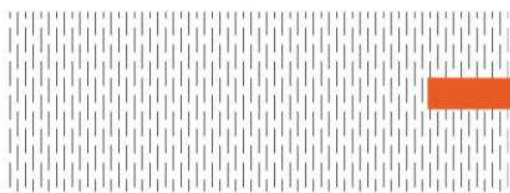
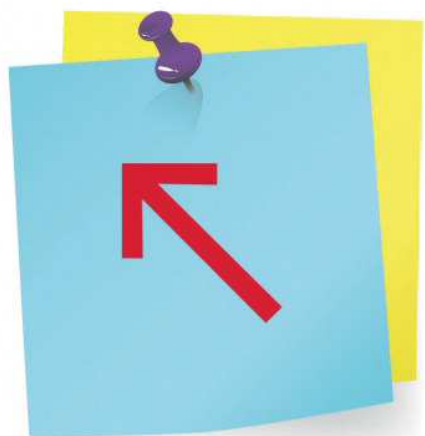
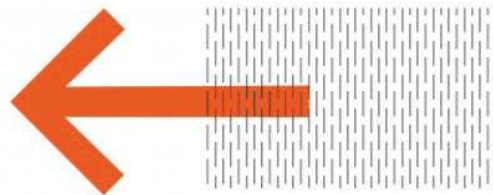


# O caminho certo para liderar



Como ajudar as equipes de projeto a superar as inevitáveis **ineficiências, incertezas e surtos emocionais**

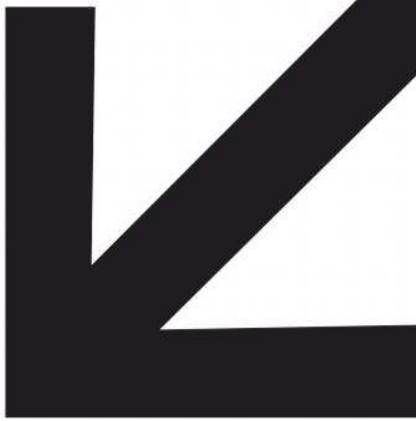
# o *design thinking*



**Christian Bason**  
CEO da Danish  
Design Centre



**Robert D. Austin**  
Professor na Ivey  
Business School



Anne Lind, diretora da agência nacional da Dinamarca responsável por avaliar os pedidos de seguro dos trabalhadores acidentados e decidir se serão pagos, estava diante de uma crise. Estranhamente, ela surgiu em um projeto aparentemente destinado ao sucesso. O projeto empregou o *design thinking* para melhorar os serviços prestados por sua organização. Sua equipe de projeto mergulhou na experiência dos clientes, estabelecendo com eles um vínculo de empatia na tentativa de ver o mundo por seus olhos. A equipe entrevistou e, de modo discreto,

gravou clientes em vídeo descrevendo sua situação e sua experiência com a gestão de casos da agência. A abordagem levou a uma revelação surpreendente: os processos da agência foram concebidos em grande parte para atender a suas próprias exigências e necessidades (ser eficiente e tornar mais fácil para a equipe a avaliação de sinistros) mais do que as dos clientes, que, geralmente, haviam passado por um evento traumático e tentavam voltar a uma vida normal e produtiva.

Lind nos disse que o *feedback* lhe abriu os olhos e provocou uma grande transformação. Mas foi também perturbador. Em alguns dos vídeos, o fato de que muitos clientes se sentiram prejudicados pelas ações da agência foi capturado de forma comovente. Uma pessoa disse, em tom de brincadeira, que precisaria estar totalmente saudável para aguentar o estresse de interagir com a agência. (A equipe de projeto ficou consternada ao descobrir que, durante o processo de sinistro, os clientes recebiam uma média de 23 cartas, não só da agência, mas também de hospitais e empregadores, entre outros.) Os funcionários de Lind haviam ganhado prêmios de produtividade pela eficiência de seus processos de gestão de caso e consideravam a si mesmos como profissionais competentes. Ficaram chocados ao ouvir tais coisas dos clientes.

Lind decidiu compartilhar os vídeos das entrevistas com os funcionários de toda a organização, porque sua *expertise* e seu comprometimento seriam necessários para desenvolver soluções. Eles ficaram chocados e desanimados. Lind ficou preocupada, achando que muitos deles estavam

## Em resumo

### O DESAFIO

Os métodos de design thinking — como ter empatia pelos usuários e realizar experimentos sabendo que muitos falharão — geralmente parecem subjetivos e pessoais para funcionários acostumados a ouvir que devem ser racionais e objetivos.

### O EFEITO

Os funcionários podem ficar chocados e desanimados com as descobertas, sentir que estão andando em círculos ou achar difícil largar as concepções sobre o produto ou serviço que fornecem. Suas ansiedades podem inviabilizar projetos.

### A SOLUÇÃO

Os líderes — sem pegar pesado — devem ajudar as equipes a reservar tempo e espaço para que surjam novas ideias e manter o senso de direção e propósito.



## Os funcionários da agência de seguros ganharam prêmios de produtividade pela eficiência de sua gestão de casos. Ficaram **chocados ao ouvir** coisas negativas dos clientes.

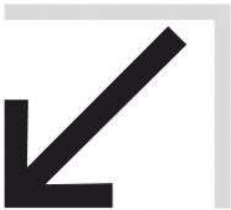
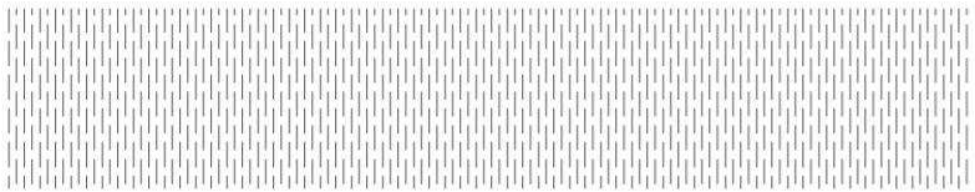
levando a coisa a sério demais. Ela os queria motivados, não incapacitados. Foi um momento que exigiu liderança. Sua organização procurou ajudá-la a processar essas informações problemáticas e descobrir o que fazer. Seus próximos passos determinariam a atitude das pessoas: enfrentar o desafio de transformar a forma como ajudavam os clientes ou mergulhar na frustração desmoralizada.

Ainda mais do que outros processos de gestão de mudanças, o *design thinking* requer liderança ativa e eficaz para manter a iniciativa no caminho do sucesso. Muito foi escrito, na HBR e em outras publicações, sobre como as organizações podem usar o *design thinking* para a inovação (ver “*Design thinking*”, HBRBR de junho de 2008, e “*O Design Thinking atinge a maturidade*”, HBRBR de setembro de 2015). Nosso estudo aprofundado de quase duas dúzias de grandes projetos em grandes organizações do setor público e privado em cinco países indica que a liderança eficaz é fundamental para o sucesso. Nós não focamos na forma como as equipes

de *design thinking* faziam seu trabalho, mas na forma como os executivos seniores que solicitavam o trabalho interagiam com as equipes e as capacitavam.

Normalmente, os líderes assumiam equipes de projeto — compostas de consultores externos ou de unidades especializadas internas — que trabalhavam com um subconjunto de funcionários para gerar soluções que, eventualmente, eram introduzidas amplamente em toda a organização. Em alguns casos, quando a mudança envolvia diferentes áreas da organização e a equipe principal não tinha conhecimento especializado em seus processos, o projeto se expandia para incluir as pessoas dessas áreas — essa abordagem era útil para obter compromisso. Na maioria dos casos, os líderes que solicitavam esses projetos não tinham experiência prévia com o *design thinking*. Embora alguns estivessem envolvidos mais diretamente do que outros, todos viam a abordagem como uma forma de ajudá-los a alcançar seus objetivos estratégicos.





## Por que liderança forte é crucial

“**DESIGN THINKING**” pode significar coisas diferentes, mas geralmente descreve processos, métodos e ferramentas para criar produtos, serviços, soluções e experiências centrados no ser humano. Implica estabelecer uma conexão pessoal com os indivíduos — ou usuários — para os quais a solução está sendo desenvolvida. Os *designers* buscam um profundo entendimento das condições, situações e necessidades dos usuários, esforçando-se para ver o mundo pelos olhos deles e capturar a essência de suas experiências. O foco está em estabelecer conexão, e até mesmo intimidade, com os usuários.

Mas para os funcionários de longa data acostumados a ouvir que devem ser racionais e objetivos, esses métodos podem parecer subjetivos e excessivamente pessoais. É claro que as empresas querem entender seus clientes — mas a conexão do *design thinking* com eles pode parecer desconfortavelmente emotiva e, às vezes, opressivamente perturbadora.

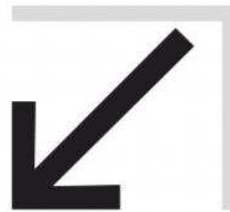
Os desafios não terminam aí. Outro aspecto potencialmente inquietante dos métodos de *design thinking* é sua confiança no pensamento divergente. Eles pedem aos funcionários que não se apressem para atingir a linha de chegada ou convergir para determinada resposta o mais rápido possível, mas que ampliem o número de opções — andar de lado por algum tempo em vez de para a frente. Isso pode ser difícil a pessoas acostumadas a valorizar direções claras, economia de custos, eficiência e assim por diante. Pode parecer perda de tempo — e, de certo modo, é mesmo.

Como se isso não fosse suficiente, as abordagens de *design thinking* exigem que, repetidamente, os funcionários experimentem algo que sempre tentaram evitar: o fracasso. A prototipagem e teste interativos envolvidos nesses métodos funcionam melhor quando produzem muitos resultados negativos — resultados que mostram o que *não* funciona. Porém, acumular resultados aparentemente insatisfatórios é desconfortável para a maioria das pessoas.

Agumentar o desconforto do *design thinking* vale a pena,

pois pode resultar em novas e excelentes possibilidades de mudança, melhoria e inovação. A verdade é que os mesmos aspectos dos métodos de *design thinking* que o tornam difícil de lidar são também a fonte de poder para os funcionários.

Consequentemente, os funcionários não familiarizados com o *design thinking* (geralmente a maioria) precisam da orientação e do apoio dos líderes para navegar essa paisagem desconhecida e canalizar de forma produtiva suas reações a essa abordagem. Nossa pesquisa identificou três categorias de prática que os executivos podem usar para levar os projetos de *design thinking* ao sucesso: alavancar a empatia; encorajar a divergência e navegar a ambiguidade e ensaiar novos futuros.



## Alavanque a empatia

**NAS PRIMEIRAS FASES** de um processo de *design thinking*, os funcionários que trabalham em determinado projeto precisam deixar de lado seus preconceitos sobre o produto ou serviço que oferecem. Os líderes podem ajudá-los a fazer isso endossando o processo, que usa informações sobre os clientes para evocar empatia nos funcionários e fazer com que questionem como suas ações afetam os consumidores. Nossa pesquisa mostra, no entanto, que os líderes devem fazer mais do que apoiar o processo. Devem apoiar também os funcionários que sentem a angústia de ter questionada a eficácia de seu trabalho. Resultados inesperados podem gerar medo e comportamento defensivo, o que interfere na empatia e mina a motivação.

Lind entendeu que as revelações sobre a experiência dos clientes, que destruíam o moral, precisavam ser transformadas em força positiva de mudança. Isso significava convencer os funcionários a focar nos clientes, não em si mesmos. Ela conseguiu isso fazendo com que pessoas de toda a empresa se envolvessem na interpretação de descobertas nos estágios iniciais do projeto de *design thinking* e, em seguida,

---



## Abordagens de *design thinking* convidam o funcionário a experimentar repetidamente algo que ele **sempre tentou evitar**: o fracasso.

---

designando gestores de nível médio para coordenar exercícios de geração de ideias em suas unidades. Um grupo teve a ideia de facilitar a condução do processo de gestão de casos, postando sua visualização no *site* da agência. Outro grupo sugeriu uma linha direta “Tem dúvidas?”, na qual os clientes poderiam facilmente obter ajuda. De fato, Lind motivou as pessoas a conceber medidas que, individualmente, não resolveriam o problema, mas permitiriam que as coisas andassem no caminho certo.

Outro exemplo a ser considerado é o projeto de *design thinking* liderado por Mette Rosendal Darmer, enfermeira-chefe do Hospital Nacional da Dinamarca. Entrevistas conduzidas por sua equipe de projeto mostraram que os pacientes se sentiam confusos, preocupados, com medo e às vezes humilhados quando eram atendidos na clínica do coração desse hospital. Darmer compartilhou o *feedback* com os quase 40 médicos, enfermeiros e funcionários administrativos que desempenhavam papéis importantes na clínica. Os funcionários, cuja ajuda seria fundamental para desenvolver ideias para tratar das preocupações dos pacientes — e Darmer estava ciente disso —, ficaram surpresos: eles se consideravam prestadores de serviços que ajudavam a restabelecer a saúde dos pacientes. Darmer provocou o efeito intencionalmente. “Eu queria perturbá-los”, disse ela. Mas não parou depois de trazer à tona a desconexão; também sugeriu maneiras práticas de encarar as novas percepções de modo a torná-las um poderoso impulso para mudanças organizacionais e processuais.

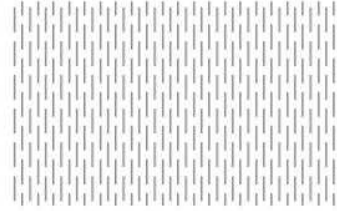
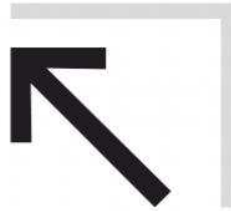
O reenquadramento que acabou se mostrando mais útil convidava os membros da equipe a se questionar: “e se o tempo do paciente fosse visto como mais importante do que o do médico?”. Essa mudança de perspectiva levou ao objetivo viável de otimizar a experiência do paciente, o que orientou a eventual reformulação do processo. Mas Darmer teve de legitimar a mudança ativamente; seus funcionários estavam preocupados, pois achavam que deixar de otimizar a eficiência não seria uma boa ideia, pois isso talvez aumentasse os custos. Ela lhes assegurou que a clínica apoiava o objetivo de colocar os pacientes em primeiro lugar. E, por fim, os custos não aumentaram, porque melhorar a experiência do paciente levou à redução de 50% nas diárias.

A lição em ambos os casos: os líderes precisam forçar os funcionários a se abrir, mas apoiar a forma como se sentem

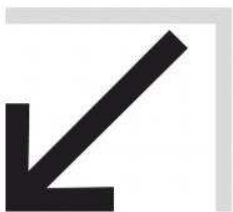
depois — para ajudá-los a seguir um caminho positivo e não se abater ou agir defensivamente depois de confrontados com deficiências nas práticas existentes. Eles precisam encarar as descobertas como oportunidades de reformulação e melhoria, e não como problemas de desempenho.

Os líderes que estudamos trabalharam arduamente para esclarecer as necessidades reais dos usuários, mesmo que o processo, de início, parecesse inútil aos funcionários ou as descobertas os deixassem desconfortáveis. Poula Sangill, líder de uma empresa que entrega refeições para idosos no município de Holstebro, Dinamarca, foi um caso um tanto atípico entre os líderes de nosso estudo, porque ela assumiu um papel direto na liderança do processo de *design thinking*. Quando Sangill propôs um projeto de melhoria pela primeira vez, a equipe de gestores de nível médio tornou-se extremamente defensiva e resistente à noção de que a mudança era possível: reclamaram do pouco tempo alocado para serviços de alimentação (dez minutos por entrega) e insistiram que nada poderia ser feito em tão pouco tempo. Em resposta, Sangill mostrou-lhes o processo passo a passo, em forma de encenação, procurando oportunidades para melhorar mesmo dentro dos limites de tempo. Mais tarde sua equipe começou a oferecer ideias.

Os líderes que estudamos também estimularam seus funcionários a superar sua dependência habitual de estatísticas para se aproximar da experiência dos usuários. Os funcionários raramente conheciam os métodos etnográficos usados no *design thinking*. Os líderes precisaram tirar a ênfase dos estudos tradicionais de consultoria e, em vez disso, com a orientação de especialistas em *design thinking*, promover situações reais nas quais os funcionários eram colocados na condição de usuários. Por exemplo, quando o Department of Housing Preservation and Development da cidade de Nova York trabalhava em novos serviços, os líderes fizeram com que os funcionários passassem semanas em campo interagindo com pessoas que moravam em propriedades com aluguel controlado em Manhattan. O objetivo era ajudá-los a entender a vida diária dos locatários. Por meio de estudos observacionais e entrevistas, os funcionários puderam identificar e experimentar em primeira mão os serviços que para os residentes eram realmente importantes e a melhor maneira de redesenhá-los.



Os líderes encorajaram as equipes de projeto a coletar dados e depois apresentá-los a outros funcionários não por meio de tabelas e gráficos áridos, como costumava ser feito no passado, mas em gravações de áudio ou vídeos de pessoas no contexto de cada uma. Esses formatos servem a vários propósitos: garantem que os funcionários obtenham um profundo conhecimento das particularidades dos usuários; veiculam essas particularidades de forma poderosa; e, se bem manejados pelo líder, adicionam uma carga emocional que motiva e gera mudanças. Para lembrar por que a mudança é necessária, basta ouvir mais de uma vez as gravações.



## Incentive a divergência e navegue pela ambiguidade

**OS LÍDERES EXEMPLARES** que observamos asseguraram que as equipes de projeto de *design thinking* reservassem tempo e espaço para que surgissem ideias novas e diversificadas e mantiveram o senso de direção e propósito. Cabe aos líderes ajudar seu pessoal a resistir à vontade de convergir rapidamente a uma solução sem pensar nas consequências.

Peter Gadsdon, chefe de *insight* do cliente e *design* de serviços para o distrito londrino de Lewisham, organizou uma série de gravação em vídeo de interações dos funcionários da linha de frente com os cidadãos na unidade de serviços para os sem-teto. Essa não era uma prática habitual — e a privacidade dos cidadãos precisava ser protegida. Mas, uma vez que foram aprovados e organizados por Gadsdon, esses vídeos poderiam ser usados, de acordo com a prática comum de *design thinking*, para despertar ideias. “A equipe entrevistou diversas pessoas durante três semanas e captou uma grande quantidade de imagens”, disse Gadsdon. Um trecho mostrava filhos de imigrantes que não falavam inglês traduzindo conversas de seus pais para as assistentes sociais. Isso não correspondia à prática habitual de usar tradutor profissional em assuntos espinhosos, como falta de moradia, para não traumatizar crianças pequenas. Depois de ver o trecho,

Gadsdon perguntou aos funcionários: “Que podemos fazer para resolver esse tipo de problema?”. Os *designers* usaram os filmes para abrir a mente das pessoas, disse ele, acrescentando: “Eles tinham muitas ideias”.

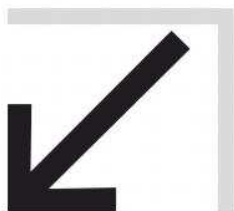
Na Boeing, vimos Larry Loftis, na época um executivo de manufatura da gigante aeroespacial, insistir para que as equipes de melhoria de processos usassem uma abordagem chamada “sete maneiras” — identificar pelo menos sete opções ao fazer o *brainstorming* de possíveis soluções. “As duas ou três primeiras aparecem com muita facilidade”, disse Loftis, “mas depois é muito difícil pensar em outras soluções. Você tem que se desapegar de suas ideias iniciais e abrir a mente.”

O objetivo do pensamento divergente é ir além de respostas fáceis e encontrar opções que possam ser verdadeiramente inovadoras. Opções extremas raramente são escolhidas, mas podem ser o ponto de partida para soluções mais práticas. “Você pode pifar com algumas delas, pois sabe que não vão se tornar realidade”, disse Loftis. “Mas depois, com um pouco de diálogo, você percebe que é melhor deixar a ideia de lado por algum tempo e chegar a uma nova ideia que funcione.”

“Andar de lado” com o propósito de gerar mais ideias que jamais serão usadas e chegar a ideias tão loucas que nunca serão aproveitadas deixa algumas pessoas desconfortáveis. Para pessoas orientadas por objetivos, pode parecer que o pensamento divergente gera ambiguidades desnecessárias sobre o rumo dos projetos. Os líderes precisam ajudar essas pessoas a lidar com suas inseguranças e preocupações.

Isso nem sempre é fácil, porque os gestores talvez estejam experimentando os mesmos sentimentos. “Como explicar à sua equipe que você está implantando uma metodologia que não entende por completo?”, perguntou-nos uma gestora que administrava serviços de apoio de negócios para a cidade de Helsinque. Ela recorreu a um projeto de *design thinking* para reduzir a burocracia em empresas. O foco principal era a racionalização do processo de licenciamento para restaurantes ao ar livre e locais de entretenimento, o que na época envolvia até 14 agências da cidade. Para responder a sua própria pergunta, liderou pelo exemplo: compartilhou seus sentimentos de incerteza com os funcionários e, enquanto mergulhava destemidamente no processo, comunicou claramente que via o caráter aberto da nova abordagem como uma maneira de ampliar a busca por soluções, não como falta de direção.

☐☐☐ Cabe aos líderes ajudar seu pessoal a resistir à tentação de convergir rapidamente para uma solução sem pensar nas consequências.



## Ensaie novos futuros

UM ELEMENTO FUNDAMENTAL do *design thinking* é testar possíveis soluções com usuários finais, funcionários e outros *stakeholders* de forma simples e rápida. A Boeing chama isso de *try storming* — é como o *brainstorming*, mas vai um passo adiante, concretizando as novas ideias de alguma forma. Ele pode implicar a criação de modelos ou vídeos de situações futuras imaginárias. Esses formatos tangíveis geram conversas que tendem a ser muito mais detalhadas, concretas e

úteis do que discussões hipotéticas. Para possibilitarem essa prática, os líderes devem proporcionar o tempo e os recursos necessários e lidar com o ceticismo sobre o valor do trabalho, transmitindo aos funcionários a percepção de que os protótipos “fracassados” representam progresso. Eles devem definir claramente quais são os objetivos e quem deve atingi-los.

Seth Schoenfeld, diretor e fundador da Olympus Academy, escola pública no Brooklyn, Nova York, queria que sua organização repensasse a forma como chegava aos resultados da aprendizagem (por exemplo, a forma como ensinava novas habilidades aos alunos). Sua abordagem usual era reunir um grupo de professores e alunos para conceber novas ideias com base em suas experiências pessoais. Dessa vez, foi convidado a tentar o *design thinking* como parte de uma iniciativa do Departamento de Educação de Nova York, que forneceu consultores e ferramentas, incluindo uma câmera de vídeo. Schoenfeld propôs que a equipe fizesse um pequeno vídeo retratando um dia na vida de um aluno imaginário em um ambiente de aprendizado totalmente digital e centrado no aluno. As pessoas envolvidas no projeto usaram o vídeo para ilustrar novos cenários: materiais didáticos disponíveis *online*, lições adaptadas às habilidades e ritmo de aprendizado de cada aluno, cursos adicionais para ser disponibilizados logo após a conclusão dos cursos e assim por diante. O vídeo, em que um aluno da equipe fez o papel principal, provocou discussões ricas sobre o mérito de possibilidades futuras para a escola. Enquanto conversavam sobre o vídeo, o diretor e o corpo docente chegaram a um consenso sobre como adotar objetivos mais amplos e visionários, e a maioria deles foi







## Líderes que solicitam projetos de *design thinking* devem ser *coaches* que inspirem suas equipes, segurem a mão quando necessário, mas recuem quando a equipe acerta o passo.

concretizada posteriormente. Como essa era uma maneira de trabalhar muito diferente da usual, foi de grande ajuda receber apoio e orientação de cima.

No seu projeto para reprojeter o serviço de “refeição sobre rodas” do município de Holstebro, Poula Sangill pediu à equipe de *design thinking* que criasse um serviço parecido com um restaurante, que foi testado e desenvolvido iterativamente com clientes reais. Também pediu aos membros da equipe que encenassem vários cenários. No primeiro momento, os funcionários consideraram o exercício bobo. Eventualmente, porém, descobriram que o *feedback* do cliente levou a ideias que, de outra forma, eles não teriam tido. Algumas delas, como refeições menores para atender àqueles com pouca fome, reduziram os custos, contemplando um dos objetivos gerais da transformação.

Ensaaiar o futuro requer que os líderes sejam específicos sobre quais resultados abrangentes precisam ser alcançados. Em um projeto que visa transformar a experiência do cliente, a gigante de seguros norueguesa Gjensidige prototipou uma ampla variedade de ideias para chegar a três elementos-chave do ótimo serviço ao cliente: seja simpático e empático; resolva o problema do cliente imediatamente; e sempre dê ao cliente um conselho que ele não esperava. Embora esses princípios possam parecer simples, foram quase revolucionários em uma organização financeira que, tradicionalmente, se concentrava na gestão e controle de riscos. A atitude cética com a qual as reclamações eram recebidas se transformou em um esforço sistemático para criar experiências positivas para os clientes. Os líderes precisaram comunicar aos funcionários que não havia problema em fazer essa mudança. Para serem críveis, eles tinham de reagir com cuidado quando um risco era detectado — por exemplo, um funcionário prejudicado por uma alegação falsa — e sinalizar claramente que o serviço ao cliente permanecia de suma importância mesmo quando as coisas saíam errado. A transformação ajudou a impulsionar a Gjensidige ao topo no *ranking* de atendimento ao cliente e fidelidade entre as quase cem empresas que operam em seu mercado (Noruega, Dinamarca, Suécia e Países Bálticos).

Ao testarem soluções, os líderes que estudamos incentivaram o foco na criação de valor não apenas para clientes externos, mas também para funcionários (e, às vezes, outros públicos). Isso ampliou os benefícios potenciais da mudança e garantiu a adesão de vários grupos, produzindo mudanças

duradouras. Quando a gigante industrial Grundfos, líder mundial em tecnologia de bomba de água, começou a trabalhar em uma bomba de última geração, a equipe de projeto sabia que a interface de controle e de usuário deveria ser altamente digital. Mas o que isso significaria na prática? A inclinação natural da equipe era pesquisar tecnologias digitais e investigar as necessidades dos clientes — ambas essenciais para o projeto, é claro. Mas os executivos insistiram em que os membros da equipe deveriam pensar mais amplamente sobre o público para o qual o valor seria produzido — incluindo técnicos, alguns dos quais talvez trabalhassem para outras empresas, que estariam instalando as bombas. Qual era o contexto de trabalho deles? Quais eram suas necessidades?

**LÍDERES NÃO PODEM SIMPLEMENTE** solicitar projetos de *design thinking* e, em seguida, tirar o corpo fora. Eles devem ficar de olho e permanecer vigilantes para perceber o momento em que devem se envolver com a equipe. Devem ajudar os membros a lidar com as emoções e desconfortos inevitáveis em tais empreendimentos. Devem encorajar o grupo a realizar todos esses importantes desvios exploratórios e, ao mesmo tempo, ajudar a manter a confiança de que a iniciativa está avançando. Ao mesmo tempo, não devem pegar muito pesado: as equipes precisam fazer suas próprias descobertas e perceber que estão se engajando em um processo criativo, não apenas executando as instruções da gestão.

Líderes que solicitam projetos de *design thinking* devem ser *coaches* que inspirem suas equipes a alcançar o sucesso, segurem a mão quando necessário, mas recuem quando a equipe acerta o passo. Esse papel não é fácil. O *design thinking* é desafiador porque envolve algo mais fundamental do que apenas gerir a mudança: descobrir o tipo de mudança necessária. Os gestores que estudamos demonstraram que muitos líderes podem fazer isso. Mas, para promover a transformação organizacional, é necessário profundo entendimento do trabalho e reconhecimento das diferenças entre o *design thinking* e outras abordagens. ☺

HBR Reprint R1904B-P

Para pedidos, página 9



**CHRISTIAN BASON** é CEO da Danish Design Centre, organização financiada pelo governo em Copenhague. **ROBERT D. AUSTIN** é professor de sistemas de informação e diretor do corpo docente da Learning Innovation Initiative da Ivey Business School.