



Design Thinking

Para
leigos

Christian Müller-Roterberg



ALTA BOOKS

EDITORIA

Rio de Janeiro, 2021

Sumário Resumido

Introdução	1
Parte 1: Começando	7
CAPÍTULO 1: Tudo, Tudo, Tudo É Seu, É Só Querer	9
CAPÍTULO 2: Entendendo os Princípios do Design Thinking	29
CAPÍTULO 3: Um Mundo Ideal	43
CAPÍTULO 4: Planejando o Projeto	59
CAPÍTULO 5: A União Faz a Força	77
Parte 2: As Fases do Problema	93
CAPÍTULO 6: Entendendo a Tarefa	95
CAPÍTULO 7: Colocando-se no Lugar do Outro	117
CAPÍTULO 8: Luz, Câmera, Ação	139
CAPÍTULO 9: Virando Seu Mundo de Pernas para o Ar	163
Parte 3: As Fases da Solução	181
CAPÍTULO 10: Minerando Ideias	183
CAPÍTULO 11: Jorrando Feito Fonte	199
CAPÍTULO 12: Avaliando as Ideias	215
CAPÍTULO 13: Fácil Fazer um Castelo	231
CAPÍTULO 14: Testando Ideias e Suposições	245
Parte 4: A Parte dos Dez	259
CAPÍTULO 15: Dez Fatores de Sucesso para Entrevistas	261
CAPÍTULO 16: Dez Fatores de Sucesso para Alavancar Sua Ideia	267
Índice	279

1

Começando

AMOSTRA

NESTA PARTE...

Conheça o design thinking, suas vantagens e seus princípios.

Examine as etapas individuais de seu processo.

Crie a base para o sucesso e prepare a organização para o projeto.

Defina as metas, planeje os fluxos de trabalho e os recursos para o trabalho do projeto.

Monte uma equipe poderosa, organize salas apropriadas para ela e gerencie suas responsabilidades e comunicação.

NESTE CAPÍTULO

- » Conhecendo a abordagem do design thinking
- » Compreendendo o método
- » Entendendo os princípios
- » Implementando de forma rápida

Capítulo **1**

Tudo, Tudo, Tudo É Seu, É Só Querer

Deseja inventar, projetar ou implementar algo novo? O design thinking é um método para desenvolver produtos, serviços, metodologias, modelos de negócios e conceitos inovadores. Este capítulo apresenta uma visão geral do potencial, dos fundamentos e dos princípios dessa abordagem à inovação. Você aprenderá a lidar com ela e o que deve considerar ao executar cada etapa em particular. Aprenderá a formar uma equipe e a gerir a colaboração, a organizar o trabalho do projeto estruturando uma ordem lógica para as tarefas, a atribuir recursos e a ser flexível para responder às mudanças. Você até aprenderá sobre a importância do ambiente de trabalho — desde as plantas do escritório até a mobília — para fomentar a criatividade dos membros da equipe.

Isso É Design Thinking, Pessoal

O *design thinking* é uma abordagem à inovação centrada no ser humano que visa formular ideias criativas e modelos de negócios eficazes, concentrando-se nas necessidades das pessoas. A ideia básica por trás do Design Thinking é aplicar as abordagens e métodos ao desenvolvimento de inovações (é o sentido de *design* — criação) mantendo, ao mesmo tempo, uma análise sistemática e baseada em fatos da adequação e da viabilidade econômica delas — assim como o que um pesquisador faz (a contraparte *thinking* — criticismo).

Os designers partem dos problemas e desejos dos clientes e os consideram da perspectiva dos usuários. Cientes disso, desenvolvem as primeiras ideias orientadas ao usuário, visualizam as soluções criativas em um estágio preliminar e, então, projetam protótipos. Eles solicitam rapidamente o feedback dos clientes e adaptam os conceitos com base nele. Passo a passo, chegam à melhor solução para os usuários. A abordagem e os métodos isolados do design são complementados por uma mentalidade que, visando um propósito determinado, analisa a adequação e a viabilidade econômica do produto durante o desenvolvimento. Como um pesquisador, você define metas passíveis de verificação para cada etapa, faz suposições e testa a validade delas com o auxílio de observações e de pesquisas.

Não é só design

A elaboração e o design dos produtos físicos são apenas uma área de aplicação do design thinking. Ele abrange todas as áreas da vida e dos negócios: para aprimorar o atendimento ao cliente, propor novas maneiras de agir ou mudar a cultura corporativa; ou seja, aborda problemas de várias camadas. Quando as questões não são simples, ele trilha a rota para uma solução inovadora.

Não é só workshop

O design thinking é um processo que consiste em várias etapas — individuais, que devem ser executadas várias vezes — e que demanda tanto trabalho em grupo, na forma de workshops, como trabalho individual.



DICA

Promova a diversidade. Complete o trabalho individual após uma fase de workshops. Isso aumentará a motivação e você poderá explorar os diferentes potenciais da equipe com mais facilidade. Quando se trata de trabalho individual, você pode utilizar a expertise dos membros da equipe que não se sentem muito à vontade com trabalho em grupo.

Arremate e complemente as várias formas de trabalho em grupo com os resultados do trabalho individual. Experimente isto: os membros da equipe conduzem, individualmente, entrevistas com potenciais clientes e, em seguida, apresentam os resultados em um workshop, para que o grupo os avalie junto. Isso fomenta a criação de novas suposições sobre os usuários e de possíveis soluções, que cada membro pode testar nas pesquisas.

Não é só um brainstorming

O brainstorming para chegar à ideia criativa é só uma fase do processo. O objetivo é compreender completamente o problema e entender os usuários. Analise a situação inicial e faça suposições passíveis de investigação com observações e pesquisas com os potenciais clientes. As fases criativas com muita liberdade de design se alternam com aquelas nas quais os resultados são resumidos, e o foco recai sobre as prioridades.

Não são só métodos

Diferentes métodos conduzem as fases individuais do processo do design thinking. Você pode descrever os usuários com o método da persona, criando um perfil do público-alvo com características, comportamentos, problemas e preferências fundamentais. Com o método Jornada do Usuário, são analisadas as etapas individuais que o cliente experimenta ao usar um produto. No entanto, use as técnicas voltadas à criatividade para procurar uma nova ideia, bem como os vários métodos para criar o protótipo. Os métodos de pesquisa experimental são excelentes para testar suposições e ideias. A aplicação correta dos métodos certos é crucial para o sucesso do projeto.

Os métodos são apenas um aspecto. Tenha em mente os 5 Ps:

- » **Práticas:** Aplicação de métodos comprovados de várias disciplinas, como design, pesquisa de mercado, etnologia, psicologia, ciências da engenharia e gestão estratégica.
- » **Pessoas:** Criação de uma equipe que contribua com diferentes competências e perspectivas.
- » **Princípios:** Princípios que determinam a abordagem e o posicionamento da equipe — a mentalidade, em outras palavras —, e que servem como orientação para a colaboração da equipe.
- » **Processos:** Flexibilidade e agilidade para lidar com os diferentes processos de trabalho e com a tomada de decisão.
- » **Postos:** Vagas para trabalho em grupo e individual que incentivam a criatividade e que também possibilitam um trabalho focado.

Ele Faz Acontecer

São necessárias novas ideias para lidar com desafios sociais, como mudanças climáticas, crescimento populacional, segurança alimentar, saúde, mobilidade e fornecimento de energia. Essas ideias são a base para o crescimento econômico. Algumas delas se desenvolvem em padrões mundiais, e outras cobrem nichos nos mercados locais e regionais. O design thinking viabiliza seu trabalho criativo, independentemente de o problema ser grande ou pequeno, e fornece possíveis soluções, abrangendo todos os tipos de perguntas, como novos produtos, serviços, modelos de negócios ou conceitos sociais e organizacionais.

Desenvolvimento de novos produtos

Novas tecnologias, como inteligência artificial e nanotecnologia, definitivamente abrem oportunidade para novos produtos. No entanto, quando se trata de desenvolvimento de produtos nessas áreas, as dificuldades não estão necessariamente nas limitações das próprias tecnologias. Elas surgem quando é preciso reconhecer as áreas de aplicação corretas das tecnologias com objetivo de apresentar o maior benefício para um grande número de pessoas. É preciso saber quem são os usuários e a quais necessidades deles poderá atender. O design thinking o ajuda a encontrar tais aplicações com uma boa promessa de sucesso.



EXEMPLO

Novas ideias não precisam surgir da área da alta tecnologia. A General Electric Healthcare notou que as crianças tinham medo dos equipamentos de alta tecnologia, como os escâneres de imagens de ressonância magnética (RM) usados para procedimentos de diagnóstico por imagem. Algumas tinham que ser sedadas para fazer o exame. Assim, os engenheiros visualizaram todo o processo do exame através dos olhos de uma criança, o que os levou a redesenhar o equipamento e o ambiente. As paredes do hospital infantil foram pintadas para parecer um navio pirata, e a mesa de exames, destroços marítimos. O procedimento do exame foi recriado como um jogo de interpretação de papéis para crianças, no qual até os sons de fundo do equipamento foram integrados à ambientação do jogo de aventura.

Criação de novos serviços

As inovações de serviço envolvem mudanças na forma como eles são entregues — um novo serviço para consultas de clientes, automação e digitalização de processos de negócios ou novas opções de pagamento para clientes, por exemplo. O potencial das inovações em serviços é com frequência subestimado. Os serviços envolvem interações particularmente aprofundadas com os clientes, de modo que uma abordagem baseada no ser humano, como o design thinking, possibilita inúmeras ideias para aprimorar e redesenhar os serviços.



EXEMPLO

Já na década de 1940, os irmãos Dick e Mac McDonald já usavam uma abordagem semelhante ao design thinking. Ao observarem sua base de clientes, eles perceberam que uma parcela significativa dela, os caminhoneiros, queria refeições simples e rápidas, e que frequentemente pedia os mesmos pratos. Os irmãos limitaram as opções e passaram a oferecer principalmente os hambúrgueres e as batatas fritas, mais vendidos. Ao mesmo tempo, aprimoraram os processos na cozinha e no salão, e o reformularam. Com isso, chegaram a apenas 30 segundos de espera entre o pedido e a entrega para o cliente.

Design de novos modelos de negócios

O modelo de negócios descreve a forma como uma empresa cria valor agregado para determinados clientes, como produz esse valor e como gera uma receita cada vez maior a partir dele. A introdução do princípio *freemium* (uma combinação de *free*, de gratuito, com *premium*), na qual uma versão básica é oferecida gratuitamente junto com uma premium, que é paga, foi uma inovação do modelo de negócios e agora é difundida mesmo fora das ofertas online.

Design social e inovações organizacionais

As inovações sociais são soluções para problemas e desafios sociais, sem o objetivo de obter lucros. O design thinking começa com os problemas e desejos das pessoas e os torna a prioridade. Ele facilita a resolução sistemática de tarefas no domínio social. A solução pode ser um produto, um serviço ou um conceito para mitigar determinado problema social.



EXEMPLO

Alguns alunos da Universidade de Stanford utilizaram o design thinking para desenvolver uma lâmpada-modelo simples para países em desenvolvimento — capaz de iluminar uma sala a um baixo custo, de forma sustentável e sem necessidade de manutenção. Equipadas com um sistema solar móvel que funciona fora da rede, além de luzes LED e baterias recarregáveis, foram projetadas para atender as necessidades das pessoas daqueles países.

Exemplos de inovações organizacionais incluem novos processos de tomada de decisão em uma empresa ou uma nova forma organizacional.



EXEMPLO

A Liip, empresa suíça de aplicativos online, mudou sua estrutura organizacional para eliminar hierarquias — as equipes individuais da empresa agora se auto-organizam. Cada equipe decide sua estratégia, o tipo de aquisição de clientes que pretende empregar e as técnicas que considera necessárias para o sucesso, além de também lidar com o recrutamento de novos funcionários. (Se para você essa situação tende ao caos, saiba que existem regras claras para coordenar equipes fora de uma hierarquia.)

Elaboração de uma cultura de inovação

Em um ambiente dinâmico, em constante mudança, algumas empresas obtêm vantagens competitivas com o reconhecimento e com a utilização ágil, criativa e flexível das oportunidades empresariais. Elas desenvolvem novos mercados e são bem-sucedidas como agentes globais. Essas empresas têm uma cultura de inovação que promove a criatividade dos colaboradores e a transforma em novos produtos, serviços, processos ou modelos de negócios. Com esses princípios e abordagens, estabelecem as bases para uma cultura corporativa que promove a inovação.

Um, Dois, Feijão com Arroz

Antes de experimentar alguns dos métodos do design thinking em um workshop, familiarize-se com seus fundamentos. Talvez os princípios e métodos dessa abordagem à inovação não sejam familiares para muitos em sua empresa. Novas ideias sempre são recebidas com ceticismo, reservas ou resistência. Supere essas barreiras e estimule a curiosidade.

Siga e divulgue os princípios

Observe alguns princípios do design thinking que o guiarão para o sucesso:

- » **Alinhe-se com as pessoas e com as necessidades delas desde o início:** Comece abordando um problema apontado pelos usuários ou um desejo que expressaram. Procure usuários líderes — aqueles que estão à frente de seu tempo e que antecipam as necessidades futuras do mercado desejado. Eles são especialmente úteis porque suas necessidades precedem as de todos os outros clientes e têm um forte ímpeto para resolver a necessidade. Envolve esses clientes no desenvolvimento da ideia.
- » **Desenvolva empatia:** Entenda os usuários e explore suas emoções, pensamentos, intenções e ações.
- » **Torne as ideias tangíveis:** Para que a ideia seja mais palpável, demonstre-a com um protótipo para os potenciais usuários a experimentarem. Os protótipos podem ser de vários tipos, desenhos, histórias, encenações, modelos de design ou aplicativos online na forma de páginas ou aplicativos da internet.

- » **Aprenda com os erros:** Estabeleça na empresa uma cultura que entenda a importância dos erros, para que eles sejam tolerados e usados como um aprendizado. Certifique-se de que os erros sejam vistos como integrantes do processo do design thinking e como oportunidades para aprender.
- » **Diversifique ao máximo a equipe:** Promova a diversidade na equipe para obter perspectivas diferentes. A diversidade consiste em diferentes idades, gêneros, formações educacionais e culturais, e tipos de personalidade.
- » **Proporcione espaços que promovam a criatividade e que sejam acolhedores para equipes:** Os espaços de trabalho para indivíduos e grupos devem ter um design flexível e inspirador. Escolha diferentes locais, salas ou arranjos dos móveis para as diferentes fases do design thinking.
- » **Flexibilize o processo:** O processo do design thinking é gradual. Analise o problema e use essa análise para elaborar as tarefas, desenvolver possíveis soluções iniciais, testá-las e aprender com o feedback.

Essas fases não necessariamente acontecerão em sequência. Sempre que obter informações que precisarem ser analisadas em detalhes, volte para a etapa anterior. Considere e observe esses princípios durante todo o processo de inovação. Discuta-os, anote-os e exiba-os nos espaços comuns para que fiquem visíveis. Como equipe, após cada fase verifique se os princípios estão sendo mantidos.

Tenha uma noção geral do processo todo

Na primeira parte, o problema é analisado. Esse é o *espaço do problema*, no qual se aborda “o quê” e “por quê”. (Qual é o problema? Por que é um problema?) Somente na segunda parte, o *espaço da solução*, as soluções específicas são desenvolvidas e testadas: aqui, pergunte o “como”. (Como o problema pode ser resolvido?)

Nesse processo, duas fases se combinam. Na fase *divergente* (dispersa), colete informações ou desenvolva inúmeras ideias que resultem na expansão das perspectivas iniciais. Na fase *convergente* (combinada), aprimore a perspectiva e compile os resultados ou faça as escolhas que forem necessárias.

A fase divergente e a convergente se alternam. De acordo com o British Design Council, a mudança entre expansão e foco assemelha-se à imagem de um diamante duplo (Método Duplo Diamante), como mostra a Figura 1-1.

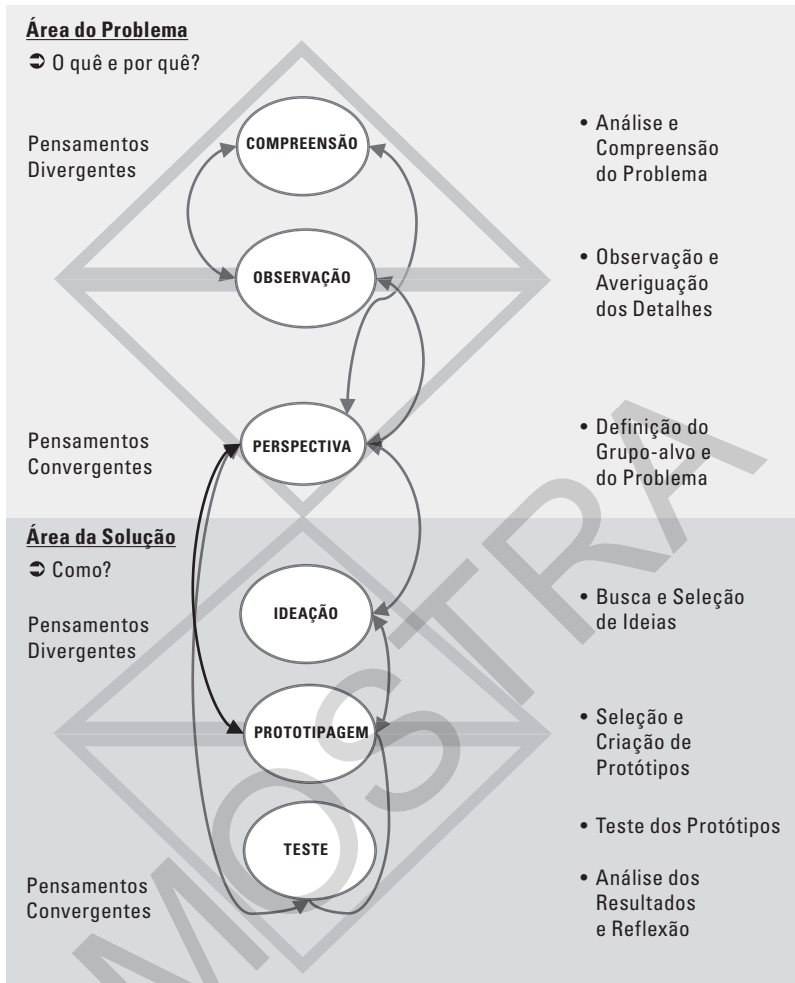


FIGURA 1-1:
 O processo do design thinking.

O processo do design thinking é semelhante à abordagem dos membros do Instituto de Design Hasso Plattner da Universidade de Stanford (conhecido como “d.school”). Eles explicam estas seis fases distintas:

- 1. Entenda o problema:** Na primeira fase, entenda minuciosamente o problema ou a necessidade dos usuários. Saiba com precisão quais informações ainda faltam sobre eles, quais são suas necessidades e seus problemas.
- 2. Observe os clientes:** Esta fase consiste em pesquisas detalhadas e observações no local sobre a necessidade ou o problema do cliente. Ela utiliza observações e pesquisas para que você se coloque no lugar do cliente.

3. **Defina a pergunta:** Após as observações e as pesquisas, concentre as ideias para um grupo selecionado de clientes ou usuários e resuma os problemas e as necessidades deles em uma pergunta bem definida.
4. **Proponha e selecione ideias:** Apenas nesta fase se faz o brainstorming. Empregue princípios e técnicas voltados para a criatividade com objetivo de pensar em várias soluções possíveis. Avalie a utilidade, a viabilidade econômica e a adequação das ideias e faça uma seleção entre elas.
5. **Desenvolva protótipos:** Nesta fase, visualize as ideias, torne-as tangíveis e, em seguida, formule, projete, estruture ou simule-as para que o potencial cliente as entenda e possa testá-las.
6. **Teste premissas:** Nesta fase final, teste as premissas ou as ideias a partir do feedback sistemático do cliente. Aprenda com as respostas e as utilize para continuar o desenvolvimento da ideia.

Mesmo que as fases apareçam em sequência, como mostra a Figura 1-1, existem vários pontos de feedback entre elas. Você pode pular fases (no início). Se já encontrar soluções interessantes ao pesquisar o problema, crie protótipos iniciais e teste-os com a ajuda das pesquisas com os clientes. Se perceber que o cliente não se empolga com a ideia, recue e analise novamente as necessidades dos usuários. Pergunte-se, com um olhar crítico, se foram escolhidos os usuários certos.



DICA

Percorra rapidamente cada fase isolada. A ideia é cometer erros o quanto antes e com frequência, para que se aprenda com eles. O feedback entre as fases contribui com esse processo.

Se o cliente der um feedback negativo, encerre o projeto, se necessário. Isso economiza tempo e dinheiro que seria gasto em algo sem apelo para o mercado.

Detalhe cada parte do percurso

O caminho para a criação de uma solução atraente para atender as necessidades dos usuários pode ser complexo e ter um sucesso futuro questionável. Em situações de incerteza e complexidade, geralmente há poucas informações disponíveis a respeito da melhor solução. A melhor maneira de atingir seu objetivo é prosseguir aos poucos: colete informações sobre a tarefa para acumular conhecimento sobre ela.

Colete e avalie as informações sobre as tarefas

Na primeira fase, compreenda e reserve tempo suficiente para analisar a tarefa que pretende executar, que pode ser apresentada como um problema levantado pelos usuários ou como um desejo expresso por eles. Ao analisá-la, é útil responder sistematicamente a estas seis perguntas:

- » Qual é a necessidade dos usuários?
- » Quem a tem?
- » Como a necessidade se dá?
- » Em quais situações se mostra?
- » Quando ela surge?
- » Por que os usuários têm a necessidade?

Reúna todas as informações e descreva tudo o que souber sobre os usuários e sobre o problema. Um problema ou desejo pode se referir a um serviço, design, facilidade ou período de uso, preço, ou compatibilidade ambiental ou social. Concentre-se apenas nos aspectos mais relevantes.



DICA

Você precisa de informações convincentes e atualizadas para fechar as lacunas do entendimento completo da situação. Considere as seguintes fontes:

- » Publicações e bancos de dados de patentes.
- » Pesquisas com clientes ou observações feitas diretamente por eles.
- » Pesquisas com fornecedores.
- » Workshops com participação de clientes e/ou de fornecedores.

Faça pesquisa online e offline de estudos, artigos e relatórios de jornais sobre os usuários, e certifique-se de coletar declarações, detalhes de contato ou outras informações relevantes nas redes sociais. Por fim, não se esqueça de procurar blogs dos usuários ou sobre eles.

Observe os usuários

Colete impressões e informações importantes sobre os problemas e as necessidades dos usuários por meio da observação nos ambientes reais. Somente assim é possível captar o comportamento autêntico e espontâneo das pessoas em seu ambiente natural.



DICA

Não formule um veredito imediato sobre as pessoas e as situações que encontrar. Pergunte a si mesmo que tipos de ações estão em andamento e quais estão sendo criadas. Não categorize imediatamente. O foco deve estar nas ações do entrevistado, não em sua disposição, valores e normas. Entrevistas são uma boa forma de elucidar esses aspectos.

A observação não deve se restringir a atividades superficiais específicas — considere as pessoas e as situações como um todo. Capte o ambiente, incluindo todos os objetos relevantes, a própria situação e todas as ações e interações das pessoas, bem como suas emoções.



DICA

Associe a observação a uma pesquisa; por exemplo, pergunte aos usuários sobre as motivações por trás de ações específicas. A pesquisa pode ser feita antes, durante ou após a situação observada.

Ao começar a reconhecer padrões nas observações, seu trabalho foi bem-feito. Anote o quanto for necessário — mas o mínimo possível.

Defina as tarefas

As fases analíticas são seguidas pela consolidação — a *síntese* — das informações obtidas de forma concisa. A questão ou o problema é sua tarefa — o desafio do projeto que você e sua equipe precisam dominar.

As informações devem responder a duas perguntas básicas, importantes para resolver o problema:

- » Quem são os usuários importantes aqui?
- » Qual é a necessidade específica que se pretende satisfazer?



DICA

Nesta fase, não se precipite propondo indícios de uma possível solução. Sempre faça distinção entre o enunciado do desafio e a descoberta da solução.

O método da persona é a melhor maneira de resumir as informações relevantes quando se trata de descrever os usuários. Uma *persona* é uma pessoa real ou fictícia com características que representam os usuários (ou, pelo menos, alguns deles). Descreva essas características (idade, gênero, nível educacional, opiniões, hobbies e comportamentos) com palavras-chave ou frases curtas. (Para saber mais sobre o método da persona, veja o Capítulo 7.)

Ao descrever as necessidades do cliente, ignore o fato de que os usuários desejam obter um determinado produto ou serviço. Pergunte a si mesmo o que e por que eles desejam obter algo em uma situação específica. Seus problemas e suas frustrações ao lidar com uma tarefa geralmente são os pontos de partida

para a solução. Além dos problemas, considere os desejos (não declarados). Eles lhe permitem encontrar novas ofertas para o usuário. Pergunte a ele quais são suas motivações adjacentes às necessidades.

Levante soluções

Com base na forma de definir a tarefa, o objetivo deve ser desenvolver o maior número possível de ideias para as possíveis soluções. Para a pesquisa inicial de ideias, considere estas fontes:

- » Pesquisa geral na internet nas áreas relacionadas à tarefa.
- » Artigos em revistas especializadas.
- » Descrições de patentes em bancos de dados.
- » Participação em apresentações ou discussões especializadas em feiras e congressos.
- » Pesquisas e observações de usuários ou fornecedores líderes que já encontraram possíveis soluções iniciais.



DICA

Certifique-se de integrar especialistas com formação científica e com experiência prática ao processo do design thinking. Organize workshops conjuntos, execute os projetos com eles ou pergunte a especialistas sobre suas suposições e ideias. Muitos anos de experiência com processos criativos produziram alguns princípios gerais sobre a busca de ideias para a solução de problemas:

- » **O princípio da decomposição:** A ideia é decompor o problema, a tarefa, as etapas do processo ou o produto reprojeto em várias partes e, em seguida, variar ou combinar essas peças de uma nova maneira.
- » **O princípio da associação:** Baseia-se em vincular ideias, informações, percepções e emoções. Um exemplo é o brainstorming e suas variantes.

O brainstorming é bastante comum e provavelmente defini-lo seja redundância. A ideia é que os participantes expressem espontaneamente ideias, para que surjam várias em um curto período de tempo. Os participantes dão liberdade à sua imaginação para propor ideias novas e originais — mesmo as mais loucas são bem-vindas. Para essa livre expressão de ideias, uma única pessoa de cada vez deve falar. As ideias de outras pessoas podem e devem ser captadas, modificadas ou refinadas. A regra mais importante é se concentrar apenas em levantar ideias — a avaliação delas deve esperar um pouco. (Para ter mais informações sobre o brainstorming, veja o Capítulo 11.)



DICA

- » **Analogia e confronto:** Envolve métodos específicos para a adoção de uma nova perspectiva sobre um problema. A analogia compara a tarefa com outra de uma área completamente diferente e, depois, usa os pontos em comum e as diferenças como estímulo para novas ideias.

Use o princípio da analogia para se colocar na situação de outra pessoa ou de outra empresa. Pergunte a si mesmo o que aconteceria se fosse você. Um exemplo é: “E se eu fosse bilionário?” Isso representa ter uma vasta riqueza disponível para solucionar o problema. Esse método da analogia, conhecido como técnica “e se”, serve para superar as próprias barreiras mentais.

Quanto ao confronto, a área selecionada é contraposta à tarefa. Comparar as duas áreas força uma mudança de perspectiva e, assim, favorece o surgimento de novas ideias.

- » **Provocação:** Com esta técnica, a solução é formulada como declarações provocativas, a fim de obter novos estímulos a partir de exageros, de contradições ou de ilusões. Leve o problema do cliente ao extremo.
- » **Abstração e imaginação:** A ideia é conseguir ver o problema de fora, em um nível mais abstrato ou pictórico. Afaste-se o máximo possível dele para entendê-lo da “perspectiva do helicóptero” e obter ideias para as soluções. Use sua imaginação para criar uma visão pictórica do problema, abstraindo ainda mais.
- » **Simplificação:** Como a abstração, a simplificação de produtos e processos é uma fórmula bem-sucedida para encontrar soluções inovadoras. A ideia é remover ou reduzir etapas, características ou funções do processo que não sejam relevantes para o cliente ou não sejam percebidas ou reconhecidas como relevantes. Em vez disso, foque as funções necessárias, otimize os produtos, padronize e automatize os processos.

O grande potencial dos princípios e das técnicas criativas está em sua combinação. Teste os vários princípios e técnicas em uma equipe e, depois, utilize os que funcionarem melhor.



DICA

Remova todos os obstáculos à criatividade. Evite o estresse e o comportamento prejudicial — eles afetam a criatividade. Renove os locais de trabalho não ergonômicos, substitua equipamentos inadequados, reduza os níveis de ruído e ajuste o clima das salas muito frias ou muito quentes. No nível organizacional, controles rígidos e rigorosos, regulamentos inflexíveis e excesso de formalidade resultam em uma disfunção burocrática que limita o florescimento da criatividade. Examine os regulamentos e as formalidades. Crie espaços nos quais os regulamentos não se apliquem para os colaboradores darem uma arejada.