

INOVAÇÕES DISRUPTIVAS

DESIGN **THINKING**

RENATO KIMURA



1

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Escritório do Facebook na Polônia.....	5
Figura 1.2 – Escritório do Google em Dublin.....	5
Figura 1.3 – Escritório da Lego na Dinamarca	6
Figura 1.4 – Escritório da Pixar nas Filipinas	6
Figura 1.5 – Alice questionando sua direção	7
Figura 1.6 – Experiência de consumo	8
Figura 1.7 – Evolução da experiência no uso do ketchup	9
Figura 1.8 – Etapas do Design Thinking	10
Figura 1.9 – Análise e interpretação (Sherlock Holmes)	11
Figura 1.10 – Etapas do Business Design	14
Figura 1.11 – Mapa da Jornada do Usuário	16
Figura 1.12 – Equipe diversificada é essencial em Design Thinking.....	17
Figura 1.13 – Mapa X.....	20
Figura 1.14 – Storyboard.....	21
Figura 1.15 – Jerry Sternin e Monique Sternin	27
Figura 1.16 – Design Thinking aplicado ao mundo real	28

SUMÁRIO

1 DESIGN THINKING	4
1.1 O que é Design Thinking	4
1.2 O Design Thinking e suas etapas.....	9
1.3 Métodos e ferramentas – introdução ao business design	13
1.4 Fase 1: “Exploração”	14
1.4.1 Mapa da jornada do usuário.....	15
1.5 Fase 2: “Análise” – geração de insights	16
1.5.1 Persona	17
1.6 Fase 3: “Síntese”	18
1.6.1 Mapa X.....	19
1.6.2 <i>Storyboard</i>	20
1.6.3 <i>Storytelling</i>	22
1.6.4 Mágico de Oz	23
1.7 Aplicação do design thinking – props do futuro	24
1.8 Estudos de caso	25
1.8.1 Vietnã – como diminuir a desnutrição infantil – desvios positivos	25
1.9 Pense como um designer.....	28
REFERÊNCIAS.....	29

1 DESIGN THINKING

1.1 O que é Design Thinking

Diante de tantas novidades, as empresas têm a necessidade e o desafio de se reinventarem constantemente. E não é um processo fácil: uma grande organização é analogamente como um grande barco que precisa mudar de curso e só pode fazê-lo de forma harmônica, com envolvimento de uma série de pessoas, e numa velocidade adequada de curso. Então, como é feito esse processo de inovação? Por meio de técnicas ou frameworks! O Design Thinking não é bem nem uma técnica, nem um framework, mas, sim, um modo de pensar que vem sendo adotado amplamente pelas mais diversas organizações.

A palavra vem literalmente do pensamento que os designers têm e praticam diariamente. 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 e 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 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 desta empresa a propagação do conceito de Design Thinking, desde 2009.

Antes de fundá-la, Kelley 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 proporcionam 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 do Google, da Pixar e da própria IDEO, consideradas 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 1.1 – Escritório do Facebook na Polônia
Fonte: Google Imagens (2017)



Figura 1.2 – Escritório do Google em Dublin
Fonte: Google Imagens (2017)



Figura 1.3 – Escritório da Lego na Dinamarca
Fonte: Google Imagens (2017)



Figura 1.4 – Escritório da Pixar nas Filipinas
Fonte: Google Imagens (2017)

Atualmente, a parcela de empresas que acredita que é preciso deixar o funcionário à vontade para criar, fazer com que ele se sinta em casa, sem pressão, e que também possa se divertir trabalhando vem aumentando consideravelmente. São empresas com novos modelos de negócio.

O conjunto de todas essas características deu origem ao Design Thinking: o modo de pensar dos designers. 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. Também conhecido como pensamento estratégico, o modo de encontrar soluções é focado em como se faz as perguntas.



Figura 1.5 – 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. Design Thinking é colaborativo, focado no ser humano e experimental.

Por ser colaborativo, torna os processos mais ágeis, já que várias mentes pensando são mais fortes que uma. Além disso, pessoas com diferentes competências podem contribuir com diferentes perspectivas. O conceito de colaboração tem aparecido muito em várias áreas, portanto, a empresa que adotar isso como cultura também estará à frente. O maior desafio é fazer com que todas as áreas sigam esses processos e comecem a adotar essas medidas em cada detalhe.

E no empreendedorismo, qual a relação do Design Thinking? Na grande organização ou na pequena, o objetivo do Design Thinking é desenvolver uma experiência de consumo que seja (altamente) desejável pelo consumidor, viável tecnologicamente e rentável para o negócio.

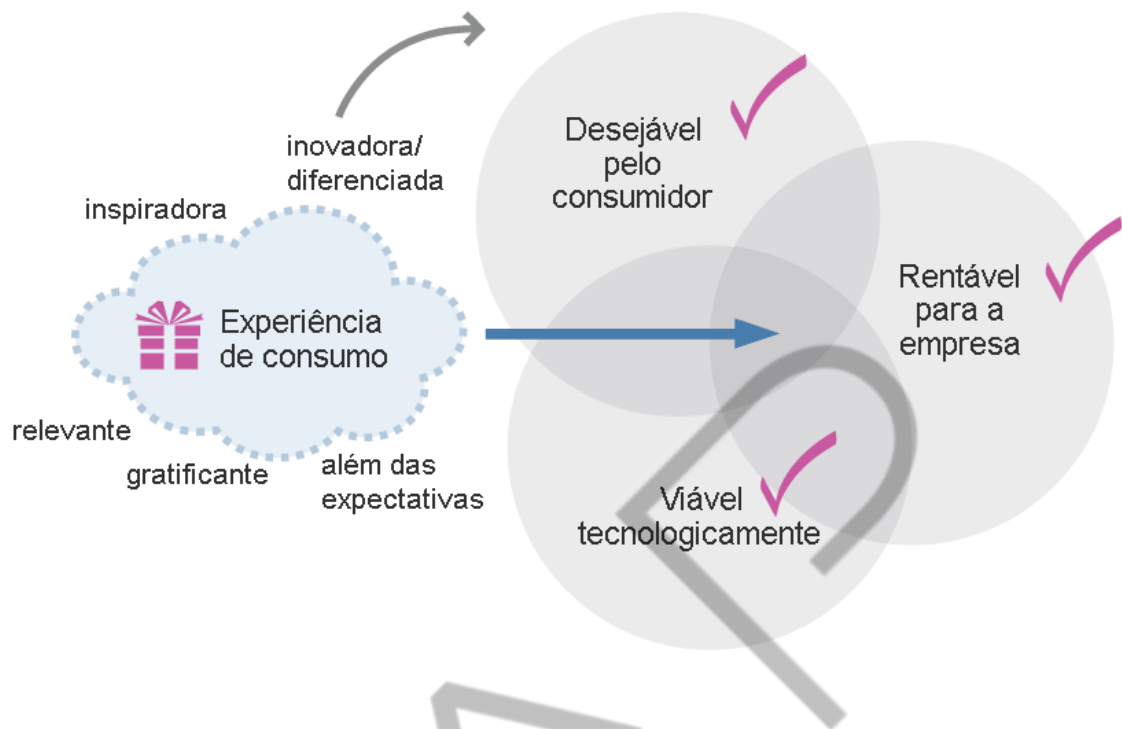


Figura 1.6 – Experiência de consumo
Fonte: Marcelo Nakagawa (2015)

Para entender rapidamente o conceito do Design Thinking, acompanhe a evolução da experiência no consumo do ketchup.

Alguns historiadores apontam que o conceito e o termo do ketchup surgiram na China. No século XVIII, ingleses que visitaram o país conheceram o conceito e o trouxeram para a Inglaterra, criando variações, como o ketchup de cogumelos. A versão de tomate surgiu, aparentemente, nos Estados Unidos, no início do século XIX.

Em 1869, a Heinz é fundada, produzindo sua versão de ketchup que se tornaria uma marca mundial. Em 1890, a empresa lança sua embalagem de vidro que, ao lado da garrafa de Coca-Cola, passou a ser um dos grandes ícones do design.

A embalagem do ketchup Heinz virou um sucesso, mas tinha um problema, principalmente quando restava só um pouco da quantidade inicial. Era preciso dar uns “tapas” no fundo da garrafa para extrair as últimas gotas. Demorou 112 anos para a empresa “ter a ideia” de criar uma embalagem invertida, como já ocorria com os condicionadores de cabelo.

A embalagem invertida, lançada em 2002, cria uma nova experiência de consumo, pois permite que o produto seja consumido até o fim e com menos dificuldades.

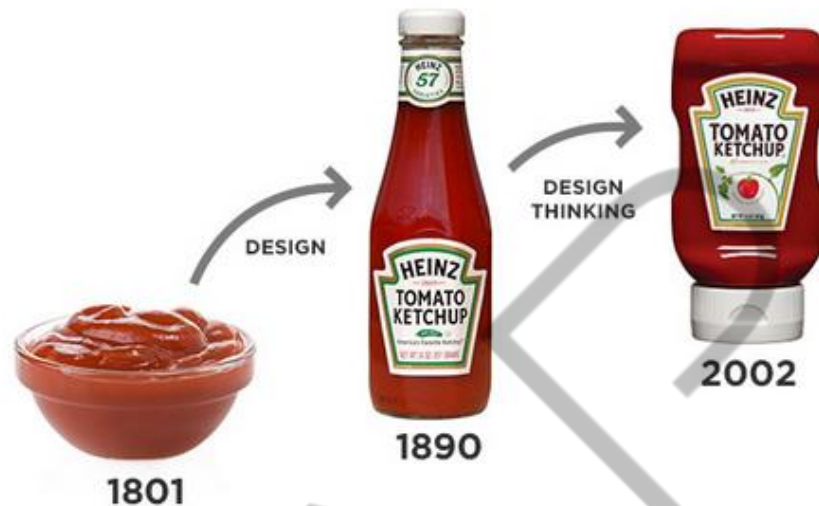


Figura 1.7 – Evolução da experiência no uso do ketchup
Fonte: Marcelo Nakagawa (2015)

O uso do Design Thinking por empreendedores exige que eles tenham um comportamento de antropólogo, em que cada interação do cliente com o produto ou serviço trabalhado seja analisada sem nenhum preconceito e por diversas perspectivas. Também é importante que o empreendedor convide outras pessoas de diferentes perfis, idades, formações e vivências para participar do projeto de Design Thinking. Quanto mais heterogêneo o grupo, melhores podem ser os *insights* (novas ideias, boas sacadas e observações inéditas).

A seguir, apresentamos as etapas do Design Thinking. Um passo a passo para inspirar você a se utilizar das ferramentas que facilitarão o seu processo de criar soluções.

1.2 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* (1998), 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, dupla infalível e sempre presente quando o assunto é empreendedorismo. O modo como os arquitetos faziam seus trabalhos já partia da investigação e experimentação.

Podemos considerar também que Design Thinking é a busca por soluções que facilitem o processo de resolver problemas. 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.

Algumas etapas normalmente são comuns quando se aplica o Design Thinking. Muitos autores e especialistas no assunto, como Marcos Hashimoto, 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 1.8 – Etapas do Design Thinking
Fonte: FIAP (2015)

- **Imersão e insights:**

Nesta etapa, é preciso entender o problema e saber como as pessoas lidam com ele. 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 estamos lidando. São feitas pesquisas,

entrevistas e análises preliminares. Têm-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 redescobrir uma solução que não seja usual, é depois de muita observação no comportamento das outras pessoas, bem como na maneira como cada uma lida com uma situação difícil, que vamos treinando nossa habilidade de nos colocarmos 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. Como o foco é no cliente, nas pessoas, esse conceito é um dos pilares do Design Thinking.

- **Análise ou interpretação:**

Como esses dados coletados na fase anterior podem nos ajudar a pensar em soluções? Nesta fase, pode ser usado qualquer tipo de material que facilite essa compreensão. Cartões com ideias, insights, organogramas ou desenhos. Por vezes, esta 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, porém, em duas dimensões.



Figura 1.9 – Análise e interpretação (Sherlock Holmes)
Fonte: Google Imagens (2017)

- **Ideação ou mapa mental:**

De acordo com Hashimoto, 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 cocriação, permitindo favoravelmente ideias ousadas e criativas. Como afirma Hashimoto (2013), “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, uma habilidade que, segundo Hashimoto, é 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 em que 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.

- **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.

- **Evolução:**

A última fase, depois de testar os protótipos, oferece a evolução da ideia ou do modelo. É o momento de implementar a solução, verificar se melhorias são

necessárias e 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.

1.3 Métodos e ferramentas – introdução ao business design

Business Design é uma nova abordagem centrada no ser humano, visando à inovação. Aplicando princípios e práticas de design, ele pode ajudar as organizações a criar novos valores e ideias, transformando boas ideias em soluções em forma de produtos ou serviços. Trata-se da união de estratégia de negócios e experiência em design com empatia ao consumidor.

Para tanto, é possível seguir um framework dividido em quatro etapas: “Exploração”, “Análise”, “Síntese” e “Implementação”. A fase de “Exploração” visa justamente a esta empatia com o consumidor, compreendendo seu problema. Na fase de “Análise”, o objetivo é ter ideias criativas. Para tanto, é necessário olhar para os problemas a partir de diferentes perspectivas, olhar o mundo de forma diferente. A fase seguinte, de “Síntese”, compreende descartar e mesclar as boas ideias, todas geradas na fase anterior sem qualquer tipo de julgamento. E, finalmente, a etapa de “Implementação”, em que se apresenta a solução, concebendo ou não protótipos: a ideia deve ser colocada à prova.

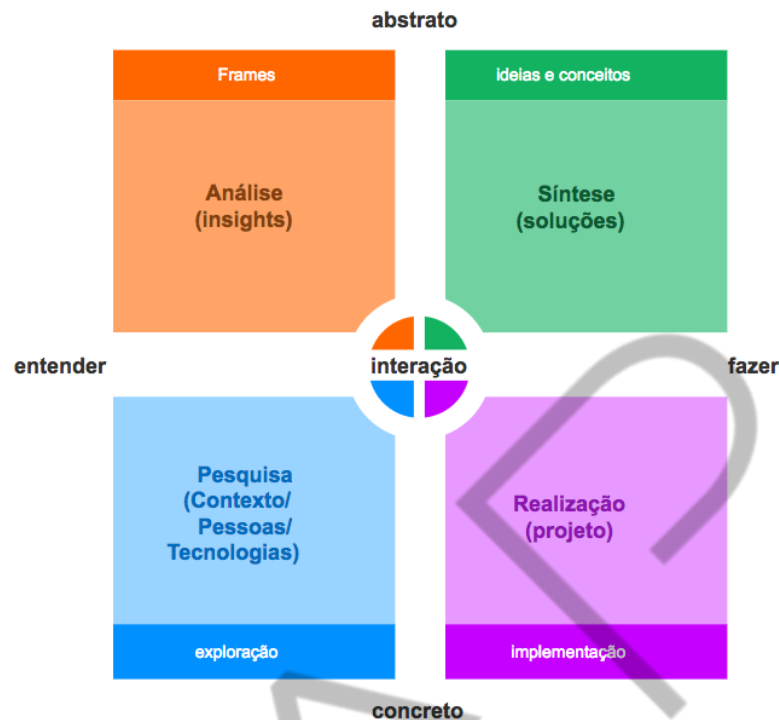


Figura 1.10 – Etapas do Business Design

Fonte: Symnetics, adaptado do ID/ITT. Desenho final adaptado por FIAP (2017)

Embora o ciclo siga esta ordem de etapas, é natural retroceder algumas delas quando uma solução precisa ser refinada ou mesmo retornar à primeira fase, recomeçando o processo.

Cada etapa conta com inúmeras ferramentas que podem ajudar a equipe das mais diversas maneiras. Algumas das mais interessantes estão relacionadas a seguir.

1.4 Fase 1: “Exploração”

Nesta primeira fase do processo, a equipe de inovação deve contextualizar a oportunidade, tomando conhecimento de todos os aspectos relacionados àquela área de atuação. Por ser uma equipe multidisciplinar, é bem provável que o cenário a ser estudado não faça parte do dia a dia de uma parcela ou da totalidade do time. É aqui que entra a empatia.

Deve-se promover uma verdadeira imersão no ambiente em questão, tomando conhecimento de todos os envolvidos, como eles se relacionam e quais suas

necessidades e desafios. Somente desta maneira será possível, nas fases posteriores, propor a implementação de soluções inovadoras que satisfaçam as necessidades do público-alvo.

Uma boa exploração deve ser feita sob várias perspectivas. Para se ter uma como exemplo, o produto deste processo deve ser benéfico ao usuário sem, no entanto, conflitar com o ganho financeiro ou viabilidade operacional da empresa que o provê.

Ao imergir na realidade dos usuários, a equipe de inovação desenvolve uma verdadeira empatia por eles, compreendendo suas necessidades e motivações.

Várias são as ferramentas à disposição dos exploradores, como veremos a seguir.

1.4.1 Mapa da jornada do usuário

A ferramenta “Mapa da Jornada do Usuário” tem como objetivo descrever toda a trajetória do usuário em relação a um produto ou serviço, analisando todos os aspectos e mapeando suas atividades e sentimentos. Para tanto, um diagrama como uma linha do tempo deve ser concebido, documentando estas atividades e aspectos ao longo dela.

Muitos autores defendem que inovação provida pelo Design Thinking deve ser feita a partir da perspectiva do usuário. Sendo assim, como compreender suas experiências, necessidades e desafios? Como ele se sente, quais suas dificuldades? O usuário deve ser acompanhado durante um dia, provendo a empatia da equipe com o usuário por meio de uma recriação de sua vivência.



Figura 1.11 – Mapa da Jornada do Usuário
Fonte: Nadine Gilmer, adaptado pela FIAP (2015)

1.5 Fase 2: “Análise” – geração de insights

Na segunda fase, a equipe de projeto deve focar-se em analisar todos os dados coletados na fase 1 (“Pesquisa”) e, “alimentada com este combustível”, produzir uma grande quantidade de ideias. Além da riqueza de informações, a experiência e a criatividade da equipe são elementos essenciais para estes bons insights. Outro fator fundamental é formar uma equipe multidisciplinar – quanto mais diversificada, melhor – porque *insights* são mais ricos em equipes cujos membros pensam diferente. Sabemos da importância de pensar em times diversos e do poder que pessoas diferentes têm quando unidas, certo?



Figura 1.12 – Equipe diversificada é essencial em Design Thinking
Fonte: Banco de Imagens Shutterstock (2015)

O objetivo nesta fase é gerar o maior número de ideias possível – quantidade é melhor que qualidade –, quanto mais ideias, melhor. Documentam-se todas, sem eliminar nenhuma, na fase posterior, elas serão devidamente eliminadas, combinadas ou refinadas.

As ferramentas abaixo podem ajudar a equipe de projeto na árdua tarefa de geração de ideias.

1.5.1 Persona

Muitas vezes, é inviável analisar cada parte interessada (*stakeholder*) de um processo de inovação, o alvo demográfico pode ser muito grande. Quando isso acontece, a ferramenta de “Persona” é extremamente recomendada. O objetivo é exprimir as principais características dessa população, traçando perfis comportamentais. Desta maneira, torna-se mais fácil assimilar e compreender o alvo demográfico.

Os passos a seguir auxiliam na criação de personas:

- **Definição dos *stakeholders*:** escolher os principais *stakeholders* sem esquecer, no entanto, o usuário final.
- **Obtenção de informações:** coletar toda a informação possível dos *stakeholders* escolhidos.
- **Diferenças e semelhanças:** analisar motivações, atitudes e comportamentos das informações obtidas, buscando semelhanças para compor a persona. Caso diferenças sejam detectadas, é sempre possível criar novas personas. Ao analisar as semelhanças, padrões e comportamentos relevantes serão identificados.
- **Montagem da persona:** transformar as características e comportamentos relevantes em uma narrativa em primeira pessoa. Criar um personagem fictício com nome, idade, sexo, histórico familiar, profissão, nível educacional, entre outros. Uma foto deste personagem o tornará ainda mais crível.
- **Análise emocional da persona:** adicionar outras informações, como motivação, expectativas, valores, atitudes, necessidades, crenças, entre outros. O cenário de uso deste personagem é útil para que a equipe saiba em que contexto a persona será usada.

1.6 Fase 3: “Síntese”

Muitos foram os *insights* e soluções gerados pela segunda fase. É chegada a hora da síntese: as soluções serão analisadas profundamente e muitas podem ser eliminadas pela inviabilidade; outras são desconsideradas em razão de soluções melhores; estas melhores serão refinadas e talvez até mesmo mescladas a outras igualmente boas, tornando-se melhores ainda.

Portanto, a terceira fase é a síntese: convergência de ideias, aparar as arestas e refinar as soluções. As ferramentas a seguir podem auxiliar a equipe nesta difícil tarefa.

1.6.1 Mapa X

Quanto maior o número de partes envolvidas beneficiadas por uma determinada solução, maiores suas chances de sucesso e perpetuação. O objetivo desta ferramenta é representar visualmente os valores gerados pela ideia e todos os beneficiados.

Novo capital estratégico para a FIAP: Promovemos uma imagem de que nos preocupamos com nossos alunos, e passamos a entender melhor a sua motivação na escolha de sua profissão.

Nova experiência de valor para o aluno: Tenho mais conhecimentos sobre a minha futura profissão e o mercado de trabalho. Sinto-me amparado nesse momento de dúvida. Tenho mais informação de até onde posso ir com esta profissão.

Baixo custo e risco para o aluno: Eu reduzo o risco de fazer a opção por um curso que não me satisfaça e me sinto menos frustrado nesse momento de escolha da profissão.

Baixo custo e risco para a FIAP: Nós reduzimos o risco de evasão e o não fechamento de turmas. Também reduzimos o custo de contratação de docentes extraquadro.

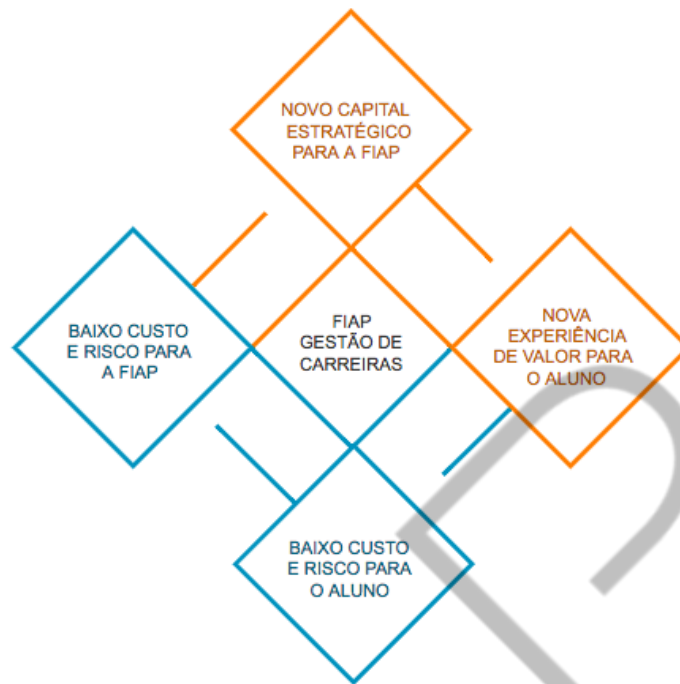


Figura 1.13 – Mapa X

Fonte: Symnetics, adaptado por FIAP (2015)

1.6.2 Storyboard

A ferramenta de *storyboard* é utilizada há décadas na indústria cinematográfica como uma forma de se ter uma prévia visual das cenas a serem filmadas, poupando muito material de filmagem, tempo e retrabalho.

Se, nesta etapa, precisamos demonstrar a experiência de uma nova solução para as pessoas, o *storyboard* pode ser a ferramenta ideal para isso: sua concepção é rápida e seu custo é baixo, conforme vimos no nosso primeiro ano.

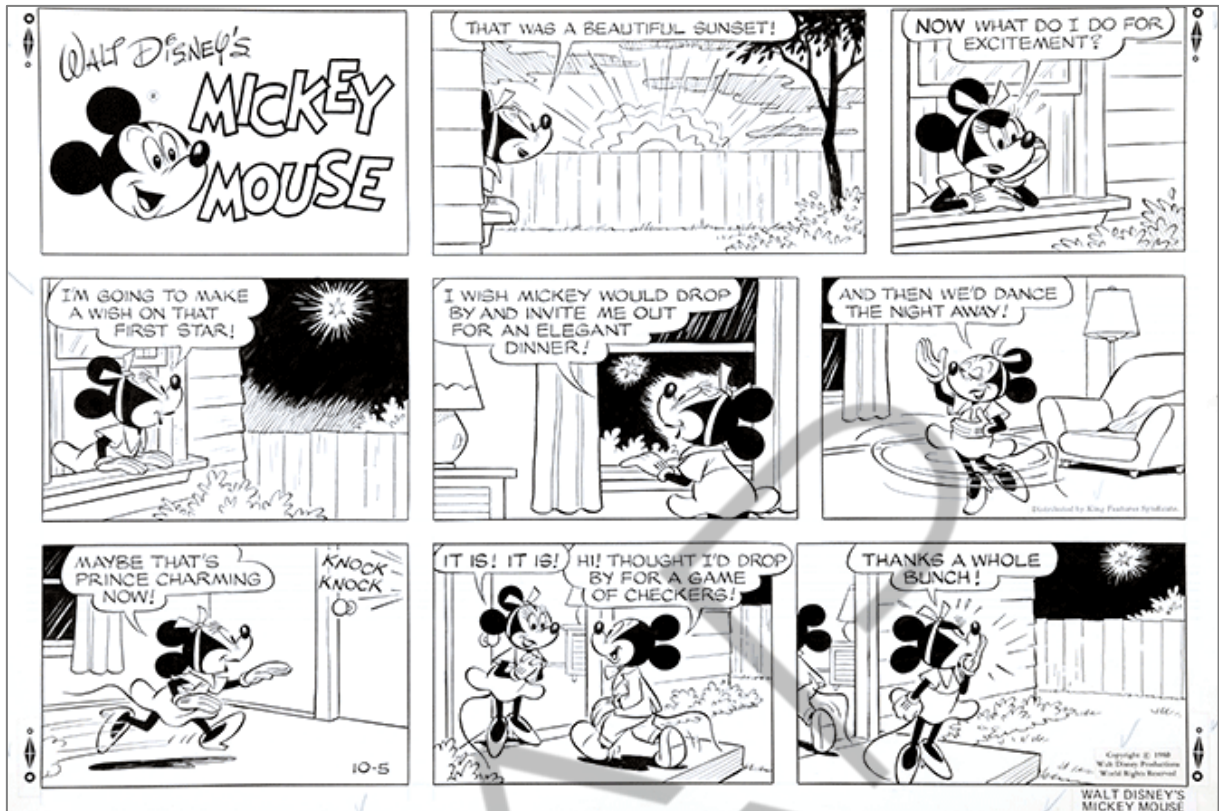


Figura 1.14 – Storyboard
Fonte: Google Imagens (2017)

Segue um passo a passo para um bom resultado:

- **Estabelecimento de uma linha de tempo:** antes de qualquer outro passo, é importante ter em mente qual a ordem cronológica do acontecimento dos eventos. Estabelecer uma linha de tempo identificando e ordenando estes acontecimentos é um bom começo.
- **Determinação das cenas-chave para a história:** é comum, ao final da linha do tempo, descobrir que se têm cenas demais. Esta é provavelmente a hora mais dolorosa. Existem certas cenas que precisam ser cortadas, seja para uma melhor fluidez do storyboard, seja porque são absolutamente irrelevantes.
- **Definição de quais detalhes mostrar:** se a ideia de usar esta ferramenta é narrar a solução proposta, é essencial definir exatamente quais detalhes da solução ganharão maior destaque neste *storyboard*.
- **Descrição dos quadros/cenas:** antes de desenhar, o ideal é descrever a cena – como um verdadeiro roteirista de quadrinhos –, detalhando o

cenário, a situação e a ação dos personagens em cena. Este passo pode poupar vários rascunhos – convenhamos, desenhar é trabalhoso.

- **Desenho dos quadros/cenas:** finalmente, chegou o momento de desenhar cada uma das cenas. Talvez seja necessário contratar um desenhista, o importante é que o *storyboard* seja o mais esclarecedor possível.

1.6.3 Storytelling

Atualmente, uma das melhores formas de se “vender” uma ideia, solução ou produto é através do *storytelling*. Isso se deve ao fato de que as pessoas prestam cada vez menos atenção às propagandas ou vendas tradicionais. Ao adicionar à solução descoberta na etapa anterior um enredo, podemos demonstrar melhor a solução, além de torná-la mais interessante e envolvente.

Adiante, falaremos mais a respeito de *Storytelling*, principalmente na composição de um bom *pitch*. Embora possa ser feito de várias maneiras, as dicas abaixo podem ser úteis para a construção de um bom *storytelling*:

- **Identificação da audiência:** conhecer o público-alvo antes de escrever a história é fundamental, pois isso determinará o tom a ser usado na história. Ela pode ser mais descontraída ou precisa ser mais formal? Qual o vocabulário a ser usado?
- **Aplicação dos 5Ws do Jornalismo:** para ter uma fundamentação sólida de uma boa história, podem-se usar como guia os 5Ws do Modelo de Lasswell, uma das teorias da comunicação, sendo, portanto, fundamentais no Jornalismo:
 - **Who:** Sobre **quem** é a história? Defina os personagens, que podem ser baseados em arquétipos. Qual deles usará a solução que será apresentada?
 - **What:** **O que** acontece na história? É necessário definir o *plot* e, a partir daí, desenvolver a narrativa.
 - **When:** **Quando** esta história se passa: passado, presente ou futuro? No caso de Design Thinking, o futuro é muito utilizado, já que a solução está

sendo apresentada, mas nada impede o uso de um *flashback* – mostrando o problema, por exemplo.

- **Where: Onde** a história acontece? Quais seus cenários? Não negligencie uma boa ambientação da história, pode ser essencial para a contextualização da solução a ser apresentada.
- **Why: Por que** a história acontece daquela maneira? Quais são os fatores que a guiam naquela direção? Em nosso caso, geralmente o problema é o porquê.
- **Demonstração é melhor do que narração:** mostrar é sempre melhor do que contar. O *storytelling* deve ser audiovisual e pode ser combinado com algumas ferramentas, como: vídeo (uma encenação, portanto), storyboard ou bonecos. A “história de fundo” (*background story*) deve ser concisa, conte apenas os detalhes essenciais e não tenha dó de descartar todo o resto.
- **Ciência do final da história desde seu começo:** não podemos nos dar ao luxo, como acontece com os escritores, de começar uma história sem saber exatamente aonde ela vai parar. O *storytelling* geralmente é aplicado em um contexto muito objetivo, como um *pitch*, uma pequena propaganda ou uma demonstração de uma solução para um grupo de pessoas importantes com pouco tempo disponível. É importante ter noção de onde se quer chegar com a história. Uma das ideias é traçar uma linha do tempo com os marcos da história, desta maneira, um trilha será seguido.

1.6.4 Mágico de Oz

Conhecida como prototipação WOZ (*Wizard of Oz prototyping*), é uma ferramenta de modelagem usada em desenvolvimento rápido de produtos com o objetivo de focar na experiência do usuário. Veremos esse modelo de prototipação quando discutirmos mais a respeito do conceito de Mínimo Produto Viável (MVP).

No contexto de Design Thinking, a técnica é muito utilizada em soluções envolvendo sistemas computadorizados: a interface com o sistema é apresentada para o usuário como o produto final, acabado e em perfeito funcionamento. Entretanto,

trata-se de um protótipo semifuncional, em que parte das funcionalidades é mimetizada por um desenvolvedor localizado do outro lado da interface: o nosso “Mágico de Oz”.

Embora tenha uma origem em sistemas de informação, a ferramenta de modelagem pode ser adaptada utilizando o mesmo princípio: o usuário final é convidado a experimentar a solução como se ela realmente existisse, sem saber que se trata de um protótipo.

Os passos a seguir podem ser úteis:

1. **Determinação das tarefas:** projetar quais tarefas o protótipo emulará.
2. **Criação do protótipo:** criar um protótipo que cumpra as tarefas previstas, levando em consideração a interface de usuário e do “mágico”.
3. **Seleção do público-alvo:** escolher usuários-chave com vários perfis de uso diferentes, de modo que cubra toda a gama de usuários que compõe o público-alvo.
4. **Escolha do “mágico”:** determinar quem fará o papel de mágico, treinando-o para que “se passe” pela solução de maneira eficiente.
5. **Realização da experiência:** encorajar os usuários a experimentar a solução proposta, apresentando-a, como mencionado antes, como um produto em estágio final. Realizar cada sessão individualmente, instruindo o usuário a realizar as tarefas previstas.
6. **Coleta do *feedback*:** realizar entrevistas ao final da sessão, com o objetivo de levantar os sentimentos do usuário, suas percepções e experiência de uso. Este *feedback* pode resultar na remodelação da solução, recomeçando o ciclo de Design Thinking.

1.7 Aplicação do design thinking – props do futuro

Props são experimentos que servem de balizadores para o teste de hipóteses. A diferença entre *props* e protótipos é que muitos deles não são funcionais. Servem para testar, validar e comprovar conceitos com a sociedade e nos levar a pensar sobre como queremos viver no futuro.

A Corning lançou em 2012 o vídeo conceito *A Day Made of Glass*. Logo no primeiro ano, o vídeo conquistou milhões de *viewers* e uma legião de fãs no YouTube e, assim como no cinema, a Corning gerou o *A Day Made of Glass 2* e 3. Inspirados pelos vídeos, dezenas de designers e empreendedores decidiram prototipar alguns projetos, e uma parte deles foi apresentada em 2015 em um *Vision Symposium* no *Computer History Museum* no Vale do Silício.

A Google X Lab surgiu com o projeto ainda em fase experimental do carro autônomo e já reuniu mais de 100 projetistas de novas tecnologias e negócios de futuro. Outro projeto – o Google Glass –, depois de muito investimento e amplo debate na sociedade, voltou para a prancheta e está sendo reorientado para aplicações industriais. O polêmico projeto Loon do balão posicionado na estratosfera que oferece Internet gratuita vem tirando o sono das empresas de telefonia.

Em 2009, no lançamento do projeto “Natal” pela Microsoft, a empresa já se propunha a criar um videogame no qual os gestos corporais seriam a grande vedete do conceito. Esse projeto acabou orientando boa parte do novo X-box. Também foi notório perceber que o surgimento do sensor *Kinect* proporcionou um resultado além do esperado, gerando efeitos colaterais em outros mercados além dos games. O projeto *HoloLens* seguiu a mesma direção.

1.8 Estudos de caso

Para exemplificar o que estudamos até o momento, separamos um caso, pois assim fica mais claro como a aplicação do Design Thinking se faz na prática. Obviamente, nem todos os projetos têm 100% de sucesso e estão suscetíveis a falhas, por não serem bem executados ou por terem algum processo não muito bem definido no caminho, até mesmo por terem sido mal planejados. Mas se as técnicas estudadas forem bem pensadas, a equipe dedicada e os passos seguidos de forma coerente, a chance de sucesso é imensa.

1.8.1 Vietnã – como diminuir a desnutrição infantil – desvios positivos

Como disse David Dorsey (2000), você não pode trazer soluções permanentes de fora para dentro. Às vezes, o problema está na forma como a mudança de fato

acontece. Importá-las nem sempre é efetivo, é preciso prestar atenção aos detalhes de como elas já estão ocorrendo e fazer “desvios” para ampliá-las.

Muitas vezes, a transformação ou a solução de um problema já está acontecendo na empresa, você só precisa deixá-la chegar até você e ao maior número de pessoas possível.

A teoria dos “desvios positivos” (*positive deviant*) surgiu nos anos 1990, com o casal de médicos Monique e Jerry Sternin, que ficaram por anos no Vietnã pesquisando a desnutrição infantil. É possível perceber a utilização das técnicas de Design Thinking nos passos dos Sternin, mesmo que divididas em etapas com outros nomes.

Jerry Sternin e sua esposa chegaram à conclusão, após muita pesquisa e observação, de que era preciso ampliar os “desvios positivos” para se chegar a resultados satisfatórios. Apesar da recepção do casal e da organização “Save the Children” não ser muito amigável no Vietnã, eles foram persistentes. Ao chegarem, tinham somente seis meses para apresentar resultados convincentes.

Devido ao pouco tempo, o casal resolveu fazer uma tentativa: ampliar os “desvios positivos” em vez de erradicar os maus hábitos. Dessa forma, a cultura do correto se espalharia e minimizaria os problemas daquelas crianças. Naquele caso, a falta de informação, ignorância e maus hábitos da população, além da falta de condições básicas de higiene e de água potável, só pioravam os casos de desnutrição infantil. O maior desafio dos Sternin era manter qualquer solução que encontrassem, pois enquanto eles estivessem lá, o programa funcionaria sob sua supervisão, e depois restariam a cultura da mudança e os novos hábitos.



Figura 1.15 – Jerry Sternin e Monique Sternin
Fonte: Google Imagens (2017)

Em qualquer grupo de pessoas, sempre há exceções e aqueles que se comportam de maneira positiva e melhor. E é dessas pessoas que eles queriam extrair a essência do diferente e espalhar para as demais. Sem perceber, esse era o sucesso para o grupo todo. Cerca de 75% das crianças estavam subnutridas e 35% em condições boas. Todas as crianças tinham condições financeiras parecidas e eram muito pobres.

Após muita observação, eles constataram que algumas famílias acrescentavam às refeições caranguejos, caramujos e alguns animais que encontravam, além de fazerem pequenas refeições ao longo do dia – essas não apresentavam desnutrição. Eles passaram, então, a tentar espalhar esses hábitos para as outras famílias e, aos poucos, os níveis começaram a melhorar. Em um ano, 80% de 1.000 crianças que faziam parte do programa estavam bem nutridas. Esta prática foi replicada em 14 outras vilas pelo Vietnã (BROWN; WYATT, 2010).

Após o sucesso no Vietnã, esses passos ajudaram mais de 20 mil crianças no mundo inteiro. A HP começou a adotar o modelo, assim como grandes empresas. Apenas adaptando ou remodelando o modo de pensar, é possível resolver problemas muito maiores do que imaginamos.

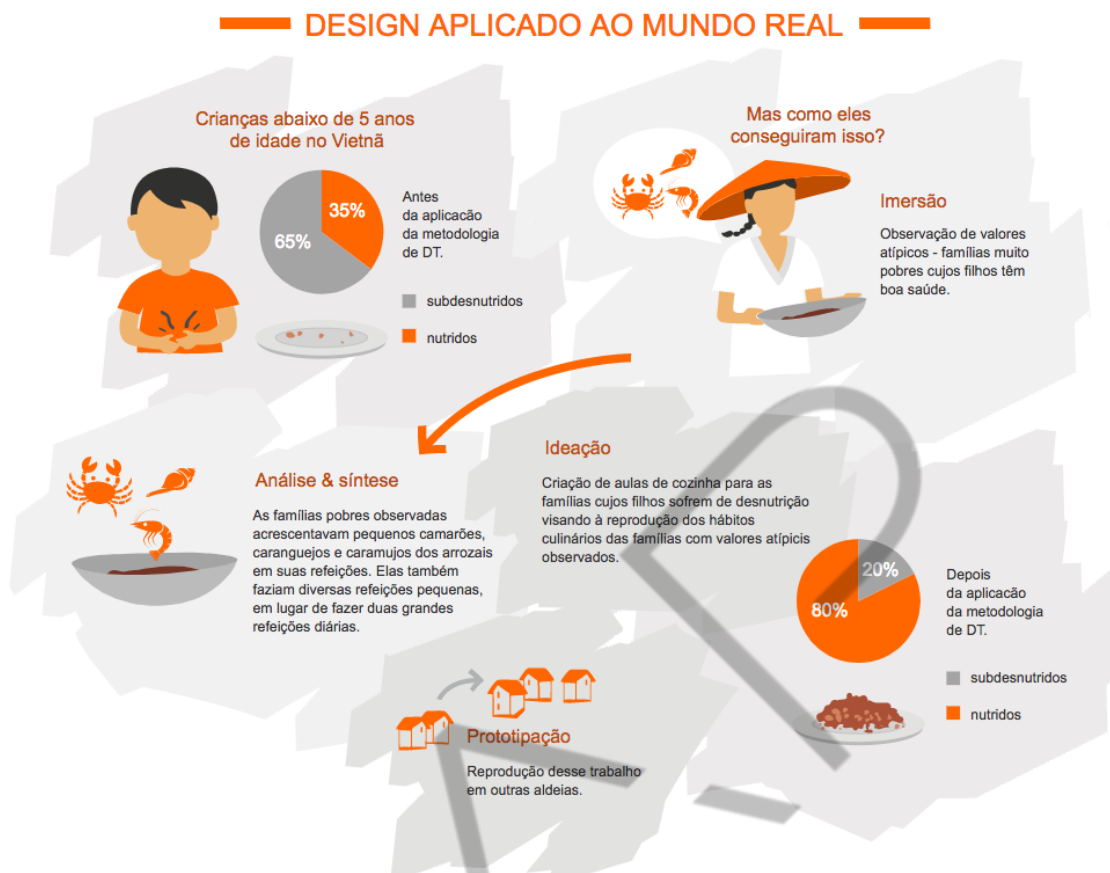


Figura 1.16 – Design Thinking aplicado ao mundo real
Fonte: FIAP (2015)

1.9 Pense como um designer

Depois de entender um pouco melhor sobre o Design Thinking e como podemos adotar o pensamento de um designer e a empatia na resolução de problemas, chegou a hora de colocar a mão na massa!

REFERÊNCIAS

BECKMAN, Sara L.; BARRY, Michael. **Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking**. California: California Management Review, 2007.

BISCAIA, Heloísa Gappmayer. **Design Thinking e sustentabilidade**: estudo do sistema mandalla DHSA no combate à fome e à miséria. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2013.

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

BROWN, Tim. **Design Thinking**. jun. 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/06/design-thinking>>. Acesso em: 29 set. 2015.

COUTINHO, André Ribeiro; RAMASWAMY, Venkat. Cocriação made in Brazil: engajando clientes e stakeholders na geração de valor para todos. **Revista DOM**, Fundação Dom Cabral, v. 11, p. 17-23, 2010.

DAVIS, Julie Bawden. **The 5-step elevator pitch that turns strangers into clients**. 23 set. 2013. Disponível em: <<https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/the-5-step-elevator-pitch-that-turns-strangers-into-clients/>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

DESIGN THINKING Toolkit. São Paulo: **Symnetics**, 2014.

DUNNE, A.; RABY, F. **Speculative everything**: design, fiction and social dreaming. EUA: Mit Press, 2013.

HASHIMOTO, Marcos. Você sabe o que é Design Thinking?. **Pequenas Empresas, Grandes Negócios**. 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.

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

KELLEY, Tom. **As 10 faces da inovação**. São Paulo: Elsevier, 2007.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOLB, Alice Y.; KOLB, David A. **Experiential learning theory**: a dynamic, holistic approach to management learning, education and development. ago. 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/267974468_Experiential_Learning_Theory_A_Dynamic_Holistic_Approach_to_Management_Learning_Education_and_Development>. Acesso em: 16 dez. 2015.

_____. **The kolb learning style inventory – Technical specifications**. Versão 3.1, 2005. ago. 2010. Disponível em: <https://learningfromexperience.com/research-library/klsi-3_1-3_2-technical-specifications/>. Acesso em: 16 dez. 2015.

LAW, Kelli. **5 steps to successful storytelling**. 2014. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/20140405112844-40671440-5-steps-to-successful-storytelling>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

LIMA, Paulo. O que é Design Thinking? Entrevista com Lígia Fascioni. **Ideia de marketing**. 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, Maurizio. **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.

MASON, H.; MARTIN, D. **Trend-Driven innovation: beat accelerating customer expectations**. EUA: Wiley, 2015.

MAULSBY, David; GREENBERG, Saul; MANDER, Richard. **Prototyping an intelligent agent through Wizard of Oz**. 1993. Disponível em: <<http://grouplab.cpsc.ucalgary.ca/grouplab/uploads/Publications/Publications/1993-Woz.CHI.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

MCLEOD, Saul. **Kolb – Learning styles**. 2013. Disponível em: <<http://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

MONK, Andrew; HOWARD, Steve. **The rich picture: a tool for reasoning about work context**. 1998. Disponível em: <<http://www.ics.uci.edu/~wscacchi/Software-Process/Readings/RichPicture.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

NICOLESCU, Basarab. **O manifesto da transdisciplinariedade**. São Paulo: Triom, 2008.

PADILLA, Ivan. Design sob medida. **Época Negócios**. [s.d.] Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT108968-16642,00.html>>. Acesso em: 5 out. 2015.

ROUSE, Margaret. **Wizard of Oz prototyping definition**. 2014. Disponível em: <<http://searchcio.techtarget.com/definition/Wizard-of-Oz-prototyping>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

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

WIKIHOW. **How to create a storyboard**. 2013. Disponível em: <<http://www.wikihow.com/Create-a-Storyboard>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

WU, Chen Y.; FAZARRO, Tyle; DOMINICK, E. **Investigation of learning style preferences of business students.** 2013. Disponível em: <<http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1141&context=ojwed>>. Acesso em: 4 nov. 2015.

EMAP