



STANFORD
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

STANFORD SOCIAL INNOVATION *review*

Design thinking para inovação social¹

Por Tim Brown & Jocelyn Wyatt

Stanford Social Innovation Review
Winter 2010

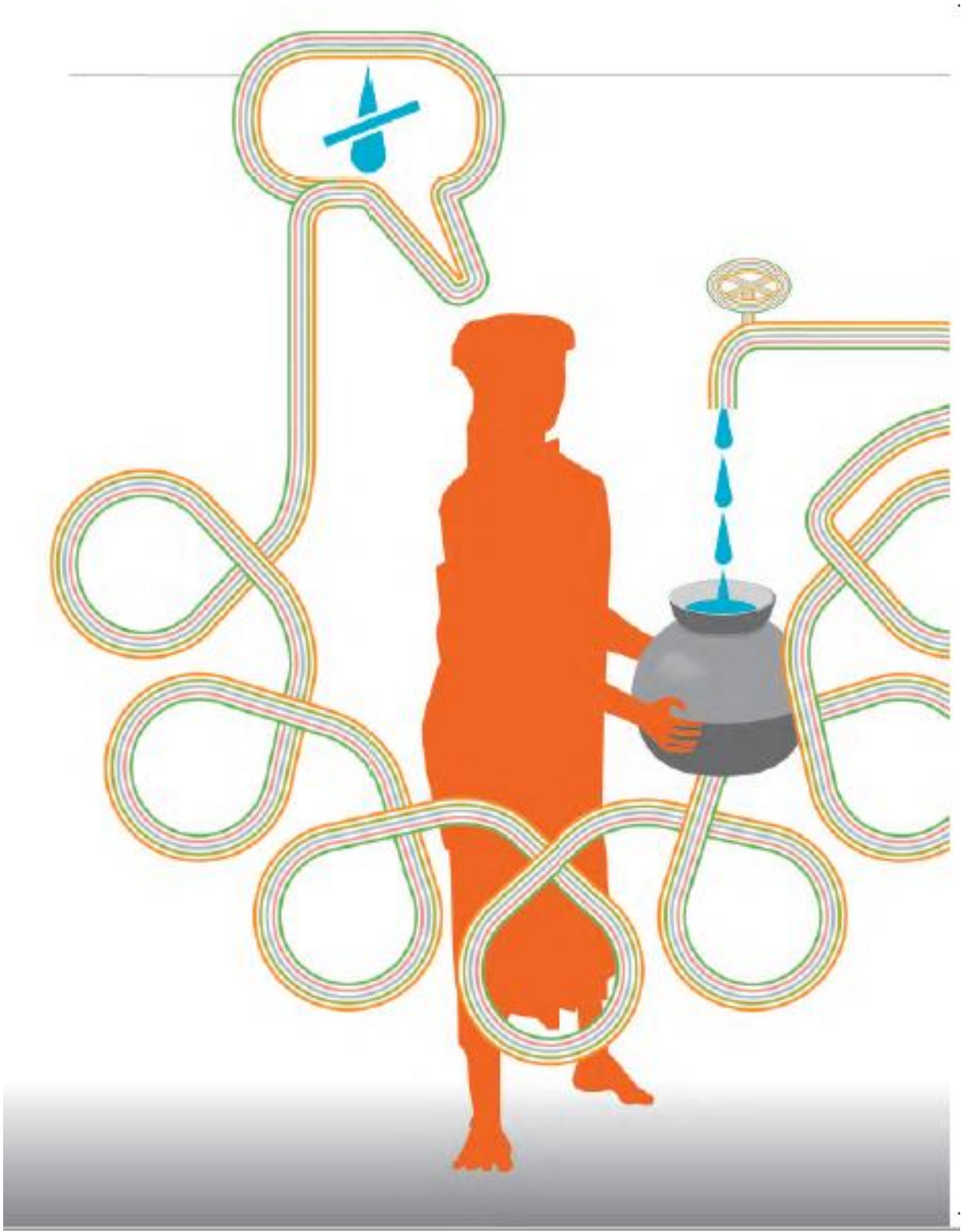
Copyright © 2007 by Leland Stanford Jr. University
All Rights Reserved



STANFORD
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Stanford Social Innovation Review
518 Memorial Way, Stanford, CA 94305-5015
Ph: 650-725-5399. Fax: 650-723-0516
Email: info@ssireview.com, www.ssireview.com

¹ Escrito por Tim Brown & Jocelyn Wyatt. Ilustrado por John Hersey. Stanford Social Innovation Review Winter 2010. Traduzido por Thierry Mougnot B. F. dos Reis.



Em uma região nos arredores de Hyderabad, Índia, entre os subúrbios e a área rural, uma jovem – podemos chamá-la de Shanti – diariamente busca água do poço local que, sempre disponível, fica a aproximadamente um quilômetro (300 ft) de sua casa. Ela utiliza um container/vasilhame de plástico em que cabem 11 litros, que ela consegue carregar sobre sua cabeça com facilidade. Shanti e seu esposo dependem dessa água gratuita para consumo e higiene, e, mesmo tendo ouvido que ela não é tão potável quanto a água da estação comunitária de tratamento de água da Fundação Naandi, eles ainda a utilizam. A família de Shanti tem consumido a água local há gerações, e apesar de a água periodicamente deixar ela e seus parentes doentes, Shanti não pretende deixá-la.

Shanti tem muitos motivos para não consumir a água da estação comunitária Naandi, mas que não são tão óbvios. O centro é próximo de sua casa a ponto de ser acessível a pé – aproximadamente quinhentos metros. Além disso, é conhecido por todos e financeiramente acessível (aproximadamente 10 rupees, ou R\$ 0,55). A possibilidade de pagar essa pequena tarifa até se tornou símbolo de status para os moradores locais. Falta de hábito também não é o problema. Shanti abstém-se da água mais potável por conta de falhas no *design* do sistema.

Apesar de Shanti poder chegar a pé às instalações de tratamento, ela não consegue carregar o “JERRICAN” de 18,9 litros exigido pela instalação. Quando cheio de água, o container retangular de plástico é simplesmente pesado demais. O container também não é desenhado para ser apoiado no quadril ou a cabeça, onde Shanti gosta de carregar objetos pesados. O marido de Shanti também não consegue carregá-lo. Ele trabalha na cidade e só retorna à sua casa no horário em que o centro de tratamento já esteja fechado. O centro de tratamento também requer deles que comprem um cartão mensal correspondente a cinco galões (18,9 litros) por dia, muito mais do que eles precisam. “Por que eu compraria mais do que preciso e desperdiçaria dinheiro?”, pergunta Shanti, acrescentando que seria mais provável que ela comprasse a água do centro Naandi se menores quantidades fossem permitidas.

O centro de tratamento comunitário foi pensado para produzir água limpa e potável, e foi muito exitoso nesse objetivo. Aliás, ele é útil para muitas pessoas da comunidade, particularmente famílias cujos maridos, ou filhos mais velhos, que têm bicicletas e podem visitar o centro de tratamento durante o horário de trabalho.

DESIGN THINKING FOR SOCIAL INNOVATION

OS DESIGNERS TRADICIONALMENTE TÊM FOCADO EM APRIMORAR A ESTÉTICA E FUNCIONALIDADE DE SEUS PRODUTOS. EM TEMPOS RECENTES, ELES PASSARAM A USAR TÉCNICAS DE DESIGN PARA ENFRENTAR PROBLEMAS MAIS COMPLEXOS, COMO ENCONTRAR MANEIRAS DE OFERECER SERVIÇOS DE SAÚDE DE BAIXO CUSTO AO REDOR DO MUNDO. AS EMPRESAS FORAM AS PRIMEIRAS A ADOPTAR ESSA NOVA ABORDAGEM - CHAMADA DE DESIGN THINKING - E AGORA AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS ESTÃO COMEÇANDO A ADOTÁ-LA TAMBÉM.

BY TIM BROWN
& JOCELYN WYATT

Illustration by
John Hersey

Quem fez o *design* do centro, entretanto, perdeu a oportunidade de arquitetar (*design*) um sistema ainda melhor, pois desconsideraram a cultura e as necessidades da totalidade de integrantes da comunidade.

Essa oportunidade perdida, apesar de, em análise retrospectiva, representar uma omissão óbvia, é muito comum. Frequentemente, iniciativas pecam porque não são baseadas nas necessidades dos clientes ou consumidores, e nunca foram pensadas para receber *feedback*. Essa abordagem falha é a regra tanto nos setores corporativos quanto nos sociais.

Como a situação de Shanti mostra, desafios sociais requerem soluções sistêmicas baseadas nas necessidades do cliente ou do consumidor. É aí que muitas abordagens falham, mas é onde o *design thinking* – uma nova abordagem para a criação de soluções – destaca-se.

Tradicionalmente, os *designers* têm focado suas atenções em aprimorar a estética e funcionalidade dos produtos. Exemplos clássicos desse tipo de trabalho de *design* são o Ipod, da Apple, e a cadeira Aeron, de Herman Miller. Em anos recentes, os *designers* ampliaram sua abordagem, criando sistemas completos para entregar seus produtos e serviços.

O *design thinking* incorpora *insights* próprios, ou de consumidores, com profundidade e prototipação veloz, ambas direcionadas a superar as ideias que impedem soluções efetivas. *Design thinking* – inerentemente otimista, construtivo e empírico – aborda as necessidades das pessoas que consumirão um produto ou serviço, e a infraestrutura que as permite fazê-lo.

Empresas estão incorporando *design thinking* porque ajuda a serem mais inovadoras, diferenciar melhor suas marcas, e levar seus produtos e serviços mais rapidamente ao mercado. As organizações sem fins lucrativos estão utilizando *design thinking* para desenvolver melhores soluções aos problemas sociais. *Design thinking* cruza os limites tradicionais dos setores público, privado e sem fins lucrativos. Ao trabalhar de perto com os clientes e consumidores, o *design thinking* permite que soluções de alto impacto venham da base, em vez de serem impostas de cima a baixo.

DESIGN THINKING NA PRÁTICA

Jerry Sternin, fundador da Positive Deviance Initiative (e professor na Tufts University até seu falecimento ano

passado [em 2009], era habilidoso em identificar o que ele denominava “soluções de *outsider*” para problemas locais (*outsider* é uma pessoa que não pertence a um grupo). Sua abordagem face à inovação social é um bom exemplo de *design thinking* em açãoⁱ. Em 1990, Sternin e sua esposa, Monique, estavam atuando no Vietnã para diminuir a má-nutrição entre crianças de 10 mil vilarejos. Naquela época, 65% das crianças vietnamitas menores de cinco anos sofriam de má-nutrição, e a maioria das soluções dependiam de doações estatais de suplementos nutricionais. Mas os suplementos nunca alcançavam os resultados esperadosⁱⁱ. Como alternativa, o casal Sternin usou uma abordagem chamada desvio positivo (*positive deviance*), que busca soluções examinando indivíduos e famílias da comunidade que estão em uma situação melhor que os demaisⁱⁱⁱ.

O casal Sternin e colegas do *Save the Children* entrevistaram quatro comunidades de Quong Xuong na província de Than Hoa e pediram por exemplos de famílias “muito, muito pobres” cujas crianças eram saudáveis. Então eles observaram os hábitos de preparo, cozimento e a maneira de servir dessas seis famílias, chamadas de “desviantes positivos”, e encontraram alguns comportamentos consistentes, mesmo que raros. Os pais de crianças bem-alimentadas coletavam pequenos camarões, siris, e caramujos dos arrozais e adicionavam-nos à comida, além de folhas de batata-doce. Apesar de esses alimentos estarem prontamente disponíveis, eles tipicamente não eram consumidos por serem considerados prejudiciais às crianças. Os desviantes positivos também alimentavam seus filhos com várias porções pequenas, o que permitia que seus estômagos pequeninos contivessem e digerissem mais alimento por dia.

Aqueles que praticam *design thinking* buscam atalhos, improvisam soluções, e encontram caminhos de incorporá-los nos serviços ofertados. Eles consideram o que chamamos de bordas, os lugares em que pessoas “extremas” vivem, pensam e consomem diferentemente.

O casal Sternin e o restante do grupo trabalharam com os desviantes positivos para oferecer aulas de cozinha para as famílias cujos filhos sofriam de má-nutrição. Ao final do primeiro ano do programa, 80% das mil crianças

Tim Brown é o CEO e presidente da IDEO, uma empresa global de inovação e *design*. Ele é o autor do livro *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation* (HarberBusiness, 2009) (tradução livre: *Mudança pelo design: como design thinking transforma organizações e inspira inovações*), um livro recém publicado sobre como *design thinking* transforma organizações e inspira inovações. Jocelyn Wyatt lidera o grupo de InovaçãoSocial da IDEO, que trabalha com negócios, fundações, organizações não-governamentais e multinacionais para construir capacidades de *design thinking* e desenvolver soluções inovadoras que respondam às demandas dos clientes locais.

inscritas no programa estavam adequadamente nutridas. Ainda, o esforço havia sido reproduzido em outras 14 vilas no Vietnã^{iv}.

O trabalho dos Sternin é um bom exemplo de como o desvio positivo e *design thinking* dependem dos saberes locais para descobrir soluções locais. Aqueles que praticam *design thinking* buscam atalhos e improvisam soluções – como os camarões, siris e caramujos – e encontram caminhos de incorporá-los nos serviços ofertados. Eles consideram o que chamamos de “bordas ou limites”, os lugares em que pessoas “extremas” vivem de modo diferente, pensam diferentemente e consomem diferentemente. Como explica Monique Sternin, hoje diretora da *Positive Deviance Initiative*: “Tanto o desvio positivo quanto *design thinking* são abordagens que têm por centro o ser humano. Suas soluções são relevantes para um contexto cultural particular e, não necessariamente, funcionarão fora daquela situação específica”.

Um programa que pode ter se beneficiado do *design thinking* é a distribuição de redes contra mosquitos na África. As redes são bem desenhadas e, quando usadas, são efetivas em reduzir a incidência de malária^v. A Organização Mundial da Saúde (OMS) louvou a iniciativa das redes, atribuindo a elas as quedas significativas de óbitos por malária entre crianças menores de cinco anos: uma queda de 51% na Etiópia, 34% de queda em Gana, e 66% de queda em Ruanda^{vi}. O modo como as redes de mosquito têm sido distribuídas, contudo, pode ter produzido consequências não intencionais.

No norte de Gana, por exemplo, redes são oferecidas gratuitamente a mulheres e a mães com crianças menores de cinco anos. Essas mulheres podem, em qualquer momento, pegar redes gratuitas em hospitais públicos locais. Para todos os demais, contudo, as redes são difíceis de obter. Quando perguntamos a um homem ganês com boa educação formal, chamado Albert, que havia contraído malária recentemente, se ele dormia debaixo de uma rede de mosquitos, ele nos disse que não – não havia lugar na cidade de Tamale onde se pudesse comprá-la. Como uma quantidade grande de pessoas poderiam obter redes gratuitamente, não era lucrativo aos comerciantes que as vendessem. Mas os hospitais também não tinham estrutura para vender redes extras.

Como a experiência de Albert demonstra, é de importância crítica que as pessoas fazendo o *design* de um programa considerem não apenas seu formato e função, mas também seus canais de distribuição. É possível dizer que a disponibilização das redes

gratuitamente jamais levou em consideração pessoas como Albert – ele simplesmente estava fora do escopo do projeto. Mas isso representaria uma enorme oportunidade perdida. Sem considerar o sistema por inteiro, as redes não podem ser distribuídas a todos, o que torna impossível a erradicação da malária.

A ORIGEM DO DESIGN THINKING

A IDEO foi formada em 1991, como uma fusão entre a David Kelley *Design*, que criou o primeiro mouse da Apple Computer, em 1982, e a ID Two, que criou o primeiro computador estilo laptop, também em 1982. Inicialmente, a IDEO focava em trabalhos para empresas feitos via *design* tradicional, desenhando (*designing*) produtos como o assistente pessoal digital Palm V, as escovas-de-dente Oral B, e as cadeiras Steelcase. Esses eram os tipos de objeto à mostra nas revistas de estilo de vida (*lifestyle*) ou nos pedestais de museus de arte moderna.

Já em 2001, IDEO estava recebendo demandas para enfrentar problemas que pareciam estar distantes do *design* tradicional. Uma fundação de saúde pediu-nos para reestruturar sua organização, uma centenária companhia de manufatura queria melhor entender seus clientes, e uma universidade esperava criar ambientes alternativos de aprendizado em suas tradicionais salas de aula. Esse tipo de trabalho levou a IDEO do *design* de produtos ao consumidor para o *design* de experiências para o consumidor.

Para distinguir esse novo tipo de trabalho de *design*, passamos a referir a ele como “*design* com um d minúsculo”. Mas essa frase nunca pareceu inteiramente satisfatória. David Kelley, também fundador do Instituto de *design* Hasso Plattner (também conhecida como “d.school”), da Stanford University, ressaltava que toda vez que alguém o perguntava sobre *design*, ele se percebia inserindo a palavra “thinking” para explicar o que é que faziam os *designers*. Eventualmente, o termo *design thinking* pegou^{vii}.

Enquanto abordagem, o *design thinking* recorre a capacidades que todos possuímos, mas que são negligenciadas por práticas tradicionais de solução de problemas. Não apenas ele foca em criar produtos e serviços que sejam centrados nos seres humanos, mas o próprio processo é também profundamente humano. O *design thinking* depende de nossa habilidade em sermos intuitivos, reconhecermos padrões, construirmos ideias que tenham significação emocional assim como sejam funcionais, e expressamo-nos em meios que não apenas palavras ou símbolos. Ninguém quer conduzir uma

organização baseando-se no sentimento, intuição, e inspiração, mas uma confiança exagerada no racional e no analítico pode ser tão arriscado quanto. O *design thinking*, com uma abordagem integrada ao núcleo do processo de *design*, oferece uma terceira via.

O processo de *design thinking* é melhor concebido como um sistema de espaços sobrepostos, e não como uma sequência de passos ordenados. Há três espaços a serem considerados: inspiração, idealização e implementação. Pense em inspiração como o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções; idealização como o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e implementação como o caminho que conduz da etapa de planejamento às vidas das pessoas.

O motivo de chamá-los de espaços, como alternativa a etapas é que nem sempre eles são praticados sequencialmente. Os projetos podem circular entre inspiração, idealização e implementação mais de uma vez, enquanto a equipe refina suas ideias e explora novas direções. Não surpreende que o *design thinking* pode parecer caótico para aqueles que o praticam pela primeira vez. Mas durante o decurso de um projeto, os participantes percebem que o processo faz sentido e obtém resultados, mesmo que seu formato seja diferente dos processos lineares e baseados em metas que as organizações tipicamente utilizam.

INSPIRAÇÃO

Apesar de ser verdade que os *designers* nem sempre se valem de cada um dos três espaços em uma sequência linear, geralmente o processo de *design* começa com o espaço de inspiração – o problema ou a oportunidade que motiva as pessoas na busca de soluções. E o ponto de partida clássico para a fase de inspiração é o *brief* (resumo). O *brief* é o conjunto de restrições mentais (dificuldades hipotéticas) que dão à equipe do projeto um contexto com que consigam começar trabalhando, referências por meio dos quais eles podem mensurar o progresso, e um conjunto de objetivos a serem realizados – tais como *price point* (ponto de preço – escala de preço em que um produto ou serviço pode ser comercializado), a tecnologia disponível e o segmento de mercado.

Mas assim como uma hipótese é diferente de um algoritmo, o *brief* não é apenas um conjunto de instruções ou uma tentativa de responder à pergunta antes de ela haver sido posta. Antes, um *brief* bem construído permite que existam situações de *serendipity* (*serendipity* é uma palavra em inglês que significa **uma feliz descoberta ao acaso**, ou a sorte de encontrar algo precioso onde não estávamos procurando), imprevisibilidade e as vontades

caprichosas do destino – a dimensão criativa de onde ideias revolucionárias emergem. Se for abstrato demais, o *brief* arrisca deixar a equipe errante; se for estreito demais, é quase garantido que o conjunto de restrições terá um desfecho apenas incremental e, provavelmente, medíocre.

Assim que o *brief* é finalizado, chega o momento da equipe de *design* descobrir quais são as necessidades das pessoas. Métodos tradicionais como grupos focais e enquetes raramente obtêm *insights* relevantes. Na maioria dos casos, essas técnicas baseiam-se apenas em perguntar às pessoas o que elas querem. A pesquisa convencional pode ser útil em direcionar a melhorias incrementais, mas não levam ao tipo de descobertas revolucionárias que nos deixam coçando nossas cabeças e nos perguntando o porquê de ninguém haver pensado nelas antes.

Henry Ford compreendia essa questão quando disse, “Se eu perguntasse aos meus clientes qual eram seus desejos, eles me diriam ‘um cavalo mais rápido’^{viii}. Apesar de as pessoas frequentemente não conseguirem precisar quais são suas necessidades, seus comportamentos providenciam-nos com pistas valiosas sobre sua gama de necessidades insatisfeitas.

Um ponto de partida melhor para os *designers* é sair pelo mundo e observar as experiências concretas de pequenos agricultores, crianças em idade escolar, e profissionais de saúde comunitária, para perceber que o modo como eles improvisam soluções em seu cotidiano. Trabalhar com parceiros locais que assumem o papel de intérpretes e guias culturais também é importante, assim como possuir parceiros que façam a devida introdução às comunidades, auxiliando na construção rápida de credibilidade do observador e assegurando uma compreensão mútua. Por meio de *homestays* (períodos em que os observadores passam nas casas das pessoas) e acompanhamento-sombra (*shadowing*) de cidadãos locais em seus trabalhos e casas, os *designers* assimilam-se às vidas das pessoas para quem eles estejam projetando o *design*.

Mais cedo neste ano, Kara Pecknold, uma estudante da Universidade de Arte e *Design* Emily Carr, em Vancouver, Canadá, fez um estágio em uma cooperativa de mulheres de Ruanda. Sua tarefa era de desenvolver um *website* que conectasse as costureiras ruandenses com o mundo. Pecknold logo descobriu que as costureiras tinham pouco ou nenhum acesso a computadores e à Internet. Em vez de pedi-las que mantivessem um Website, ela reformulou seu *brief*, ampliando-o para abranger a pergunta de quais serviços poderiam ser

providenciados à comunidade para melhorar seu cotidiano. Então, Pecknold fez uso de várias técnicas de *design thinking*, usando como uma das fontes seu treinamento, e aproveitando também dos instrumentais do *Human Centered Design* da IDEO (*design* centrado no ser-humano), para compreender os objetivos e aspirações das mulheres.

Como Pecknold não falava a língua das costureiras, pediu a elas que documentassem suas vidas e aspirações com uma câmera, e fizessem representações em desenho do que o sucesso significava para aquela comunidade. Por meio dessas atividades, as mulheres podiam perceber por si mesmas o que era importante e valioso para elas, em vez de um terceiro fazer estas suposições por elas. Durante o projeto, Pecknold também providenciou cada participante com uma remuneração equivalente a um dia de trabalho (500 francos, ou, aproximadamente, um dólar americano) para observar o que cada uma faria com o dinheiro. Enquanto isso, as mulheres se deram conta de que meros 500 francos por dia representavam, para elas, uma quantia significativa e providencial. Esse processo de percepção ajudou tanto a Pecknold, quanto às mulheres, estabelecer as prioridades em seus projetos^{ix}.

IDEALIZAÇÃO

O segundo espaço do processo de *design thinking* é a idealização. Depois de passar tempo com trabalho de campo, observando e fazendo pesquisa para *design*, a equipe passa por um processo de síntese em que eles depuram o que viram e ouviram em *insights* que poderão levar a soluções ou oportunidades para mudança. Essa abordagem ajuda a multiplicar as opções de escolhas e os *insights* diferentes sobre o comportamento humano. Esses *insights* podem ser ideias alternativas de ofertas de novos produtos, ou escolhas dentre modos diferentes de criação de experiências interativas. Ao testar diferentes ideias, uma competindo com a outra, aumenta-se a probabilidade de um resultado mais ousado e instigante.

Como Linus Pauling, cientista com dois Prêmios Nobeis, coloca, “Para ter uma boa ideia, você deve primeiro ter muitas ideias”^x. Ideias realmente inovadoras desafiam o *status quo* e sobressaem na multidão – elas



O resultado desse esforço foi a caixa de ferramentas *Human Centered Design* (*design* centrado no ser-humano), uma metodologia que pode ser usada pelas organizações para aprenderem por si o processo de *design thinking*. A caixa de ferramentas está disponível gratuitamente no site <http://www.designkit.org/> (site em inglês) - T.B. & J.W.

são criativamente disruptivas. Elas provêm uma solução inteiramente nova para um problema que muitas pessoas sequer sabiam que tinham.

É claro que o aumento do número de escolhas significa maior complexidade, o que pode dificultar a vida das dos envolvidos, especialmente daqueles encarregados de controlar o orçamento e monitorar os prazos do projeto. A tendência natural da maioria das organizações é restringir as opções favorecendo aquelas que sejam mais óbvias e incrementais. Apesar dessa tendência poder representar um ganho de eficiência a curto prazo, ela tende a tornar uma organização mais conservadora e inflexível a longo prazo. O pensamento divergente é o caminho, e não obstáculo, à inovação.

Para alcançar o pensamento divergente é importante ter diversidade na equipe envolvida em todo o processo. Pessoas com formações multidisciplinares – arquitetos que estudaram psicologia, artistas com MBAs, ou engenheiros com experiência em marketing – frequentemente apresentam essas qualidades. Eles são pessoas com capacidade e disposição para colaborar de forma que atravesse as várias disciplinas.

Para operar em um ambiente interdisciplinar, o indivíduo deve ter qualidades em duas dimensões – a pessoa “em formato de T”. No eixo vertical, cada membro da equipe deve possuir uma habilidade que domina profundamente, possibilitando que ele ou ela providenciem contribuições tangíveis ao resultado do processo. A linha horizontal do topo do “T” é onde o *designers* se revela e é moldado. Ela diz respeito à empatia pelas pessoas e áreas do conhecimento que vão além do que a pessoa sabe. Essa característica tende a se expressar como abertura a novas ideias, curiosidade, otimismo, uma tendência de aprender por meio do fazer,

e experimentação. (Esses são os mesmos atributos que procuramos ao contratar na IDEO.)

Times interdisciplinares tipicamente se organizam em um processo estruturado de *brainstorming*. Atendendo a uma provocação por vez, o grupo pode produzir centenas de ideias que variam desde o absurdo até o óbvio. Cada ideia pode ser escrita em um post-it e compartilhada com o grupo. Representações visuais dos conceitos são encorajadas, visto que isso geralmente auxilia na compreensão de ideias complexas pelos demais.

Uma regra a ser seguida durante o processo de *brainstorming* é a suspensão da vontade de julgar as ideias. É importante que o papel de advogado do diabo, obstrucionista e infrutífero, seja desencorajado, como Tom Kelley explica em seu livro *The Ten Faces of Innovation* (Tradução livre: As dez faces da inovação)^{xi}. Em vez disso, os participantes são encorajados a gerar o maior número de ideias possíveis. Isso permite que o grupo passe para uma fase de organização e seleção das ideias. Boas ideias se destacam naturalmente, enquanto que as ruins são descartadas já desde cedo.

A InnoCentive oferece um bom exemplo de como o *design thinking* pode resultar em centenas de ideias. A InnoCentive criou um website que permite que as pessoas postem soluções para desafios estipulados por integrantes da InnoCentive, um misto de Organizações Sem Fins Lucrativos e empresas. Mais de 175 mil pessoas – incluindo cientistas, engenheiros e *designers* do mundo inteiro – têm postado soluções.

A Fundação Rockefeller tem apoiado 10 desafios de inovação social por meio da InnoCentive, e reporta uma taxa de 80% de sucesso em providenciar soluções efetivas para as Organizações Sem Fins Lucrativos que têm postado desafios^{xii}. A abordagem de inovação aberta é efetiva em produzir muitas ideias novas. A responsabilidade por filtrar as ideias, testá-las em campo, repeti-las e levá-las ao mercado, em última análise, fica a cabo do implementador.

Uma parceria da InnoCentive com a Global Alliance for TB Drug Development (Aliança Global para desenvolvimento de remédios para tratamento de Tuberculose) buscou uma solução a nível teórico para simplificar o regime de tratamento de tuberculose. “Esse processo é o exemplo por excelência da contribuição do *design thinking* para a inovação social”, explicou Dwayne Spradlin, o CEO da InnoCentive. “Com o processo aberto para desenvolvimento de medicamentos para tuberculose, a solução vencedora veio de um cientista profissional, mas que participou do processo porque sua mãe – responsável individualmente pela renda

da família – desenvolveu tuberculose quando ele tinha 14 anos. Ela teve de parar de trabalhar, e ele assumiu a responsabilidade de trabalhar e estudar para sustentar sua família”. Spradlin entende que os projetos desenvolvidos dentro da comunidade da InnoCentive beneficiam-se dessas conexões profundas e motivadoras^{xiii}.

IMPLEMENTAÇÃO

O terceiro espaço do processo de *design thinking* é a implementação, em que as melhores ideias produzidas durante a idealização são transformadas em um plano de ação completo e inteiramente concebido. No núcleo do processo de implementação está a prototipação, que é o processo de transformar ideias em verdadeiros produtos e serviços que serão testados, reproduzidos e refinados.

Por meio da prototipação, o processo de *design thinking* busca descobrir desafios de implementação que não haviam sido previstos, bem como eventuais consequências indesejáveis, para que haja sucesso de longa duração. A prototipação é particularmente importante para produtos e serviços direcionados aos países em desenvolvimento, em que a ausência de infraestrutura, cadeia de suprimentos de varejo, redes de comunicação, alfabetização e outras peças essenciais do sistema dificultam o *design* de novos produtos e serviços.

A prototipação pode validar um componente de um dispositivo, os gráficos de uma tela, ou um detalhe na interação entre um doador de sangue e um voluntário da Cruz Vermelha. Os protótipos nesse momento podem ser caros, complexos, e até mesmo indiscerníveis dos produtos ou serviços na prática. À medida em que o projeto esteja próximo de ser finalizado, e se direciona à real implementação, os protótipos provavelmente se tornarão mais completos.

Após o término do processo de prototipação e a criação do produto ou bem final, o time de *design* ajuda a criar a estratégia de comunicação. *Storytelling*, particularmente pelo uso de multimídia, ajuda a comunicar a solução a uma série diversa de *stakeholders* dentro e fora da organização, vencendo barreiras linguísticas e culturais.

A VisionSpring, uma organização prestadora de serviços oftalmológicos para indivíduos de baixa renda, na Índia, é um bom exemplo de como a prototipação pode ser um passo crítico na implementação. A VisionSpring, que vendia óculos de leitura para adultos, desejava fornecer serviços oftalmológicos integrais a crianças. O trabalho de *design* da VisionSpring envolveu tudo o que não fosse o *design* dos óculos, desde marketing envolvendo “mutirões oftalmológicos” em grupos de

autoajuda, quanto treinamento destinado a professores sobre a importância dos cuidados oftalmológicos, e também o transporte de crianças ao local de cuidados oftalmológicos.

Em conjunto com a VisionSpring, os *designers* da IDEO prototiparam um processo de triagem ocular com um grupo de 15 crianças em idades entre 8 e 12 anos. A primeira tentativa dos *designers* envolveu o exame da visão de uma menina pelos métodos tradicionais. Imediatamente, contudo, ela passou a chorar – a pressão da experiência era muito alta, e o risco de fracasso, também. Na esperança de solucionar essa situação estressante, os *designers* pediram que a própria professora realizasse o exame na criança seguinte. Novamente, a criança chorou. Então, os *designers* pediram que a menina fizesse o exame na professora. A menina, com seriedade, executou a tarefa, enquanto que seus colegas de classe olhavam invejando-a. Por último, os *designers* pediram que cada criança fizesse um exame em seu colega de classe, e que conversassem sobre essa atividade. Eles adoraram brincar de oftalmologistas, e tanto respeitaram quanto agiram em conformidade com o processo.

Ao prototipar e criar um plano de implementação para iniciar e dar escala ao projeto, a IDEO pôde fazer o *design* de um sistema para testes oftalmológicos que funcionou para os profissionais da VisionSpring, para os professores e para seus alunos. Até setembro de 2009, a VisionSpring havia conduzido mais de 10 mutirões oftalmológicos para crianças, examinado a visão de 3 mil crianças, transportado 202 crianças aos hospitais oftalmológicos locais, e providenciado óculos a 69 crianças que precisavam deles.

“Examinar e fornecer óculos a crianças traz consigo vários problemas específicos, então nós recorremos ao *design thinking* para que nos providenciasse uma estrutura apropriada ao desenvolvimento das mais apropriadas estratégias de marketing e distribuição”, explicou Peter Eliassen, vice-presidente de vendas e operações da VisionSpring. Eliassen complementa afirmando que a prototipação ajudou a VisionSpring a

focar nas abordagens que deixavam as crianças mais confortáveis durante o processo de exame. “Agora que nos tornamos uma organização de *design thinking*, permanecemos utilizando protótipos para avaliar o *feedback* e a viabilidade de novas abordagens de mercado para nossos clientes principais: nossos empreendedores de visão (vendedores) e clientes finais”^{xiv}.

PROBLEMAS SISTÊMICOS REQUEREM SOLUÇÕES SISTÊMICAS

Intuitivamente, muitas organizações sociais já dispõem de alguns aspectos do *design thinking*, mas a maioria não adere à abordagem como uma maneira de superar o método convencional e atual de solução de problemas. Certamente, há impedimentos quanto à adoção do *design thinking* em uma organização. Talvez a abordagem não receba aderência de toda a organização. Ou talvez a organização ofereça resistência em aceitar uma abordagem “humano-cêntrica”, e fracassa ao tentar balancear as perspectivas dos usuários, tecnologias e organizações.

Um dos maiores impedimentos à adoção de *design thinking* é simplesmente o medo de fracassar. A ideia de que não há problema em experimentar ou fracassar, contanto que isso ocorra cedo e sirva como aprendizado, pode ser difícil de aceitar. Mas uma cultura vibrante de *design thinking* encorajará a prototipação - rápida, barata, e suja – como parte do processo criativo, e não apenas como uma maneira de validar ideias já finalizadas.

Como Yasmina Zaidman, diretora de conhecimento e comunicações do Acumen Fund, coloca, “As empresas em que nós investimos demandam constantes criatividade e solução de problemas, de modo que o *design thinking* é um verdadeiro fator de sucesso na oferta de serviços à base da pirâmide econômica”. O *design thinking* pode levar a centenas de ideias, e, em última análise, soluções para o mundo real que podem trazer melhores resultados para as organizações e às pessoas a quem elas servem.

ⁱ “In Memoriam: Jerry Sternin,” Positive Deviance Initiative.

ⁱⁱ “Nutrition in Viet Nam,” Positive Deviance Initiative

ⁱⁱⁱ “What Is Positive Deviance?” Positive Deviance Initiative.

^{iv} “The Viet Nam Story: Narrated by Jerry Sternin,” Positive Deviance Initiative.

^v Kevin Starr, “Go Big or Go Home,” Stanford Social Innovation Review, fall 2008.

^{vi} J.R. Minkel, “Net Benefits: Bed Netting, Drugs Stem Malaria Deaths: Proactive Afri-6 can Countries See Fewer Children Felled by the Mosquito-Borne Disease,” Scientific American, February 4, 2008.

^{vii} Tim Brown, *Change by Design: How Design thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York: HarperBusiness, 2009.

^{viii} Tim Brown, *Change by Design*. Jocelyn Wyatt, E-mail correspondence with Kara Pecknold, September 23, 2009.

^{ix} Linus Pauling, Barclay Kamb, Linda Pauling Kamb, et al.

^x Linus Pauling: *Selected Scientific Papers*, Volume II—Biomolecular Sciences, London: World Scientific Publishing, 2001.

^{xi} Tom Kelley and Jonathan Littman, *The Ten Faces of Innovation: IDEO’s Strategies for Defeating the Devil’s Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization*, NY: Random House, 2005.

^{xii} “Accelerating Innovation for Development: The Rockefeller Foundation and Inno-12 Centive Renew Partnership Linking Nonprofit Organizations to World-Class Scientific Thinkers,” Rockefeller Foundation, June 23, 2009.

^{xiii} Jocelyn Wyatt, E-mail correspondence with Dwayne Spradlin, September 18, 2009.

^{xiv} Jocelyn Wyatt, E-mail correspondence with Peter Eliassen, August 10, 2009.