

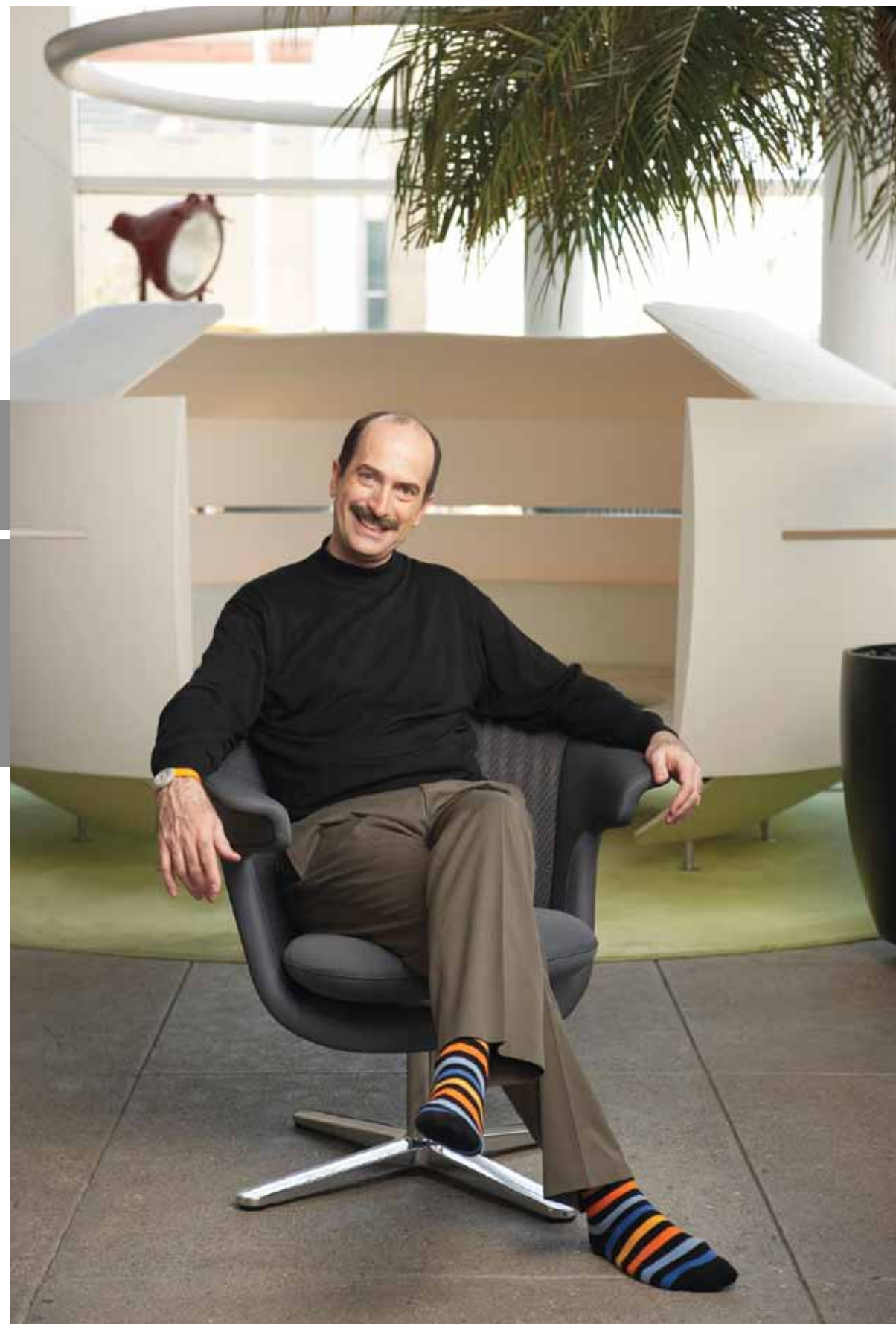
UP IN THE AIR

Em uma de suas viagens semanais pelo planeta para espalhar a filosofia inovadora da mais influente, reconhecida e premiada agência de design do mundo, o diretor-geral da IDEO, Tom Kelley, passou pelo Brasil e não inovou: falou, como sempre e como ninguém, sobre inovação

:por PAULA CHAGAS, com exclusividade para TOP

Tom Kelley é autor de dois best-sellers mundiais, *A arte da inovação* (2001, ed. Futura) e *As 10 faces da inovação* (2005, editado no Brasil em 2007 pela ed. Campus). Ele viaja todos os anos a 30 países para falar a um total anual de 10 mil pessoas em encontros que tratam – obviamente – de inovação e da inovadora agência da qual é diretor-geral, a IDEO. Durante dez anos ele conseguiu manter contato pessoal com todos na empresa, que começou com 17 no staff e agora tem 530 pessoas espalhadas por escritórios em três continentes: Palo Alto, Vale do Silício, San Francisco, Chicago, Bos-

Tom Kelley, o peregrino do design: palestras para dez mil pessoas em 30 países do mundo, todos os anos





Acima, os escritórios da IDEO em Palo Alto e, ao centro, em San Francisco, ambos na Califórnia, EUA; à direita, na pág. oposta, o escritório de Munique, Alemanha. Pendurar as bicicletas foi a solução criada pelo pessoal de SF para criar mais espaço

Se você pensa pelo aspecto tecnológico, pensa em criar algo para gerar dinheiro – mesmo que seja algo inútil. Se pensar pelo aspecto humano, só pode criar algo útil

ton e Nova York, nos EUA; Londres e Munique, na Europa, e Xangai, na China. Kelley somou-se ao atendimento personalizado de todas as contas da companhia, cuja carteira de clientes vale toneladas de ouro e inclui instituições financeiras (Bank of America); empresas de comunicação (AT&T); de tecnologia (Microsoft, Nokia e Samsung); fundações (Rockefeller e Bill & Melinda Gates); a marca brasileira mais famosa do planeta, a Havaianas; e até o Departamento de Energia dos Estados Unidos, que chamou a IDEO para desenvolver estratégias que estimulem os cidadãos a conservar energia. A agência ainda atua como parceira da Acumen Fund no projeto Ripple Effect, que busca encontrar soluções para o acesso à água na África e na Índia.

A IDEO foi criada em 1991 pelo irmão de Tom e chairman da empresa, David Kelley, e nasceu da união de quatro empresas – David Kelley Design, ID Two, Matrix e Moggridge Associates. A agência define-se como uma consultoria de design global, e teve seu nome cunhado a partir da palavra *ideia*, na forma que toma co-

mo prefixo em termos como ideologia e ideograma. Em seu primeiro ano de existência, a agência ganhou 15 prêmios, sendo 12 de uma das mais prestigiadas competições internacionais de design – da qual é, aliás, a maior vencedora da história: a Interior Design Excellence Awards, conhecida como IDEA, por pura coincidência.

Em 2009, a IDEO perdeu algumas posições e ficou em 10º lugar na lista das 50 empresas mais inovadoras segundo a revista *Fast Company*. Parece pouco? A questão é que a IDEO atende simplesmente todas ou quase todas as outras da lista, que inclui Facebook, Google, Apple e Amazon. A revista *BusinessWeek* também a coloca no rol das mais inovadoras do mundo, e a *Fortune*, entre as companhias que mais contratam estudantes de MBA, em 18º lugar, à frente de marcas como Coca-Cola, IBM e Sony.

Inovar, para a IDEO, é nada menos que mudar o mundo. O primeiro mouse da Apple, o primeiro laptop da história, da Grid Computer, e a primeira escova de dentes infantil com cabo macio e de fácil manuseio,

Antigamente, bastava um design bonito. Meu irmão encomendou uma mesa de trabalho que ficou linda, mas muito alta e nada funcional. Ele tentou argumentar. O criador disse que a mesa era tão bonita que ele nem iria notar a altura

criada para a Oral B, são criações da agência. E Tom Kelley é a personificação do *design thinking* e da missão da IDEO, que propõem “inovação centrada no ser humano”..

Ele é um transformador de mentes, e sabe disso. Mesmo assim, ainda parece surpreender-se (e gentilmente agradece) quando lhe dizem, como aconteceu com um casal de participantes da palestra que fez em Belo Horizonte, a convite do Spa Vanessa de Oliveira e da Fiat, que ele mudou suas vidas.

A IDEO afirma: “Criamos impacto por meio do design”. O que isso significa exatamente?

Antigamente, era suficiente para o designer só fazer um bom design. É a visão clássica. Uma vez meu irmão David encomendou a um designer italiano uma mesa de trabalho, que ficou linda, mas muito alta para se escrever, nada funcional. Ele argumentou e o criador disse: “Bom, pode ser alta, mas é muito, muito bonita. Tanto que você nem vai notar”. Nós tentamos ir além. Queremos fazer coisas que deem prazer às pes-

soas, no mínimo, mas também fazer do mundo um lugar melhor.

Como provocar tal impacto em meio a tanta informação e oferta?

Se você pensa pelo aspecto tecnológico, pensa em criar algo que vá gerar dinheiro, mesmo que seja algo inútil. Se você pensar pelo aspecto humano, vai fazer alguma coisa que seja realmente útil. O Japão tem a população mais idosa do mundo e também uma capacidade tecnológica incrível. Estive em Osaka e eles me disseram: vamos criar robôs para ajudar quem não consegue mais sair de casa. O robô pegaria a pessoa em uma van e a levaria até onde ela quisesse ou precisasse. Custaria milhões de dólares para desenvolver algo assim. Eu respondi: por que não uma pessoa em vez de um robô? Seria mais fácil, melhor, mais pessoal. Nós pensamos a partir do que as pessoas realmente precisam, o que realmente desejam, e quais as formas de atendê-las.

Como saber o que as pessoas realmente desejam e necessitam?



Buscamos as pessoas em formato T para trabalhar conosco. Elas podem ser engenheiras de formação, mas também pintam, ou fazem cinema. As pessoas em formato I não nos interessam

As novas tecnologias não me deixam controlar a opinião sobre meu produto, por mais que eu o propagandeie. Como companhia, nesse novo mundo, tenho de mudar meu comportamento, não a história que conto

Resumindo em uma palavra: antropologia. Em cada projeto, primeiro tentamos entender a situação, o mercado, a tecnologia etc. Depois, observamos. Esse é o segredo: observar é a melhor maneira de encontrar a verdade. Não é levar a pessoa para uma sala e perguntar: “Com que frequência você escova os dentes?” Ela dirá: “Ah, sempre!”. Nessa situação, todos terão o comportamento ideal. Em vez de perguntar, peça que ela mostre como faz aquela tarefa e aí você verá as diferenças. É preciso passar certas horas com as pessoas, conhecê-las, deixá-las confortáveis. Elas não vão contar seus segredos de uma hora para outra.

E como achar esses observadores? Também é preciso bons olhos para encontrá-los...

Sim, é muito importante. Há os estudiosos, com PhD em antropologia ou psicologia. Mas procuramos principalmente por empatia. Procuramos quem ouça, veja, enxergue, sinta um pouco do que o outro sente. Algumas pessoas falam tanto que não ouvem, perguntam e já respondem.

É necessário deixar a pergunta no ar e esperar por uma resposta. E observar atentamente, sair a campo. É um modelo que funciona bem. Há anos, trabalhávamos para um cliente de escovas de dentes num projeto simples de desenho de um produto infantil. O cliente achava que não era preciso ter essa primeira parte. Nós os convencemos e logo percebemos um pequeno e importante detalhe: os adultos usam escovas grandes, portanto as crianças deveriam usar pequenas, certo? É perfeitamente lógico, mas, observando bem, notamos que as crianças têm menos coordenação motora e precisam mesmo é de escovas grandes. A empresa teve as maiores vendas no mundo por 18 meses. Isso prova a importância da antropologia e que o investimento compensa. Você tem de saber em que problema trabalhar, e isso deve ser feito em campo.

Que outras habilidades vocês procuram?

Estamos contratando nossos primeiros economistas comportamentais, que estudam fatores sociais, cog-

À esq., na pág. oposta, o escritório de Boston, EUA, decorado com obras de artistas locais convidados a criá-las para proporcionar uma atmosfera agradável e inspiradora. Ao centro e acima, maquetes e protótipos – elementos essenciais nas apresentações da IDEO. Abaixo, Kelley com a edição americana do seu *As 10 faces da inovação*



nitivos e emocionais para entender mudanças no comportamento e nas decisões das pessoas. Procuramos buscar sempre pessoas em formato T para trabalhar conosco.

E o que significa uma “pessoa em formato T”?

Digamos que você seja uma brilhante engenheira, mas não fala bem com as pessoas e só queira ficar na sua mesa. Esse é o formato I de pessoa, muito boa em uma atividade específica, e para a qual não temos espaço em nossa companhia. A engenheira em formato I vai pensar que engenharia, no caso, é a única matéria que importa. As pessoas T são, usando o mesmo exemplo, engenheiros de formação – mas também pintores no tempo livre, ou fazem filmes. Elas têm uma visão mais ampla e consideram diferentes aspectos. Geralmente, no fim dos currículos, os candidatos a algum emprego são instados a escrever algumas linhas sobre seus hobbies, o que gosta de fazer – e a maioria das empresas não dá atenção a essa parte. Nós damos, bastante. Se você é apaixonado por

algo e é bom nisso, é uma parte sua, marcante, ainda que não relacionada ao seu trabalho, é melhor nos contar.

Pessoalmente, o que o sr. espera das pessoas e para elas?

Acredito que essa ideia emergente chamada *social networking* esteja mudando o mundo. Já é muito difícil que informações erradas sejam transmitidas por quem esteja no controle. Ninguém tem tanto poder como para dizer: “Esta é a verdade”. Eu posso fazer propaganda massiva e dizer que tal café é o melhor do mundo, ou que essa é a melhor empresa do setor, posso tentar controlar a informação. Mas novas tecnologias, como simplesmente o scanner que lê o código de barras do produto e diz exatamente o que é, quanto custa e onde comprar, ou as aplicações que revelam o histórico da responsabilidade social das empresas, não me dão nenhuma chance de controlar a opinião. Como companhia, nesse novo mundo, tenho de mudar meu comportamento, não a história que conto. Que a verdade seja dita e as pessoas ainda queiram fazer negócios comigo. ☺