de inspiração requer um grupo pequeno e focado, cujo trabalho é definir o quadro de referência geral. Quando o Chief Designer Tom Matano apresentou o conceito do Miata à liderança da Mazda, em agosto de 1984, foi acompanhado de dois outros designers, um planejador de produto e alguns engenheiros. Quando o projeto se aproximou da conclusão, sua equipe havia crescido para 40 pessoas. O mesmo pode ser dito de qualquer grande projeto ar-

quitetônico, de desenvolvimento de software ou de entretenimento. Na próxima vez em que alugar um filme, veja os créditos e verifique a fase de pré-produção. Haverá uma pequena equipe, composta por diretor, roteirista, produtor e designer de produção, que desenvolveram o conceito básico. Só depois é que os “exércitos” chegam.

Essa abordagem funciona quando o objetivo é simples e limitado. Diante de problemas complexos, podemos nos ver tentados a aumentar o tamanho da equipe já no início, mas isso costuma levar a uma grande redução de velocidade e eficiência à medida que as comunicações entre a equipe passam a consumir mais tempo do que o processo criativo em si. Existem alternativas? Seria possível preservar a eficácia de pequenas equipes ao mesmo tempo em que problemas mais complexos, no nível do sistema, são solucionados? Está cada vez mais claro que a nova tecnologia — projetada e alocada com sensatez — ajuda a alavancar o poder de pequenas equipes.

A promessa da colaboração eletrônica não deveria ser criar equipes dispersas e cada vez maiores; essa tendência meramente intensifica os problemas políticos e burocráticos que estamos tentando solucionar. Em vez disso, nossa meta deveria ser criar redes interdependentes de pequenas equipes, como tem sido feito pela Innocentive. Qualquer empresa que tenha um problema de P&D pode postar o desafio no Innocentive e ele será exposto a dezenas de milhares de cientistas, engenheiros e designers que podem submeter soluções. Em outras palavras, a internet, caracterizada por redes dispersas, descentralizadas e que se reforçam mutuamente, é mais o *modelo* do que o meio das novas formas de organização que vêm sendo criadas. Por ser de código aberto e ilimitada, a internet permite que a energia de muitas pequenas equipes seja reunida para solucionar o mesmo problema.

Empresas progressistas agora lidam com um segundo problema, relacionado ao primeiro. À medida que os problemas que confrontamos se tornam cada vez mais complexos — cadeias de suprimento multinacionais e intrincadas; rápidas mudanças em plataformas tecnológicas; o súbito surgimento e desaparecimento de grupos de consumo —, cresce a necessidade de envolver mais especialistas. Esse problema já é bastante difícil quando um grupo está no mesmo lugar, mas se torna ainda mais desafiador quando contribuições críticas são necessárias de parceiros dispersos ao redor do mundo.

Muito empenho foi dedicado para solucionar o problema da colaboração remota. As videoconferências, apesar de inventadas nos anos 1960, só foram popularizadas quando redes de telefonia digital se tornaram viáveis, nos anos 1980. Só recentemente começaram a mostrar sinais de ser um meio eficaz de colaboração remota. O e-mail fez pouco para sustentar o trabalho coletivo em equipe. A internet ajuda a disseminar as informações, mas tem feito pouco para reunir as pessoas. Equipes criativas precisam ser capazes de compartilhar seus pensamentos não apenas verbalmente, mas também visual e fisicamente. Não sou bom em escrever memorandos. Mas me coloque em uma sala em que alguém esteja rabiscando em um quadro branco, outras pessoas estejam escrevendo notas em fotos de Polaroid pregadas à parede e alguém esteja sentado no chão montando um rápido protótipo. Ainda não ouvi falar de uma ferramenta de colaboração remota capaz de substituir a troca de ideias em tempo real.

Até agora, tentativas de inovar o trabalho de grupos remotos têm tido uma compreensão superficial do que motiva equipes criativas e sustenta a colaboração. O foco em tarefas mecânicas, como armazenamento e compartilhamento de dados, ou a condução de uma

reunião estruturada, tem sido grande, diferente do foco nas tarefas caóticas de gerar ideias e criar consenso. Recentemente, contudo, temos visto promissores sinais de mudança. O surgimento de sites de relacionamentos demonstra que as pessoas são motivadas a se conectar, a compartilhar e a “publicar”, mesmo que não haja uma recompensa imediata. Nenhum modelo econômico poderia ter previsto o sucesso do MySpace e do Facebook. Iniciativas tecnológicas, como os novos sistemas de “telepresença” sendo desenvolvidos pela Hewlett-Packard e a Cisco Systems, representarão um salto quântico em relação a sistemas de videoconferência utilizados atualmente.

Várias ferramentas de menor escala já estão disponíveis. Links de vídeo “sempre ligados” (ou “wormholes”) incentivam interações entre membros da equipe em diferentes locais e aumentam o acesso a pessoas com a expertise necessária localizadas em outra cidade, estado ou continente. Esse recurso é importante porque boas ideias não se prendem a programação ou cronograma, e podem definir e morrer nos intervalos das reuniões semanais. Mensagens instantâneas, blogs e wikis permitem que equipes publiquem e compartilhem insights e ideias de novas formas — com a vantagem de uma dispendiosa equipe de suporte de TI não ser necessária; basta que alguém tenha um filho ou sobrinho adolescente. Afinal, nenhuma dessas ferramentas existia uma década atrás. (A própria internet, como observou o tecnovisionário Kevin Kelly, tem menos de cinco mil dias de idade!) Tudo isso conduz a novos experimentos na colaboração e, em consequência, insights nas interações. Qualquer pessoa que leve a sério o design thinking em uma empresa incentivará o uso desses recursos.

culturas de inovação

O Google tem slides, flamingos cor-de-rosa e dinossauros infláveis em tamanho real. A Pixar tem cabanas na praia. A IDEO irromperá em uma guerra de bolas de papel à mais ligeira provocação.

É difícil não deparar com as evidências das culturas criativas pelas quais essas empresas são famosas, mas esses emblemas de inovação não passam disso: emblemas. Para ser criativo, um lugar não precisa ser maluco, excêntrico e localizado no norte da Califórnia. O pré-requisito é um ambiente — social e espacial — em que as pessoas saibam que podem fazer experimentos, assumir riscos e explorar todas as suas aptidões. Não ajuda muito identificar as mais brilhantes pessoas em forma de T, reuni-las em equipes interdisciplinares e colocá-las em rede com outras equipes se elas forem forçadas a trabalhar em um ambiente que destrói suas criações desde o início. Os espaços físico e psicológico de uma organização funcionam em conjunto para definir a eficácia das pessoas dentro deles.

Uma cultura que acredita que é melhor pedir perdão depois, em vez de permissão *antes*, que recompensa as pessoas pelo sucesso, mas lhes dá permissão para falhar, removeu um dos principais obstáculos à geração de ideias. Se Gary Hamel estiver correto em sua argumentação de que o século XXI favorecerá a capacidade de adaptação e a inovação contínua, faz sentido que as organizações cujo “produto” seja a criatividade cultivem ambientes que a reflitam e a reforcem.

Afrouxar as regras não é permitir que as pessoas ajam como idiotas, mas que sejam pessoas completas — um passo que muitas empresas relutam em dar. Com efeito, a fragmentação de empregados individuais costuma ser um reflexo da fragmentação da própria or-

ganização. Tenho observado muitas situações em que os designers, supostamente “criativos”, são isolados da empresa. Embora se divirtam em seus estúdios, esse isolamento prejudica as iniciativas criativas da organização em extremos opostos: os designers ficam isolados de outras fontes de conhecimento e expertise, enquanto todos os outros recebem a mensagem desmoralizadora de que pertencem ao mundo das 9h às 18h das roupas formais e ética sóbria dos negócios. Será que a indústria automobilística norte-americana teria reagido mais rápido às mudanças do mercado se designers, profissionais de marketing e engenheiros conversassem à mesma mesa? Talvez.

O conceito de “brincadeira séria” tem uma longa e rica história nas ciências sociais norte-americanas, mas ninguém o compreende melhor em termos práticos do que Ivy Ross. Vice-presidente sênior de design de produtos para meninas na Mattel, Ross percebeu que a empresa dificultava a comunicação e a colaboração entre suas várias áreas. Para resolver esse problema, criou o Platypus — ornitorrinco —, codinome para um experimento de 12 semanas em que participantes de toda a empresa foram convidados a se realocar para um espaço alternativo com o objetivo de criar ideias de produto. “Outras empresas têm desenvolvedores isolados”, declarou Ross à *Fast Company*. “Nós temos o platypus. Eu consultei a definição no dicionário, que dizia: ‘uma mistura incomum de diferentes espécies.’”

Com efeito, o elenco não poderia ser mais variado: pessoas de finanças, marketing, engenharia e design. O único requisito era se comprometer em período integral por três meses. Como muitas nunca haviam participado do desenvolvimento de produtos e poucas tinham treinamento criativo, as duas primeiras semanas do programa foram um “campo de treinamento de criatividade”. Lá, assistiam a

palestras de vários especialistas sobre tudo, inclusive desenvolvimento infantil e psicologia de grupo, e foram expostas a uma série de novas habilidades, incluindo improviso, brainstorming e prototipagem.

Durante as outras 10 semanas do programa, exploraram novas possibilidades de brincadeiras para meninas e saíram com uma série de conceitos inovadores de produtos. No final, estavam prontas para vender suas ideias à administração. Apesar de se localizar à sombra da matriz da empresa em El Segundo, Califórnia, o Platypus criou um espaço que questionava as regras corporativas. Ross reunia novas equipes e as colocava em um ambiente elaborado para permitir que as pessoas realizassem experimentos de modo que nunca fariam em seus cargos. Como previu, muitos que passaram pelo programa Platypus voltaram a seus respectivos departamentos decididos a aplicar as práticas e ideias que aprenderam. Eles descobriram, contudo, que a cultura da eficiência para a qual voltavam dificultava isso. Vários ficavam frustrados. Alguns acabaram saindo da empresa.

Claramente, não basta injetar pessoas selecionadas em um ambiente especializado projetado para ornitorrincos ou outras criaturas que gostam de assumir riscos. Elas podem, de fato, liberar sua imaginação criativa, mas também deve haver um plano para reinseri-las na organização. Claudia Kotchka compreendeu essa necessidade quando criou para a Procter & Gamble o Clay Street Project — o nome de um prédio no centro de Cincinnati no qual equipes de projeto podem fugir das distrações do dia a dia e pensar como designers. A teoria por trás do Clay Street é que uma divisão — produtos para cabelos ou animais de estimação, por exemplo — aloca fundos e pessoal para cada projeto e as equipes que geram ideias particularmente promissoras são incentivadas a orientá-las ao longo dos estágios de

execução e lançamento. Esse foi o ambiente de intensas atividades no qual a obsoleta marca Herbal Essences foi transformada em uma nova variedade de produtos de sucesso. As pessoas que passam pelo Clay Street voltam a seus departamentos com novas habilidades e novas ideias que podem aplicar com a carta branca da empresa.

como a utilização de um espaço real ajuda no processo

Embora pareça abstrato, o design thinking é uma mentalidade *incorporada* — a equipes e projetos, com certeza, mas também a espaços físicos de inovação. Em uma cultura de reuniões e marcos, é difícil sustentar os processos exploratórios e iterativos do processo criativo. Felizmente, há medidas tangíveis que podemos adotar para nos assegurar de que as instalações façam o que deveriam fazer: *facilitar*!

A IDEO aloca “espaços de projeto” reservados a uma equipe pela duração do projeto. Em um espaço, um grupo pensa sobre o futuro do cartão de crédito; ao lado, uma equipe trabalha em um aparelho para prevenir trombose venosa profunda em pacientes internados; e outra equipe planeja um sistema de distribuição de água potável para a Índia rural, para a Bill and Melinda Gates Foundation. Os espaços de projeto são grandes, para que os materiais de pesquisa, fotos, storyboards, conceitos e protótipos fiquem disponíveis o tempo todo. A visibilidade simultânea desses materiais de projeto nos ajuda a identificar padrões e incentiva a síntese criativa muito mais rapidamente do que quando esses recursos ficam guardados em pastas, cadernos ou arquivos de PowerPoint. Um espaço de projeto bem projetado, ampliado por um site ou wiki do projeto para ajudar a manter os membros da equipe em contato quando estiverem em campo,

pode aumentar significativamente a produtividade de uma equipe ao sustentar melhor colaboração entre seus membros e melhor comunicação com parceiros externos e clientes.

Esses espaços são tão integrados a nosso processo criativo que os cedemos, sempre que possível, a nossos clientes. A Procter & Gamble construiu o Gym em Cincinnati, um laboratório de inovação que as equipes de P&D usam para impulsionar seus projetos e avançar mais rápido para a fase de protótipos tangíveis. A Steelcase construiu seu Learning Center em Grand Rapids, uma instalação de aprendizagem corporativa utilizada como espaço para o design thinking.

Em qualquer dia, salas de equipe e espaços de projeto do centro podem ser reservados por empregados fazendo cursos de técnicas de gestão, por clientes aprendendo como os produtos da empresa incentivam a colaboração ou por líderes seniores para discutir a estratégia da empresa. Essas ideias também chegaram ao domínio da educação superior. O Stanford Center for Innovations in Learning (SCIL), uma equipe da IDEO que trabalha com especialistas de pesquisa educacional do SCIL, desenvolveu vários andares de espaços adaptáveis e reconfiguráveis. Devido à natureza experimental do design thinking, a flexibilidade é vital a seu sucesso. Como Dilbert demonstrou, espaços padronizados produzem ideias padronizadas.

Há uma importante lição aqui sobre os desafios de mudar de uma cultura de hierarquia e eficiência para uma de riscos e exploração. As pessoas que conseguem fazer essa transição com sucesso provavelmente se tornarão mais envolvidas, mais motivadas e mais produtivas do que nunca. Elas chegarão mais cedo para o trabalho e sairão mais tarde devido à enorme satisfação que sentem dando forma a

novas ideias e concretizando-as no mundo. Uma vez que vivenciarem essa sensação, poucas pessoas estarão dispostas a abrir mão dela.

Ao longo de um século solucionando problemas com criatividade, os designers desenvolveram ferramentas para ajudá-los a transitar no que chamei de “os três espaços da inovação”: inspiração, ideação e implementação. Meu argumento é que essas habilidades agora precisam ser disseminadas nas organizações. Em particular, o design thinking precisa se mover “para cima”, aproximando-se dos executivos que tomam as decisões estratégicas. Hoje em dia, o design é importante demais para ser deixado para os designers.

É desconcertante para aqueles com suados diplomas de design imaginarem-se trabalhando fora do estúdio, da mesma forma que os gestores podem achar estranho pensar como designers. Mas isso deve ser visto como o resultado inevitável de uma área que atingiu a maturidade. Os problemas que confrontaram os designers no século XX — projetar um novo objeto, criar um novo logo, colocar uma nova e assustadora tecnologia em uma caixa atraente ou pelo menos inócua — não são os que definirão o século XXI. Se quisermos lidar com o que Bruce Mau chamou de “gigantesca mudança”, que parece caracterizar nossa época, todos precisamos pensar como designers.

Da mesma forma que convido as empresas a incorporarem design em seu DNA organizacional, quero convidar os designers a darem continuidade à transformação da prática do design. Sempre haverá um lugar em nosso vertiginoso mundo para o artista, o artesão e o inventor solitário, mas as mudanças sísmicas que ocorrem em todos os setores demandam uma nova prática de design: colaborativa mas de uma forma que intensifica, em vez de enfraquecer, os poderes

criativos das pessoas; focada, mas ao mesmo tempo flexível e reativa a oportunidades inesperadas; concentrada não apenas na otimização dos componentes sociais, técnicos e de negócios de um produto, mas também em atingir equilíbrio harmonioso. A próxima geração de designers precisará se sentir tão à vontade na sala do conselho de administração quanto se sentem no estúdio ou na oficina, e deverão começar a analisar todos os problemas — do analfabetismo de adultos ao aquecimento global — como um problema de *design*.