

DESIGN THINKING

MUDANDO O MODO **DE PENSAR**

MARTA HIROMI MENDES



1

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Criança brincando	4
Figura 1.2 – Escritório do Facebook na Polônia.....	5
Figura 1.3 – Escritório do Google em Dublin.....	6
Figura 1.4 – Escritório da Lego na Dinamarca	6
Figura 1.5 – Escritório da Pixar nas Filipinas	7
Figura 1.6 – Alice questionando sua direção.....	8
Figura 1.7 – Etapas do Design Thinking.....	11
Figura 1.8 – Análise e interpretação (Sherlock Holmes)	12

SUMÁRIO

1 MUDANDO O MODO DE PENSAR	3
1.1 Como surgiu o Design Thinking	3
1.2 O que tudo isso tem a ver com Design?.....	4
1.3 Portanto, o que é Design Thinking?	9
1.4 O Design Thinking e suas etapas.....	10
1.5 Design Thinking aplicado aos negócios	14
1.6 Mudanças de paradigma	16
REFERÊNCIAS.....	20

1 MUDANDO O MODO DE PENSAR

Como juntar habilidades diferentes, pessoas diferentes para resolver problemas? Veja como podemos fazer isso usando o Design Thinking.

1.1 Como surgiu o Design Thinking

“Pegue um pedaço de papel, um lápis e desenhe a pessoa que está sentada ao seu lado em 30 segundos.” Foi assim que Tim Brown, presidente e CEO da IDEO (ideo.com), uma das maiores consultorias de inovação do mundo, começou uma de suas palestras, em um TED talk. O resultado dessa brincadeira faz todo o sentido para entender o que significa Design Thinking, conceito que vem mudando a dinâmica de muitas empresas.

Em uma sala cheia de adultos, depois de pedir que eles desenhasssem a pessoa ao lado rapidamente, o que provavelmente se escutaria, seriam muitos pedidos de desculpas e risos.

Robert Mackim (professor de Stanford e pesquisador na área de inovação e criatividade nos anos 1960/70) percebeu essa reação com seus alunos (adultos), sempre que fazia a mesma dinâmica. Essa atitude mostra que nós, adultos, na maioria das vezes temos receio do julgamento alheio, pois a opinião do outro sempre impulsiona nossas reações. Mostrar nossas ideias para nossos pares, muitas vezes, nos faz sentir vergonha, medo. Podemos até ter uma boa ideia, mas se acharmos que será considerada inútil, maluca, esquisita, ou até simples demais, haverá uma enorme barreira para manifestá-la. No sentido inverso, fazer o mesmo exercício com crianças evidencia um resultado bem diferente. Quando terminam seus desenhos, exibem felizes o resultado, sem se importar com o que os outros vão pensar.

Quando crianças, o medo do julgamento ainda não está “enraizado”. Apenas quando se tornam adultas é que a maioria cria essa sensibilidade de julgamento, sente que não tem a mesma liberdade ou espontaneidade e torna-se mais envergonhada, receosa.

Desde pesquisas de Freud (1908), estuda-se que o brincar afasta a criança daquilo que a faz sofrer, portanto ajuda a melhorar situações, a encontrar soluções, o que estimula o pensamento criativo e a faz se sentir melhor. A convivência com os demais também traz amadurecimento e propicia o aprendizado do compartilhar, dividir, o respeito mútuo e os limites de cada um. Desde cedo, se o ambiente em que estamos nos traz a sensação de segurança, podemos brincar, criar e expor nossas ideias tranquilamente.

Na vida adulta, a busca por esses ambientes para realizar nossas atividades continua. Um ambiente não hostil, onde possamos nos sentir livres, tomar decisões, apresentar novas ideias e opiniões, incentiva a sensação de que não haverá um julgamento negativo. Infelizmente, ao envelhecer, vamos nos esquecendo de prestar atenção nas sutilezas da brincadeira e paramos de tentar encontrar as soluções mais criativas ou extravagantes. A praticidade vai tomando o lugar do faz de conta.



Figura 1.1 – Criança brincando
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2017)

1.2 O que tudo isso tem a ver com Design?

Para os designers, conceber um produto, uma ideia ou um projeto, necessita de inspiração, do pensamento criativo estimulado, liberdade de

expressão, comunicação e muito importante: a experimentação. Ter acesso fácil a materiais como papel, canetas, massa de modelar, assim como no jardim de infância, facilita a criação de protótipos e modelos, transformando a ideia em realidade.

David Kelley, que foi aluno de Robert McKim, autor do livro *Experiências do Pensamento Visual*, utilizou muitos desses conceitos para fundar a IDEO, empresa de Design que hoje presta consultoria a outras empresas na área de inovação. Vem dessa empresa a propagação do conceito de Design Thinking, desde 2009.

Antes de fundá-la, ele dizia que gostaria que todos os seus empregados fossem seus melhores amigos, afinal, a amizade é um atalho para a criatividade e também proporciona segurança. Sua empresa foi fundada com esses princípios e os mantém até hoje. Além disso, a decoração e a maneira como o local de trabalho é apresentado proporciona a mesma sensação de liberdade e bem-estar. Se repararmos nesse tipo de filosofia, em que a criatividade e a inspiração são estimuladas, podemos citar como exemplo os escritórios da Google, Pixar e da própria IDEO, considerados modelos de empresas inovadoras. Esses novos ambientes de trabalho, concorridos e cobiçados por muitos, mesclam as características que vimos até agora, sendo referência para empresas com a cultura mais “engessada” ou aquelas que desejam o mesmo sucesso.



Figura 1.2 – Escritório do Facebook na Polônia
Fonte: Google Imagens (2017)



Figura 1.3 – Escritório do Google em Dublin
Fonte: Google Imagens (2017)



Figura 1.4 – Escritório da Lego na Dinamarca
Fonte: Google Imagens (2017)



Figura 1.5 – Escritório da Pixar nas Filipinas
Fonte: Google Imagens (2017)

Atualmente, a parcela que acredita que é preciso deixar o funcionário à vontade para criar, fazer com que ele se sinta em um ambiente confortável e que também possa se divertir trabalhando, vem aumentando consideravelmente. São os novos modelos de negócio. Em um ambiente confortável, no qual nos sentimos confiantes para nos expressar livremente, manifestar nossas ideias e criar protótipos, a criatividade vem à tona e ajuda a encontrar as respostas para os desafios do dia a dia. Inclusive, até mesmo relações hierárquicas são modificadas ou vêm se tornando cada vez mais horizontais com o uso de Design Thinking.

A Positivo, considerada um case de sucesso, adotou a prática do design thinking em 2008, quando se viu a aplicação desse mindset no desenvolvimento da linha Faces. Constatando que os computadores da família brasileira ficavam na sala, modificou seus modelos para que, além de cumprir sua função de uso, também fizessem parte da decoração. A linha Faces foi lançada e obteve enorme sucesso de vendas.

Também conhecido como pensamento do design, no qual o modo de encontrar soluções é focado em como se faz as perguntas, ou seja, ter um entendimento profundo do problema.



Figura 1.6 – Alice questionando sua direção
Fonte: Google Imagens (2017)

Numa era competitiva, a inovação e a criatividade são praticamente obrigatórias para toda empresa. A aplicação deste modelo de pensar está se tornando usual e um dos principais diferenciais de mercado. Existem técnicas a serem aplicadas e muito a se experimentar. Portanto, as novas perguntas a serem feitas para criar ou continuar produtos e serviços precisam estar focadas nas necessidades de seus consumidores – **o cliente é o foco**.

Hoje, não basta para o cliente apenas um produto/serviço que cumpra sua função. Influenciam no engajamento do cliente com produto/serviço o conceito, a experiência que proporciona, os valores e o significado do resultado final. É preciso inovar e repensar em soluções fora do comum, ou “fora da caixa”. Por trás de uma grande conquista, há uma equipe com bons líderes, pessoas motivadas, mentes criativas e um ambiente inspirador, que proporciona o desenvolvimento e a continuidade de produtos, serviços e estratégias

1.3 Portanto, o que é Design Thinking?

Design Thinking, portanto, é o modo de pensar e resolver problemas complexos, que se inspira no modo de pensar dos designers, tendo como pilares básicos a empatia, a colaboração e a experimentação.

Por ser baseado em **empatia**, podemos dizer que é um processo centrado no ser humano, ou seja, a percepção e a perspectiva do ser humano passa a nos guiar a desenvolver soluções. Por isso, o Design Thinking busca, por meio de diversas técnicas, literalmente mergulhar na realidade do ser humano que está por traz do papel “usuário” ou “cliente” e entender a experiência que eles vivem e o que eles entendem como problemas e o que entendem como soluções. Por meio dessa visão que as estratégias corporativas e nossos esforços serão direcionados.

Aqui está a grande quebra de paradigma, pois hoje a maioria das corporações tem uma visão em resultados financeiros, números de clientes e usuários, e não a visão centrada no ser humano.

Por ser **colaborativo**, dá conta da complexidade inerente ao nosso tempo, já que várias mentes com perspectivas diferentes, pensando juntas, são capazes de encontrar soluções mais sólidas do que apenas uma única pessoa tentando resolver problemas complexos. Designers, engenheiros, vendedores, analistas de pós-venda e suporte, analistas de marketings, entre outros e até mesmo o cliente, todos são bem-vindos, porque todos têm uma visão diferente sobre o mesmo problema, e é essa visão holística que precisamos compreender. O conceito de colaboração tem aparecido bastante em várias áreas, portanto, a empresa que adotar isso como cultura também estará à frente. Quanto maior a colaboratividade e a co-criação no desenho de uma nova solução, maiores as possibilidades de soluções inovadoras geradas refletindo para a empresa um diferencial competitivo.

E por fim **experimental**. Como o Design Thinking nos ajuda a entender o comportamento, perspectivas e percepções humanas, se criarmos uma solução completa sem conhecer quem realmente é nosso cliente ou usuários e suas necessidades, estaremos criando uma solução fadada ao fracasso. Desse

modo, o conceito de experimentação é compreender primeiramente as necessidades e expectativas dos nossos clientes, criar soluções rápidas e simples por meio de protótipos conceituais e funcionais e experimentá-los antes de realmente dedicar esforços a uma solução mais robusta. O motivo disso é que, como estamos analisando o comportamento humano frente a um problema, precisamos também analisá-lo e testá-lo frente a uma solução, entender os pontos de aderência e não aderência e ir evoluindo gradativamente de maneira incremental.

O processo de Design Thinking é cíclico e iterativo, que pode ser repetido diversas vezes até que um entendimento mais profundo do problema seja compreendido e a criação de uma solução seja eficaz.

1.4 O Design Thinking e suas etapas

Peter Rowe é considerado um dos precursores do Design Thinking. Ele utilizou o termo em seu livro, intitulado “Design Thinking” (1987), no qual diz: “Design Thinking é o meio fundamental de pesquisa pelo qual arquitetos e urbanistas percebem e dão forma às ideias de edifícios e espaços públicos. “

Vemos que ele já utilizava o termo pesquisa, que é o fio condutor entre o problema e a solução. O modo como os arquitetos faziam seus trabalhos já partia da investigação e experimentação.

Podemos considerar também que Design Thinking é uma abordagem que se baseia em processos de design para integrar necessidades das pessoas, as possibilidades tecnológicas e os requisitos para o sucesso empresarial. E isso pode ser aplicado não somente em negócios, mas em qualquer campo. Por exemplo, poderíamos encontrar soluções para nossos problemas energéticos, falta de água, como aumentar a receita de nossa empresa, enfim, qualquer tipo de projeto que precisa de melhorias ou resultados. Vale lembrar que às vezes o ato de repensar significa refazer. Portanto, pode ser mais complexo do que simplesmente aplicar ideias mais criativas a processos que já não funcionam, pois quando se rompe um ciclo, é necessário ajustar e revisar os detalhes. Quando se aplica o Design Thinking

nesses casos, geralmente seu início é difícil, porém durante seu desenvolvimento nota-se a melhoria e evolução, comparando-se com o procedimento adotado anteriormente.

Algumas etapas normalmente são comuns quando se aplica o Design Thinking. Muitos autores e especialistas no assunto atribuem passos, que não necessariamente precisam ser seguidos na mesma ordem, mas que servem para dar uma direção quando se deseja aplicar a técnica. A essência do seu conceito pode ser colocada em alguns processos:



Figura 1.7 – Etapas do Design Thinking
Fonte: FIAP (2020)

Fase 1 - Imersão e insights: Nesta etapa é preciso entender o problema, e é preciso saber como as pessoas lidam com esses problemas. Será que as respostas que buscamos resolvem realmente esse problema? Aqui é importante ter em mente que mudar o ponto de vista pode ser mais comum do que se imagina, sendo necessário, em alguns casos, trabalhar em equipe para entender de fato com que tipo de problema está lidando. São feitas pesquisas, entrevistas e análises preliminares. Tem-se aqui os insights - descobertas repentinas, na maioria das vezes inesperadas, que surgem após um momento de reflexão ou de observação. Como nesta fase a intenção é fazer uma imersão profunda no problema, é depois de muita observação no comportamento das outras pessoas e em como cada pessoa lida com uma situação difícil, que vamos treinando nossa habilidade de nos colocar no lugar do outro para aprendermos a vivenciar de certa forma a mesma situação. Aqui

entra a empatia: a capacidade ou competência de compreensão emocional, a identificação de uma pessoa com outra.

Fase 2 - Análise ou interpretação: Como os dados coletados na fase anterior podem nos ajudar a ter ideias? Nesta fase, pode ser usado qualquer tipo de material que facilite essa compreensão. Cartões com informações, insights, organogramas ou desenhos. Por vezes essa fase é chamada de **Pensamento visual**: existem pessoas que só conseguem entender ou se expressar por meio de desenhos, imagens, gráficos ou alguma representação visual que permita algo além da abstração. Há exemplos de muitas ideias que surgiram com um rabisco num guardanapo, numa conversa de bar ou em um *happy hour*. Nem sempre há a necessidade de se desenhar. O que importa é ter a imagem da ideia mentalmente. É praticamente um protótipo!



Figura 1.8 – Análise e interpretação (Sherlock Holmes)
Fonte: Google Imagens (2017)

Fase 3 - Ideação ou mapa mental: Nesta fase encontramos a contradição entre os pensamentos divergente e convergente. O mapa mental (neste caso o pensamento divergente) é, inicialmente, a busca das possibilidades, sejam elas lógicas ou criativas, para depois confrontar com o pensamento convergente. Nesta etapa, pensamos se vale a pena testar o modelo, depois de comparar cada uma das possibilidades. É muito comum

realizar *brainstorms* e sessões de co-criação, permitindo favoravelmente ideias ousadas e criativas. Como afirma Hashimoto (2015), “Os modelos mentais são muito diferentes, e o maior desafio é considerar os dois lados do cérebro para pensar, ora de forma analítica, ora de forma sintética. “

Aqui costuma-se citar o Pensamento Integrativo: Essa é uma habilidade, típica das pessoas que conseguem explorar ideias contrárias para chegar a novas soluções. Essas pessoas são capazes de ver relações não lineares e não se prendem ao tradicional para se inspirar. Os que aceitam esse pensamento geralmente recebem bem a chamada “bagunça”, acreditam na complexidade e conseguem identificar padrões onde a maioria enxerga o caos. Para alcançar esse pensamento, é preciso dar um passo para trás e enxergar o todo de modo que sua mente consiga identificar algo sobressalente, algo a mais.

Fase 4 - Prototipagem ou experimentação: Depois de pensar no problema, comparar possibilidades e chegar a um modelo ideal de resposta, é preciso experimentar. Um protótipo é um modelo físico de um produto. Esse processo facilitou e contribuiu muito com as empresas, pois por meio da prototipagem é possível reduzir custos e ter, em modelo real, uma amostra de um novo produto. Não é mais preciso um trabalho de vários profissionais e gastos com material para saber como será o resultado, se serão necessárias alterações ou se já está perfeito! Esta é a etapa na qual se aprimoram as ideias.

A prototipação pode ser utilizada também com coisas abstratas, intangíveis. Temos como exemplo a simulação de experiências no ramo de serviços, maquetes ou o storytelling feito na indústria do cinema.

Fase 5 - Evolução: A última fase, depois de testar os protótipos, oferece a evolução da ideia ou do modelo. Aqui é o momento de implementar a solução, verificar se melhorias são necessárias, se os processos precisam ser revistos, finalmente aprimorando a ideia inicial.

Os investimentos para se aplicar essa metodologia são relativamente pequenos, considerando que o esforço maior é fazer com que os processos

sejam absorvidos pelas pessoas. Porém, uma vez incorporados na filosofia da empresa, no modelo de negócio, permitem uma capacidade de ganho imensa.

1.5 Design Thinking aplicado aos negócios

No campo dos negócios, a aplicação do Design Thinking funciona ligando negócios a pessoas e oportunidades à execução. Isto combina o melhor do mundo dos negócios (lógico, pragmático, racional, sistemático) e o mundo do design (humanista, criativo, experimental, imaginativo) para promover inovação e crescimento. O modo de pensar não substitui a gestão empresarial, mas propõe um novo enfoque para a resolução de problemas e a busca de novas ideias para processos, produtos, serviços e marcas. Afinal só alcançamos novos resultados quanto também mudamos nossas ações.

Uma análise rigorosa de como o design pode acrescentar novo valor às empresas foi feita por Roger Martin da Rotman School of Management de Toronto, Canadá em seu livro Design de Negócios (MARTIN, 2010).

Nessa abordagem, podemos considerar como elementos principais:

- Esteja aberto para o novo
- Mostre empatia com seus clientes e outras partes interessadas
- Foque na experiência
- Faça um protótipo e aperfeiçoe

Essas maneiras de pensar o design afetam profundamente a forma de operar um processo de inovação.

1. Esteja aberto para o novo

Designers olham para frente em busca de novas possibilidades e não atrás para dados e informações do passado. A essência da inovação é que não se sabe de antemão o que ela será, portanto, no início de qualquer desafio criativo, reconhecemos que não sabemos a resposta e ficamos abertos a novas ideias que ainda não estão nem mesmo na estrutura do nosso pensamento

atual. Isto contrasta com a gestão convencional, em que as decisões se baseiam numa análise cuidadosa de dados e informações conhecidos; são elaborados planos para prever o futuro e as operações são controladas para seguir o plano. Preparar para a inovação é um grande desafio no nível dos executivos da organização, que normalmente são treinados e recompensados por sua capacidade de controlar, gerar segurança e confiabilidade e alcançar aquilo que foi previsto. A abordagem de design requer que a organização se comprometa com uma jornada cujo destino desconhece. Os designers aceitam esse pulo no desconhecido, na complexidade: para eles é confortável usar processos de entendimento em que a criação precede a análise – “o conhecimento está no ato de pular”, como diz Roger Martin. O trabalho do designer em um mundo complexo passa a ser de criar ou ajustar conexões entre coisas que antes eram desconexas.

2. Mostre empatia com seus clientes e partes interessadas

Os designers procuram a inspiração nos clientes, influenciadores e outras partes interessadas e não na orientação de especialistas. Para um designer, a inspiração vem de ver ou ouvir as pessoas. Vamos estudá-los como se fôssemos antropólogos ou sociólogos aprendendo acerca de uma tribo recém-descoberta. Guiamo-nos mais pelo modo como eles veem o mundo e menos como os especialistas o veem. Desenvolvendo empatia com as pessoas, somos capazes de criar a partir do ponto de vista delas.

3. Foque na experiência

Os designers criam de fora para dentro. Eles não começam pelas restrições: começam projetando a experiência ideal para os clientes para depois encontrar formas criativas de materializar essa experiência. Mas experiências vão além dos produtos e serviços e dizem respeito à subjetividade e emoção das pessoas.

As experiências são multidimensionais e requerem uma equipe multidisciplinar para o design - uma mistura de habilidades, disciplinas e atitudes, encontrada em diferentes campos do conhecimento (humanas, exatas, artes). É comum em equipes de design encontrar pessoas com

formações tão distintas, como biologia, filosofia, engenharia, física e administração. Em especial, uma boa equipe é formada por pessoas que entendem as restrições do negócio e possam trabalhar alinhadas a elas, mas também por pessoas que simplesmente não veem restrições e trabalham fora delas. Normalmente, procuramos integrar as áreas de marketing e P&D que são em geral desconectadas nos projetos. Um bom líder escuta atentamente toda a sua equipe, mesmo quando ela está obviamente errada. Saindo dos trilhos, a equipe vai descobrindo novos rumos para a empresa.

4. Faça um protótipo e aperfeiçoe

Os designers fazem protótipos para aprender, aperfeiçoar e depois implantar: o protótipo é a linguagem da experiência. Quando a gente se depara com a incerteza, muitas vezes é mais rápido e barato construir um protótipo e executar o experimento para descobrir. Quando se está aperfeiçoando uma inovação é mais rápido e mais barato construir algo que é imperfeito, para aprender o que é necessário para aperfeiçoá-lo. E quando chega a hora do lançamento e é preciso implementar a ideia na organização, um protótipo é a maneira mais convincente de comunicar o que precisa ser feito. Um protótipo é o modo como se capta corretamente a ideia e como se ajuda uma organização a entender o que vai ser feito, para conseguir o apoio necessário.

Com tantas possibilidades, é possível perceber que o Design Thinking pode ser aplicado em qualquer campo, desde a área da saúde, educação, pesquisa, processos internos de uma empresa, ou somente em uma área, por exemplo, Recursos Humanos, desenvolvimento de produto Marketing etc.

1.6 Mudanças de paradigma

Cognição é o processo humano e social de aprender, conhecer, pensar, perceber, imaginar e julgar. Para criar ou mesmo assimilar visões de mundo diferentes daquelas as que estamos acostumados, precisamos expandir ou modificar nossa própria cognição, assim mudando paradigmas e criando cenários futuros.

Assim vale algumas reflexões. De que futuro estamos falando?

- De um futuro que já se manifesta pela multiplicação de fatos e evidências? Cabe ao designer de negócio ou designer social participar desse futuro, encontrando o seu espaço, sabendo que ele já está sendo ocupado por outros que também já estão vivendo esse futuro.
- De um futuro emergente que está surgindo por meio de invenções, protótipos e experimentos? Nesse caso, cabe ao designer explorar espaços de oportunidade por meio de ideias, que são lançados e validados pela sociedade e em seguida prototipados. Trata-se de um futuro incerto e os stakeholders podem resistir à mudança, prolongando o time to market ou levando à anulação do projeto?
- De um futuro preferido ou desejável que nas palavras de Thoreau se traduz no “mundo como um quadro em branco para nossa imaginação”? Nesse campo o projeto se aproxima da ficção e os conceitos que surgem serão amplamente debatidos pela sociedade antes de se tornarem algo aceito por todos.

Qual é a nossa predisposição em mudar modelos existentes ou criar novos?

- O futuro é uma continuidade, melhorando o que já existia no passado, mas promovendo uma melhor experiência de valor para todos?
- Ou o futuro se molda incorporando tendências que estão surgindo? Partindo de novos comportamentos do consumidor, de tecnologias emergentes, de movimentos sociais ou de modelos alternativos de negócio, mudam-se as regras do jogo.
- Ou nos lançamos em projetos de potencial disruptivo, partindo para criar novos modelos (rompendo com os existentes) e gerando impacto irreversível em nossa vida?

Qual é a orientação do design (projeto)?

- Um exercício de empatia permite a compreensão das necessidades e expectativas não atendidas das pessoas. O design centrado no humano começa pelas pessoas. Prototipar testa soluções e melhora a realidade do mundo.
- Transformar a realidade da educação, da segurança ou da saúde sempre esteve no discurso de políticos e governos, mas também de empresários visionários como Richard Branson, Ratan Tata e Hasso Plattner ou líderes sociais como Muhammad Yunus, Sugatra Mitra e Salman Khan. O design centrado no contexto busca resolver grandes questões da sociedade e do planeta, tais como a crise hídrica vivida pelo Brasil ou uma maneira factível e viável de se armazenar energia.
- Já o design especulativo ou design *fiction* utiliza métodos e processos narrativos e ficcionais para levantar questões, visualizar e explicar realidades utópicas ou distópicas levando à ressignificação ou criação de rituais, mitos e símbolos da sociedade.

Para quando estamos projetando?

- É difícil mover-se para fora do espírito do tempo com todos os condicionamentos típicos do contexto histórico e cultural que estamos vivendo, por isso a maioria de nossos projetos se orienta para atender às demandas do curto prazo com soluções conhecidas.
- É possível estar adiante dos demais, explorando um tempo que ainda está por vir, mas que já mostra sinais (ainda que fracos) de alteração da realidade. É a próxima onda, o 2.0 e o futuro emergente.
- Nos colocamos ainda mais adiante, no depois do amanhã. Muitas organizações se viram forçadas a criar áreas de *after next* e *foresight* para lidar com realidades imaginárias 20 ou 30 anos adiante.

Assim, o Design Thinking é mais que um método, é uma maneira de pensar centrada no usuário, amplamente utilizado no mercado para entender o que é e como gerar inovação.

Não existe uma fórmula mágica nem receita definitiva, porém é preciso ter consciência de que haverá barreiras e desafios a serem enfrentados. Velhos hábitos deverão ser deixados de lado e novos pontos de vista podem

surgir. Tudo isso só é possível com o aperfeiçoamento do modelo, fato que alcançamos apenas praticando. Lembre-se: a prática é chave de romper paradigmas e absorver esse novo modelo mental.

EMEND

REFERÊNCIAS

BECKMAN, S.; BARRY, M. **Innovation as a Learning Process**. California Management Review, 2007.

BROWN, Tim. **Change by Design**. New York: HarperCollins, 2009.

FASCIONI, Ligia. **Design Thinking e design de serviços**. Disponível em: <<https://www.ligiafascioni.com.br/design-thinking-e-design-de-servicos/>>. Acesso em: 7 mai. 2020.

IDEO. **About IDEO**. 2015. Disponível em: <<http://www.ideo.com/about/>>. Acesso em: 5 ago. 2015.

IDEIA DE MARKETING. **O que é Design Thinking?**. 6 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/06/o-que-e-design-thinking-entrevista-com-ligia-fascioni/>>. Acesso em: 6 ago. 2015.

MACIOLI, Maurizcio, **O executivo artista**. São Paulo: Elsevier, 2004.

MARIOTTI, Humberto, **Pensando Diferente**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTIN, R. **Design de Negócios**. São Paulo: Campus Elsevier, 2010.

NICOLESCU, Basarab, **O Manifesto da Transdisciplinariedade**. São Paulo: Editora Triom, 2008.

PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. **Você sabe o que é Design Thinking?**. 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI317168-17141,00-VOCE+SABE+O+QUE+E+DESIGN+THINKING.html>>. Acesso em: 5 ago. 2015.

ROWE, Peter G. **Design Thinking**. 7. ed. EUA: The Massachusetts Institute of Technology, 1998.

TED TALK. **Tim Brown: Tales of creativity and play**. mai. 2008. Disponível em: <http://www.ted.com/talks/tim_brown_on_creativity_and_play?language=en#t-585092>. Acesso em: 5 ago. 2015.