

4

DESIGN THINKING

POR QUE UTILIZAR?

DESIGN THINKING:

WHY TO USE?

Gabriela Dourado*

RESUMO

A importância da aplicação de *Design thinking* para guiar os processos de inovação, desde identificação de oportunidades até a solução para os desafios, com foco na etapa de Descoberta, componente da Fase de Imersão.

Esta é uma rápida explicação das ferramentas e técnicas usadas para entender as causas de um problema, seu público-alvo e criar soluções inovadoras.

Palavras-chave: Design; *Design thinking*; Inovação; Metodologia; Solução; Oportunidade.

ABSTRACT

The significance to apply *Design thinking* to guide innovation processes, since identifying opportunities to solving challenges, focusing on the Discovery step, component of the Immersion Phase.

* Sócia-diretora da iLABS Services. E-mail: gabriela@igovbrasil.com. Capítulo sobre a abordagem de Design aplicada aos processos de inovação, como parte do *Handbook* do Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo – iJusp Lab.

•• Inovação no Judiciário

This is a quick explanation of the tools and techniques used in order to understand problem causes, your target audience and create innovative solutions.

Keyword: Design; *Design thinking*; Innovation; Methodology; Solution; Opportunity.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos muito tem se falado sobre *design thinking* no Brasil e sua aplicação em grandes corporações que querem se modernizar, obtendo resultados em pouco tempo e com poucos recursos, mas engana-se quem acredita que seria uma tendência passageira: com a prática disseminada em uma enorme variedade de negócios, inclusive negócios públicos, esta abordagem deixou de ser moda e mostrou a que veio.

Grande parte das organizações hoje em dia peca por fazer por muito tempo o que acreditam ser certo. Para o Prof. Yves Doz, especialista em inovação e estratégia do Instituto Europeu de Administração de Empresas (INSEAD) “a maioria das organizações não morre por fazer as coisas erradas, e sim por insistir em fazer as coisas certas por um período demasiadamente longo”. O fato é que o mundo está mudando cada vez mais depressa, o comportamento das pessoas, os processos, as tecnologias e a velocidade como tudo acontece não são mais os mesmos. É preciso mais do que se adequar, mas procurar estar sempre um passo à frente quando a questão é inovar.

É comum criarmos soluções lógicas e imediatas quando nos deparamos com um problema, isso acontece nas empresas também, mas na maioria das vezes erramos na ansiedade de acertar. Como adultos, estamos acostumados a encontrar respostas rápidas e esquecemos o quanto é importante questionar. Crianças perguntam o tempo todo, estão sempre curiosas, explorando possibilidades, e é isso o que esta abordagem nos propõe.

O *design thinking* te guia por um processo de descobertas: por meio de questionamentos e busca por respostas, você passa a conhecer bem o desafio que deve enfrentar, quem está envolvido nele, e então pode criar uma variedade de possíveis soluções para o caso e testá-las antes de colocá-las em prática, assim realizando ajustes e garantindo mais assertividade quando o produto ou serviço for lançado a público.

Mas por que utilizar *design thinking* e não outras metodologias para resolução de problemas? Porque é uma abordagem que engloba várias outras, então é considerada uma estratégia completa quando se deseja encontrar soluções inovadoras para problemas complexos. Apesar de ser considerada básica quando usada por startups, ela pode parecer revolucionária quando aplicada a órgãos públicos, que têm histórico engessado de burocracia, hierarquia e estaticidade, características combatidas pela técnica em questão.

“*Design thinking* é uma abordagem que utiliza a amplitude de pensamento do designer e métodos para resolução de problemas, para atender às necessidades das pessoas de um modo tecnologicamente viável e comercialmente viável. Em outras palavras, o pensamento centrado no ser humano é a inovação”. Tim Brown, CEO da IDEO.

O DESIGN THINKING É...

- Uma abordagem que se baseia na metodologia do design para se adequar à formação de um ponto de vista sobre os desafios.
- Um processo iterativo, o que significa que sempre que avançamos um passo, olhamos para o que fizemos para alinhar o projeto de acordo com as descobertas feitas ao longo do caminho e outras alterações que julgarmos necessárias. No *design thinking* o escopo é móvel, o que significa que o foco original provavelmente não será o mesmo ao fim do processo, pois ele se adequará às mudanças e iterações que fizermos. Ele nos permite errar, aprender com os erros e, assim, consertá-los. Dessa forma, chegamos a um protótipo final mais assertivo, para então testá-lo e iterar novamente.
- Livre de julgamentos. A princípio, toda ideia é bem-vinda – sim, até as mais malucas! Grandes ideias só aparecem quando nos deixamos pensar de forma livre, sem censuras; o que também nos leva à serendipidade¹, que são as descobertas afortunadas que fazemos por acaso.
- Cocriativo, porque é um trabalho que envolve a todos, onde visões diferentes se complementam. Por isso optamos por criar times multidisciplinares,

¹ DE ASSIS, José. *Você sabe o que é serendipidade?* [S. l.], 13 out. 2014. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2014/10/13/voce-sabe-o-que-e-serendipidade-a-magia-da-inovacao-acontece-aqui/>>. Acesso em: 20 fev. 2019>.

•• Inovação no Judiciário

nos quais cada integrante possui background, vivência e opiniões diferentes, tornando o projeto mais completo e rico em informações e perspectivas. Além do time de inovação que lidera o projeto, os usuários, envolvidos e interessados também são convidados a cocriar com a equipe, pois são eles quem mais podem contribuir de acordo com suas experiências e contato com o problema.

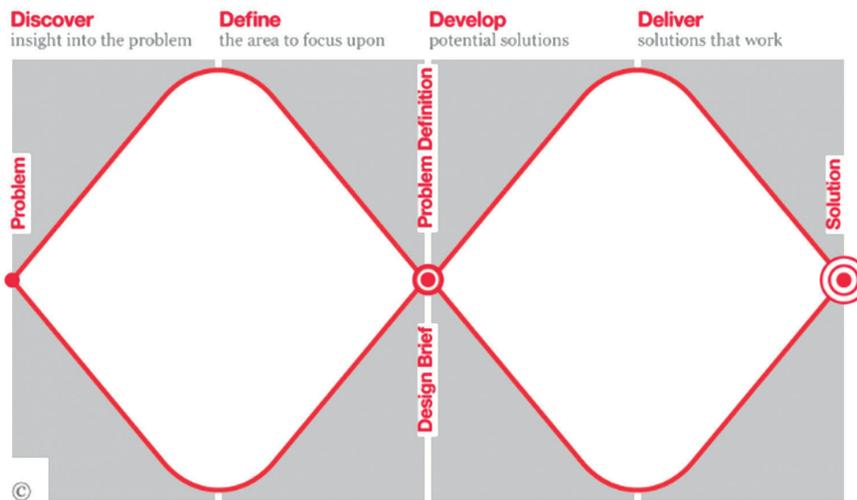
- Centrado no ser humano. Todo desafio de design tem como foco um usuário, seja contribuinte, aluno, paciente, jurisdicionado... o foco é na pessoa, que é quem passa pelo problema ou quem irá usufruir da solução. Parece óbvio dizer isso, mas a maioria dos serviços, rotinas e métodos são centrados no sistema e é a pessoa quem tem que se adequar a ele. Note isso na próxima vez que for preencher um formulário de governo ou usar um restaurante da *Subway*, por exemplo.
- Empático, pois conseguimos olhar por nova e melhor perspectiva quando nos colocamos no lugar do outro. Em inglês, é comum utilizar a expressão *put someone else's shoes*, que significa calçar os sapatos do outro, para falar sobre empatia². Ela sintetiza bem este exercício, que não é como olhar para o outro e entender como ele se sente, mas é como entrar no personagem que é o usuário em foco, perceber suas limitações, opiniões, background, carências, fragilidades, o ambiente em que está inserido e entender como ele pensa e o que sente. Um bom serviço é feito quando as pessoas que o criaram se importam com as pessoas que o utilizam.

DESIGN THINKING: O PROCESSO EM ETAPAS

Após uma pesquisa interna feita em 2005, o Design Council³ desenvolveu o Duplo Diamante, que representa graficamente o processo de *design thinking*. As etapas são ilustradas por funis que convergem e divergem, como mostra o diagrama:

² BROWN, Brené. *O poder da empatia*. [S. l.], 10 dez. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1Ewvgu369Jw>>. Acesso em: 20 fev. 2019>.

³ DESIGN COUNCIL. The Design Process: What is the Double Diamond? [S. l.]? Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

Figura 1. Design Council.

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

Acredito que a etapa que exige mais dedicação dentro de todo o processo seja a de descoberta. Nela, mergulhamos no problema para identificar suas causas a fim de solucioná-lo com eficácia mais adiante. A identificação acertada do problema e seus entornos, que são apresentados na fase posterior de definição, é uma das principais falhas em projetos de grandes organizações, especialmente quando definimos problema com base no sistema e não em seu usuário. É por isso que ela é peça-chave no processo de solução de problemas: quanto mais detalhada e cuidadosa for, melhor será a identificação do real problema, o que nos levará a soluções mais efetivas.

A seguir, exploraremos as fases ilustradas pelos diamantes com base nas ferramentas utilizadas para organizar pensamentos, incentivar a criatividade, estabelecer uma linguagem de equipe e guiar períodos de divergência e convergência na busca por soluções.

DESCOBERTA

A empatia é fundamental nesta etapa. Por meio dela, podemos nos colocar no lugar de quem passa pelo problema e entender de que forma ele é atingido, quais são suas limitações etc. É a empatia que nos ajuda a olhar sob outra perspectiva e sem os preconceitos a que nos habituamos.

•• Inovação no Judiciário

Se nos colocarmos no lugar de um senhor de 75 anos que utiliza ônibus como principal meio de transporte, por exemplo, perceberemos que ele encontra mais limitações do que talvez seja a nossa realidade. Pensando nisso, o MIT criou o AGNES⁴ (*Age Gain Now Empathy System* – algo como “Sistema de Empatia de Envelhecimento”), uma roupa especial que simula destreza, flexibilidade, elementos visuais e motores de uma pessoa de 75 anos. Quem experimenta essa roupa, encontra dificuldades para andar rápido, enxergar, ouvir, esticar braços, pernas e coluna, entre outras. A ideia é ajudar a criar *insights* para tornar o transporte público e supermercados mais amigáveis para este público, fazendo com que quem os projeta se coloque no lugar de quem os utiliza e entenda quais são as limitações alheias.

Considerada uma das principais competências para o futuro, a empatia é uma capacidade que pode ser adquirida pela prática, atingindo um nível superior de entendimento do outro dentro de seu contexto e condições.

A empatia se complementa com dois tipos de pesquisa: **exploratória**, que são entrevistas informais com respostas abertas para ouvir o que o usuário pensa e sente; e **etnográfica**, que consiste em acompanhar o usuário na situação-problema, identificando possíveis causadores da questão.

Figura 2. Tipos de pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autoria.

⁴ MIT. AGNES (Age Gain Now Empathy System). [S. l.]. Disponível em: <<http://agelab.mit.edu/agnes-age-gain-now-empathy-system>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

MAPA DA EMPATIA⁵

Esta ferramenta é muito utilizada pela sua capacidade de sintetizar as informações gerais que precisamos visualizar sobre o usuário em um único quadro.

Começamos olhando para o problema e quem é afetado por ele. O que esse usuário pensa sobre a situação? O que sente? Quais são suas dores? Respondendo a estas e outras perguntas, criamos o Mapa da Empatia, uma ferramenta valiosíssima para entender o indivíduo:

Figura 3. Mapa de empatia.

Nome: _____ Idade: _____

o que
PENSA E SENTE?

o que
OUVE?

o que
VÊ?

o que
FALA E FAZ?

quais são as **DORES?**

quais são as **NECESSIDADES?**

Fonte: Canvas Academy.

Falando aqui sobre um público-alvo, ou seja, uma generalização de perfil do seu usuário-foco, que é a descrição de quem é mais afetado pelo problema. É um grupo com características em comum, por exemplo: homens e mulheres de 18 a 25 anos que moram em São Paulo e utilizam transporte público todos os dias. Na hora de preencher o Mapa da Empatia respondendo as perguntas, devemos considerar a tendência de comportamento geral deste público e interpretar as questões relacionando-as ao desafio. Mas note que o canvas não é um formulário em que devemos atender ao perguntado, é um mapa onde as perguntas nos permitem refletir e formar um perfil da pessoa a quem pretendemos ajudar.

⁵ GRAY, Dave. *Empathy Map – download*. [S. l.], 14 jul. 2017. Disponível em: <<https://gamestorming.com/empathy-mapping/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

•• Inovação no Judiciário

Preenchemos o mapa, campo a campo, respondendo:

- **Com quem estamos empatizando?** Primeiro, devemos identificar quem é o usuário-foco do estudo, qual é o papel que ele desempenha e em qual situação ele se encontra.
- **O que ele vê?** No dia-a-dia, ele costuma assistir TV, ir ao mercado, ou consumir alguma mídia que o impacte em relação ao desafio em questão?
- **O que ele fala?** O que costumamos ouvi-lo dizer sobre a situação-problema?
- **O que ele faz?** Qual é o comportamento e hábito deste tipo de usuário?
- **O que ele ouve?** O que as pessoas que o rodeiam dizem? Aqui consideramos família, amigos, colegas de trabalho e outras pessoas que estão presentes no cotidiano do usuário.
- **O que ele pensa e sente?** Este item é geralmente dividido em dois extremos:
 - **Dores:** Quais são os medos, frustrações e ansiedades? São os obstáculos e dificuldades que este usuário enfrenta.
 - **Necessidades:** Quais são os desejos, esperanças e sonhos?

A seguir, podemos ver o exemplo de um Mapa da Empatia preenchido:

Figura 4. Mapa da empatia preenchido.



Fonte: Paula Quaiser.

Após entender melhor como o público está inserido no problema, criamos um perfil de persona, uma ferramenta que nos ajuda a visualizar com mais clareza e detalhes quem é o indivíduo-médio que representa aquele grupo. Esta persona fictícia ganha nome, idade, profissão, hábitos – todos elementos retirados de pesquisas e deduções de como é e como se comporta esta amostra.

Como saber o que deve constar no perfil? Não existe fórmula certa, o conteúdo desta ferramenta varia de projeto para projeto. A dica aqui é pensar nas características que impactam no seu desafio. Se estivermos falando, por exemplo, de uma mulher de 36 anos que não encontra vagas nas creches perto de sua casa para seus filhos, nos interessa saber se ela trabalha, qual a profissão, qual meio de transporte utiliza diariamente, entre outras informações. Pense além do óbvio e procure por itens que possam te ajudar a entender as dores e causas dentro do contexto.

Figura 5. Persona.

PERSONA 1



Ana Clara

17 anos

Estudante - 3º ano

Classe A

Características:

- ✓ Fortemente influenciada pela família que possui boa condição financeira e sempre fez de tudo para que Ana tivesse a melhor educação possível e não será diferente na faculdade.
- ✓ Estudou sempre no mesmo colégio (Colégio X – particular e alto padrão) e está insegura sobre o novo ambiente de estudo que a faculdade configura.
- ✓ Participa ativamente de redes sociais e possui um blog literário/ jornalístico/ musical.
- ✓ Seu namorado estuda na mesma sala que Ana e deseja estudar na Universidade Y, apesar de ter escolhido outro curso.
- ✓ Está muito indecisa sobre o curso. Ana deseja estudar Jornalismo, porém os pais, que são administradores, disseram que Administração seria a melhor opção, em virtude dos baixos salários do mercado jornalístico
- ✓ Está tendo dificuldades em provar para os pais que o mercado para o profissional de jornalismo, principalmente no ambiente digital, é altamente promissor.
- ✓ É uma pessoa introvertida e está ansiosa para saber como é o ambiente social da Universidade Y. É acolhedor? Os alunos são metidos?
- ✓ Tem conversado muito com amigos e professores sobre o futuro na faculdade, porém tem achado as opiniões e os conselhos muito genéricos e superficiais.

Fonte: Planeta Y.

Recomendo também que procurem, por meio das pesquisas exploratórias realizadas, identificar possíveis frases de destaque que resumam como aquele indivíduo se sente em relação ao problema. Isso nos ajuda a entender melhor quem ele é e obter *insights* na hora de criar soluções e até descobrir a proposta de valor do projeto.

O perfil de persona é, assim como todos os *canvas* que produzimos, um documento que deve ficar exposto no ambiente de trabalho do projeto, – nos laboratórios

•• Inovação no Judiciário

costumamos pendurá-lo nas paredes com fita adesiva – para que a equipe possa sempre consultá-lo durante o processo.

A JORNADA DO USUÁRIO⁶

Depois de criar uma visualização clara do indivíduo a quem devemos atender e entender, montamos a Jornada do Usuário, uma representação em sequência de todos os passos que o usuário segue através do serviço em questão. Ela é importante para visualizarmos a complexidade de um serviço e sua relação sequencial com as emoções e condução na perspectiva do usuário.

O objetivo deste *canvas* é explorar todos os pontos de contato do usuário com o serviço, identificando em quais etapas existem experiências ruins que podem ser alteradas pela solução. O que poderia ser diferente? Faltou a existência de algum recurso no pós-serviço que poderia ser ponto-chave para identificarmos este problema com mais facilidade? Quais outros serviços similares este usuário tem como referência? Eles podem servir para *benchmark*?

A Jornada do Usuário serve para registrar e analisar o fluxo atual, – que chamamos de Diagnóstico – e também para projetar o fluxo futuro ou um novo serviço.

DEFINIÇÃO

Esta é a parte final de convergência do primeiro diamante. É hora de revisar tudo o que produzimos até aqui, reavaliar os obstáculos que pensávamos ter no início com base no que investigamos e coletamos durante o processo e alinhar as informações. É comum que o problema inicial não sirva mais como definição do que devemos atacar. Agora precisamos repensá-lo e transformá-lo em um desafio.

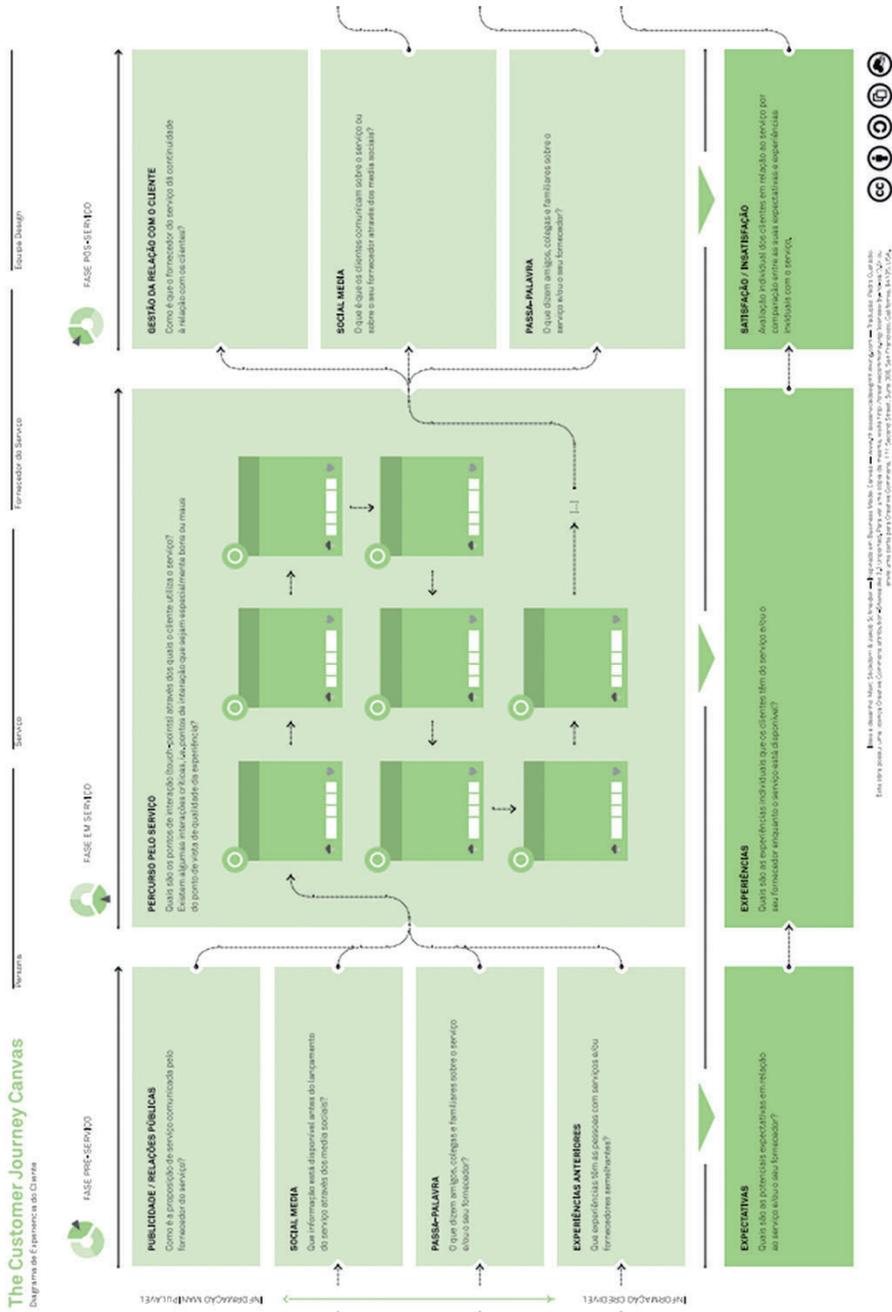
Ele é estabelecido por uma declaração, também chamada de brief, que nada mais é do que um resumo geral do desafio e pode ser criado com base no modelo a seguir:

“Como podemos (melhorar/resolver/apoiar) (serviço/problema/necessidade) de (usuários) para conseguir (objetivo/impacto)?”

Aqui, devemos tomar cuidado com algumas definições: a declaração não pode ser muito abrangente, nem tão restrita. Lembre-se: um desafio bem declarado é o que guiará a equipe na busca por respostas inovadoras.

⁶ STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Customer Journey Canvas – *download*. [S. l.]. Disponível em: <<http://thisisservice.designthinking.com/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

Figura 6. Exemplo de Canvas.



Fonte: Disponível em: <http://files.thisisservice.designthinking.com/tisdt_cujoca_portugese.pdf>.

•• Inovação no Judiciário

Como objetivo/impacto, procure não utilizar métricas numéricas. Como vou medir o sucesso do meu projeto? Bem, se ele é centrado nas necessidades de um ser humano, como posso identificar que aquele indivíduo está satisfeito? Novamente, pense além do óbvio e busque metas de valor percebido, aquele momento em que o seu usuário se vê realizado com a experiência que você vai oferecer a ele.

DESENVOLVIMENTO

Na fase de desenvolvimento realizamos a ideação, onde uma das técnicas utilizadas é o *brainstorm*, é o registro da chuva de pensamentos que surgem em grupo a fim de resolver o desafio. As ideias escritas nos blocos adesivos são respostas rápidas à declaração gerada na etapa anterior.

Durante a produção seguimos algumas regras:

- **Encoraje ideias malucas:** aqui não há julgamentos e restrições, até as ideias mais loucas são aceitas.
- **Uma ideia e poucas palavras:** escreva uma ideia por post-it e descreva-a em poucas palavras.
- **Seja visual:** se for possível, desenhe sua ideia.
- **Quantidade é melhor que qualidade:** quantas ideias você consegue produzir em cinco minutos? Quanto mais, melhor!
- **Foco:** tenha sempre em mente que a ideia deve ajudar a solucionar o problema do seu usuário.
- **Crie sobre o que foi sugerido:** cocriar significa que a sua ideia pode complementar a do outro.
- **Quem ouve, não fala:** mantenha uma conversa por vez para que toda a equipe possa acompanhar a criação.

Após a tradicional ideação, é possível combinar uma série de ferramentas para gerar ainda mais ideias e depois auxiliar o processo de convergência. Seu uso fica a critério dos facilitadores do projeto, que devem considerar o andamento do trabalho e a produção do grupo na hora de inserir mais atividades. Uma das dinâmicas que recomendamos é a *World Café*⁷, em que os grupos visitam uns aos outros,

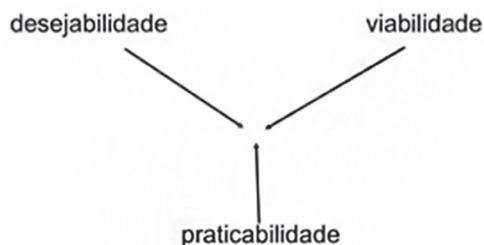
⁷ GRAY, Dave. *World Café*. [S. l.], 5abr. 2011. Disponível em: <<https://gamestorming.com/world-cafe/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

compreendem os desafios e geram mais ideias que podem ser usadas pela equipe original.

Depois, agrupamos as ideias por similaridade, formando temas. A partir deste momento começamos a identificar as soluções em potencial, integrando conceitos e classificando de acordo com os três filtros do *design thinking*:

Os três filtros do *design thinking*

Figura 7. Três filtros do *design thinking*.



- **Desejabilidade:** como o público-alvo reagiria? Eles querem/precisam disso? Perceberiam valor ao experienciar essa inovação?
- **Viabilidade:** o projeto é financeiramente viável? Possui um modelo de negócio sustentável?
- **Praticabilidade:** é possível colocar este projeto em prática em um futuro próximo?

O ideal não é que as ideias somente passem pelos três critérios, mas que estejam equilibradas entre eles. Priorize as soluções em equipe e escolha qual deve seguir para protótipo.

ENTREGA

Chegando à última etapa do processo, é hora de decidir de que forma o projeto final será apresentado. Tenha em mente que ele deve ser visualmente claro, para que qualquer pessoa que ainda não o conhece consiga entender o que ele representa.

Geralmente optamos por criar um protótipo de baixa fidelidade, que pode ser produzido rapidamente com materiais simples. Entre os tipos de representação, os mais utilizados são:

•• Inovação no Judiciário

- **Storyboard:** é como uma história em quadrinhos, uma descrição *frame a frame* de como seria a jornada da persona através da solução.
- **Mapa mental:** uma representação geral da solução. Pode ser criado como o grupo preferir, seja usando uma só cena com legendas, seja como um mapa conceitual interligando desenhos ou até uma linha do tempo.
- **Encenação:** os integrantes da equipe se caracterizam e interpretam como seria a solução na prática.
- **Maquete:** na maioria das vezes montada com blocos de plástico e outros materiais simples, a maquete é uma ótima escolha para quem sugere no roteiro final que se façam alterações no ambiente em questão.

Depois de finalizado, a equipe convida pessoas que se encaixam no perfil do público-alvo afetado pelo problema para avaliar o protótipo e fazer considerações. Esta apresentação é a validação do protótipo, útil para que o grupo ouça a opinião do usuário e, se necessário, faça ajustes na proposta para poder seguir com o projeto.

Para finalizar, é feita a produção de um relatório detalhando o problema, o contexto em que está inserido, sua solução e a quem se destina. Este documento tem formato livre, deve ser criado a critério da equipe, constando itens que julgarem necessários, tendo como foco o encaminhamento do plano à áreas responsáveis por impulsioná-los, com objetivo de chegar à implementação. Além disso, deve-se elaborar uma apresentação curta e objetiva, que chamamos de pitch, onde a equipe apresenta a solução desenvolvida em pouco espaço de tempo, com objetivo de atrair o interesse de possíveis apoiadores do projeto.

Este capítulo é apenas uma apresentação inicial para que você, leitor, se sinta inspirado e tenha em mente conceitos e ideias para colocar a abordagem em prática de imediato. Agora que você conhece algumas ferramentas básicas para inovar, monte uma equipe e a contagie com essa ideia, comece a criar e confie no processo: o *design thinking* irá guiá-los às soluções inovadoras.

BIBLIOGRAFIA

BROWN, Brené. *O poder da empatia*. [S. l.], 10 dez. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1Evwgu369Jw>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

DE ASSIS, José. *Você sabe o que é serendipidade?* [S. l.], 13 out. 2014. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2014/10/13/voce-sabe-o-que-e-serendipidade-magia-da-inovacao-acontece-aqui/>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

DESIGN COUNCIL. The Design Process: What is the Double Diamond? [S. l.]? Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

GRAY, Dave. Empathy Map – *download*. [S. l.], 14 jul. 2017. Disponível em: <<https://gamestorming.com/empathy-mapping/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

GRAY, Dave. World Café. [S. l.], 5abr. 2011. Disponível em: <<https://gamestorming.com/world-cafe/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MIT. AGNES (Age Gain Now Empathy System). [S. l.]? Disponível em: <<http://agelab.mit.edu/agnes-age-gain-now-empathy-system>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Customer Journey Canvas – *download*. [S. l.]. Disponível em: <<http://thisisservice.designthinking.com/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

