# A ARTE DE DESENHAR SOLUÇÕES

## Como os designers estão invadindo a área da criação de serviços e o mundo da gestão

Uma nova expressão que mistura design e gestão está ganhando o mundo e alterando o papel dos designers: é o design thinking, algo como pensando pelo desenho. Normalmente, quando se pensa em design, se imaginam produtos. Mas o novo conceito vai muito além dessa concepção convencional e invade tanto a seara dos serviços (ou o produto como serviço, nessa nova versão) como o território da gestão. Com a palavra, o cientista da cog-nição e designer Donald Norman, da Universidade da Califórnia em San Diego. Ele diz que a cabeça do designer, ao resolver um problema trazido pelo cliente, está voltada para a questão de praticidade e uso. Um produto ou serviço só é bom se é fácil e agradável de ser usado. No fim das contas, não existe lá tanta diferença entre produtos e serviços. Tudo é serviço e experiência de consumo, garante Norman: "Quando compramos uma câmera digital, estamos comprando a possibilidade de gravar memórias afetivas. Quando compramos um MP3 player, adquirimos o prazer da audição. Um celular é um serviço de interação humana". Os argumentos são cristalinos. Paradoxalmente, porém, pouquíssimas empresas entendem isso. No acirradíssimo mercado de eletrônicos, a negligência com o serviço impera, observa Norman.

Quando se compra uma câmera digital, por exemplo, é difícil tirá-la da caixa. Depois, se é intimidado com discos de instalação, avisos legais, baterias que precisam ficar 24 horas na carga e, para culminar, um manual ilegível, escrito num jargão técnico impenetrável. A mente de um designer levaria todos estes fatores em conta. Para ele, produto é serviço.

Isso explica o ruidoso sucesso do iPod da Apple e do Kindle da Amazon, em categorias nas quais ambos não foram pioneiros - MP3 players e e-book readers. A facilidade de compra de músicas online e subsequente download no iPod foi o diferencial do produto da Apple. O Kindle, da Amazon, também dá um show de eficiência em serviço. Ao ser comprado, ele é entregue com os livros que o leitor encomendou. Cada Kindle também tem um endereço de e-mail próprio, *e* as novas obras podem ser carregadas nele diretamente, sem precisar passar por um computador intermediário. Na gestão, o design thinking também oferece valiosa contribuição. É o que afirma Roger Martin, professor da Rotman School of Management. Numa empresa de design, o trabalho em equipe é altamente valorizado. Os grupos são maleáveis: um diretor pode trocar idéias sobre o projeto e receber sugestões do designer júnior durante o almoço, por exemplo. Cada trabalho é uma nova tarefa, com objetivos e prazos próprios. Já uma empresa tradicional é moldada por cargos e funções. Ela é hierarquicamente rígida. "Pelo seu próprio tamanho e complexidade, seria irrealista esperar que uma grande empresa adotasse o modelo de um birô de design", pondera Martin. Porém, segundo afirma, unidades de grandes corporações como a Unilever hoje em dia se comportam como o minúsculo birô. Com bons resultados.

Outro ponto fundamental diz respeito ao funcionamento da mente dos administradores. Ele vai na contramão da mente de um designer. Numa empresa, os obstáculos são vistos como inimigos e o orçamento é o fator de decisão. O argumento central é: "Só podemos fazer tal coisa se o orçamento permitir". Numa firma de design, não *é* assim. Se algo parece que não pode ser feito é porque não se achou uma forma inspirada ou criativa de fazê-lo. Sempre se dá um jeitinho. A mentalidade do designer é a de "descascar abacaxis" constantemente. "Os 'pepinos' deveriam ser reconhecidos pelas empresas como a grande chance de criar valor", diz Martin. Pelo menos é o que pensam os designers. (ÁLVARO OPPERMANN)

Matéria

usos educacionais

OPPERMANN, Álvaro. A arte de desenhar soluções. **Época negócios**, São Paulo, ano 3, n. 33, p. 116, nov. 2009.