

## CAPÍTULO 3

# DESIGN THINKING E CULTURA: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOBRE O DIÁLOGO ENTRE A CULTURA MILITAR ISRAELENSE E A CULTURA DO DESIGN

*Yasmin Corbo*

*Paula D'Andrea Guaraldo*

## Resumo

No contexto pós-globalização de relações desterritorializadas e mediadas por uma cultura estabelecida além da cultura local, o design emerge como uma abordagem que se estabelece via método em organizações, equipes ou em grupos civis, podendo ser considerado também uma cultura. Nesta realidade, processos sociais como a desindustrialização e o intercâmbio cultural promovido pelo advento da tecnologia acabam favorecendo o processo criativo e inovador, refinando processos e metodologias através da diversidade de vivências e visões. Diante desta realidade, este artigo objetiva assimilar a cultura como um sentimento de pertença associado a um lugar específico e como um fenômeno do comportamento, além de ser fator fomentador da economia criativa. Não por acaso a cultura tem protagonizado discussões na formação cultural nos hábitos de sociedades prósperas, como é o caso de Israel, país conhecido pela sua relevância no cenário da inovação (sendo considerado pelo Índice Global de Inovação 2019 da ONU como um líder regional na atualidade), frente a uma cultura tradicional e de hábitos enraizados no cenário local. A abordagem da interação entre cultura local e a cultura do design thinking é um objeto de estudo relevante, pois tem desdobramentos econômicos e sociais no país escolhido como estudo de caso, Israel. O comportamento inovador tem sido um grande gatilho de crescimento econômico e bélico no país, reconhecido como nação das start-ups através do profissionalismo e maturidade garantidos na experiência militar.

**Palavras-chave:** Design de thinking; estratégias de inovação; territórios criativos; cultura; Israel.

## Introdução

O presente artigo objetiva assimilar a cultura como um sentimento de pertença associado a um lugar específico (ORTIZ, 1999) e como um fenômeno do comportamento, isto é, como “um jeito de fazer as coisas” (DA MATTA, 1986), afastando-se da visão de cultura como mera manifestação criativa, mas como uma manifestação humana e de comportamento.

Partindo dessa premissa, a cultura pode ser considerada fator facilitador de processos criativos e, por consequência, fator fomentador da economia criativa. Entendendo o papel crucial do capital intelectual (THROSBY, 1995) no processo criativo, faz-se necessário para o campo de pesquisa em inovação e comportamento entender de que forma métodos de inovação interagem com a cultura local na qual aquela pessoa se referencia.

Tem-se discutido a relevância da formação cultural nos hábitos de sociedades prósperas, como é o caso de Israel, país conhecido pela sua relevância no cenário da inovação (sendo considerado pelo Índice Global de Inovação 2019 da ONU como um líder regional na atualidade), frente a uma cultura tradicional e de hábitos enraizados no cenário local.

A eficiência do Design Thinking, por sua vez, tem se confirmado por diversos autores como Krippendorff (1995), em cases que exemplificam de que forma o pensamento projetual dimensiona a capacidade de inovar e criar, e como medidas comportamentais amplificam o potencial do método.

O trabalho objetiva fazer uma análise bibliográfica sobre quais princípios do Design Thinking, por meio do texto “Design centrado no ser humano: uma necessidade cultural”, são encontrados na obra “Start up Nation: o milagre econômico de Israel e o que ele nos ensina”, analisando as suas

semelhanças e de que forma elas podem potencializar o processo criativo, e observando também as suas discrepâncias e as suas conseqüências.

O problema da presente pesquisa baseia-se no seguinte questionamento: Quais princípios do Design Thinking narrados no texto “Design centrado no ser humano: uma necessidade cultural” podem ser identificados na cultura militar israelense?

Tem-se como argumento central/hipótese o fato de que a abordagem da interação entre cultura local e a cultura do design thinking é um objeto de estudo relevante, pois tem desdobramentos econômicos e sociais no país escolhido como estudo de caso, Israel. O comportamento inovador tem sido um grande gatilho de crescimento econômico e bélico no país, reconhecido como nação das start-ups através do profissionalismo e maturidade garantidos na experiência militar.

A metodologia dessa pesquisa fundamenta-se a partir do levantamento de uma base teórica seguida de um confronto do material selecionado. A delimitação do corpus da pesquisa aconteceu através da seleção de materiais textuais que convergissem com o objetivo do artigo, priorizando-se o acesso a uma bibliografia que contivesse relatos do FDI (Força de Defesa de Israel) com uma abordagem comportamental, que permitisse um maior entendimento dos valores intrincados nas relações e situações.

Para o estudo de caso, foi realizada uma análise bibliográfica que consistia em selecionar três princípios relevantes da cultura do design narrada por Klaus Krippendorff (1997) e relacioná-los a aspectos da cultura militar israelense.

O marco teórico da referência do estudo fundamenta-se a partir da reflexão acerca da cultura do design e cultura local, que demanda, antes de

tudo, um desenvolvimento teórico sobre cultura como fenômeno humano. Entender a cultura além das manifestações culturais é um desafio em que se faz necessário buscar autores multidisciplinares, de diversas áreas de humanas, como Mike Featherstone (1997) e o antropólogo Arjun Appadurai (1986), falando sobre culturas locais e globais; bem como o sociólogo Ortiz (1999), que traz um panorama teórico-conceitual sobre culturas que dialogam; e Sarlo (2004), abordando culturas mediadoras, entre outros autores.

Para o embasamento teórico do design, foi escolhido um texto clássico, Klaus Krippendorff: Design centrado no ser humano: uma necessidade cultural (1997). Sobre a cultura local de Israel utilizou-se o livro Nação Empreendedora - o milagre econômico de Israel e o que ele nos ensina.

## **Definição de Cultura**

O conceito de cultura é, por si só, multidisciplinar, partindo-se da análise de suas diversas perspectivas. Seja percebida pelas suas manifestações criativas ou artísticas ou por ser uma teia de hábitos tecida coletivamente, o estudo acerca da cultura, em sua maioria, terá como matéria-prima a análise do ser humano e as suas diversas manifestações.

Em uma afirmação antropológica, Roberto da Matta (1986) entende que “a cultura é um jeito de fazer as coisas”. A simplicidade da fala imprime o quão democrático pode ser o entendimento do que é a cultura. Partindo desse pressuposto que se ancora na raiz do estudo do comportamento humano e as suas diversas expressões - a antropologia -, a presente pesquisa deseja debater, no primeiro momento, a relação entre cultura local e global.

Buscando perceber a cultura que vai além da expressão via produtos culturais/artísticos, e entendendo-a como a expressão de um comportamento social cimentado na relação com o seu espaço vivencial, a relevância dessa abordagem é evidente pois “a cultura lubrifica as rodas dos relacionamentos e instituições sociais que constituem a sociedade” (FEATHERSTONE , 1997, p. 127) o que, por consequência, alimenta os setores criativos, regidos por condutas que facilitam a criatividade, a inovação e o comportamento empreendedor.

O entendimento sobre uma cultura global, fruto de uma percepção de um mundo sem fronteiras como anteriormente em um período pré-modernidade, configura também uma nova percepção sobre o que significa uma cultura local, e a sua relevância na formação de hábitos e laços sociais. Featherstone (1997, 131) entende que “tal senso de pertença, as experiências comuns sedimentadas e as formas culturais que são associadas a um lugar são fundamentais para o conceito de uma cultura local”.

### **Cultura mundo-mundo, terceira cultura e culturas mediadoras**

O intenso fluxo entre os dispositivos presentes tanto na cultura local quanto na cultura global são intensificados com a chegada de dispositivos tecnológicos que visam estreitar as fronteiras territoriais e de comunicação. Esse intenso fluxo cultural presente em um cenário com fronteiras fragilizadas devido à imigração e ao advento tecnológico é observado por Appadurai (1986) como uma problemática de comunicação intercultural.

Além de toda a complexidade envolvida no fluxo cultural local, o acesso à culturas extraterritoriais gera um paradigma clássico, o de excesso de

informação. Appadurai (1986) entende que a solução desenhada pelos equipamentos envolvidos nessa comunicação é o desenvolvimento de culturas mediadoras, ou terceiras culturas:

As terceiras culturas em questão, entretanto, não refletem simplesmente os valores americanos. Sua relativa autonomia e seu quadro global de referência impõem a necessidade de que elas levem em conta as particularidades da cultura local e adotem práticas culturais organizacionais e modos de orientação suficientemente flexíveis para facilitar isso. (FEATHERSTONE, 1997, p. 129)

Esse efeito pode ser observado na reorganização das marcas e organizações para lidar com esse novo paradigma: a adaptação da identidade local à abordagem global para muitas marcas significou, nesse ponto, um grande esforço em branding para a criação de uma linguagem e identidade pós-moderna, focada no consumidor receptor desses diversos fluxos culturais.

Por outro lado, a reação cultural em perspectiva local gerada em função desse grande fluxo de informações é variável e depende da complexidade do povo envolvido. Ortiz (1999), de forma parecida, aborda a reação a esse processo através do conceito de cultura mundo-mundo, percebendo como a flexibilização de uma cultura local - com elementos perdidos devido à falta de vínculo territorial - em contato com uma nova linguagem, que seja universal e apele a elementos universais para facilitar o entendimento, acarreta em uma comunicação bem-sucedida.

Sarlo (2004), por sua vez, aborda o desenvolvimento dessa cultura mediadora expressa em locais físicos através de sua pesquisa sobre não lugares: ao analisar o nomadismo contemporâneo, fruto desse intenso fluxo de culturas, Sarlo define que certos lugares devem ter o caráter expresso de uma comunidade imaginada, alinhados por uma cultura extraterritorial. Ela

exemplifica isso através da análise da proposta imagética e material de shopping centers e aeroportos:

Sem shopping e sem clubes Méditerranée, o turismo de massas seria impensável: ambos proporcionam a segurança que só se sente na própria casa, sem perder-se completamente a emoção provocada pelo fato de que ela foi deixada pra trás. Quando o espaço estrangeiro e a força da incomunicabilidade ameaçam como um deserto, o shopping oferece o paliativo da familiaridade. Esta, no entanto, não é a única nem a mais importante contribuição do shopping ao nomadismo. Pelo contrário, a máquina perfeita do shopping, com sua lógica aproximativa, é em si mesma, um tabuleiro para a deriva desterritorializada. (SARLO, 2004, p. 19).

O lugar antropológico (AUGÉ, 1994), que constrói sentido para aqueles que já o habitaram, é rico em simbologias e rituais que alimentam a identidade a que o próprio local aponta. O autor visa entender a proposta desses locais como sendo uma proposta de oposição ao local nativo, enriquecendo o debate acerca da manutenção da cultura identitária quando a manifestação de uma cultura mediadora, conectada com o tempo atual, acontece.

### **Inovação e Cultura - Panorama histórico**

A relação da cultura com o fomento à inovação vem de uma jornada de mudança de mentalidade. Em momento de forte industrialização, a mentalidade das organizações que produzia em larga escala vem de um período em que era possível, ainda, desenvolver produtos, serviços e marcas com base em seus atributos, afinal, a produção em larga escala era uma novidade para um mercado que tinha em sua essência ser artesanal, até o momento.

A produção em larga escala, natural do processo industrial, coloca uma lente de aumento em um comportamento diferente do mercado e do consumidor: se por um lado, o mercado tem a oportunidade de produzir em larga escala, utilizando-se de profissionais cujo foco produtivo é a funcionalidade, a economia de matéria-prima e o lucro capital, o consumidor, por sua vez, refina o seu gosto e a sua atenção à medida que a oferta de produtos e serviços torna o seu crescimento exponencial.

O processo de mudança da cultura industrial para uma cultura projetual proposto pela projeção do design a um protagonismo criativo maior é, justamente, a mudança do foco criativo centrado no objeto para o foco criativo centrado no ser humano, já que “os artefatos não existem fora do envolvimento humano. Eles são construídos, compreendidos e reconhecidos quando usados pelas pessoas, que têm objetivos próprios” (KRIPPENDORFF, 1997, p. 89).

Esse novo entendimento, que é gerado a partir do entendimento do usuário, modifica completamente a abordagem sobre a formação da semântica do produto, entendendo-o como um verdadeiro gerador de insights sobre as próprias reações dos usuários na relação com o artefato. A inovação, por isso, se fortalece como fator competitivo em uma indústria saturada.

A partir do momento em que a profissão do designer ganha autonomia de participar do projeto desde o início - o que Krippendorff (1997) define como paradigma projetual - a cultura que, anteriormente, era centralizada nos ideais e interesses industriais, agora passa a ser volátil, flexível e sensível às variedades culturais.



## **Design Thinking - contexto e abordagem**

Entendendo cultura como um sentimento de pertença associado a um local, e observando a visão de Sarlo (2004) e Augé (1994) para a definição de local e a reconfiguração desse conceito após o processo de globalização e mundialização (ORTIZ, 1999), a presente pesquisa visa entender a relação entre uma cultura específica e o método criativo Design Thinking.

Conforme Krippendorff (1997) narra em sua pesquisa sobre o design centrado no ser humano, o paradigma industrial, de se projetar produtos em série de forma funcional, perdeu as forças no momento em que o mercado foi reorientado para um mercado de produtos para um mercado de identidades e bens.

Esse movimento, porém, tem total relação com um movimento que acontecia de forma latente no cotidiano social. A mudança de paradigmas da profissão do designer perseguia, de certa forma, os interesses mercadológicos, como a visão da própria indústria a respeito da percepção do público em relação aos produtos, e a necessidade de inovar a partir das mesmas matérias-primas, e de um público com cada vez mais complexidade em seu comportamento.

Essa convergência pode ser observada no contexto da criação do shopping center: conforme Sarlo (2003) analisa, o shopping expressa, em sua conceituação, exatamente o que o usuário daquela era esperava e necessitava para que a sua experiência de utilização fosse plena e sustentável em quaisquer outros contextos, inclusive fora de seu país natal. Esse exemplo explicita justamente o que significa desenhar e formatar uma produção sensível a variedades culturais e individuais, um princípio clássico do design, “preocupado com a

maneira através da qual vemos, interpretamos e convivemos com artefatos” (KRIPPENDORFF, 1997, p. 89).

Esse processo se dá muito pela lente com que o design observa o comportamento alheio, e a forma como isso é encarado reflete o nível de empatia que o produto ou o serviço terá, acarretando, por consequência, na sua usabilidade e na sua conexão com o seu usuário, o que Krippendorff (1997) define como entendimento de segunda ordem ou “entender o entendimento dos outros”.

Esse conceito edita um paradigma de produção focada na otimização e lucro para uma produção nunca finalizada, que propicia a criatividade em quaisquer etapas e que acontece no seio de toda a sociedade, não sendo exclusividade de nenhum setor.

## **Design como cultura**

O entendimento já narrado do design como algo transcendente à uma profissão de cunho gráfico eleva a sua percepção a um nível de uma abordagem universal, promovendo-o a uma verdadeira cultura, já que sinaliza, em toda a sua abordagem, “um jeito de fazer as coisas” e um tipo de pensamento que norteia o que entende-se como a cultura do design.

Dessa forma, perceber a narrativa cultural como “um modelo integrado de valores comuns” (Featherstone, 1997, p. 127) é necessário para entender quais sistemas de valores norteiam a cultura do design, e de que forma esses valores se relacionam com a cultura local.

Tratando-se do processo criativo, é percebida a mesma necessidade de construção de novas narrativas para intermediar um processo que tornou-

se multidisciplinar, complexo e com cada vez mais variedade de informações disponíveis e colocadas em jogo. As metodologias criativas surgem justamente para se conectar ao ser contemporâneo, adaptando-se à sua forma de ser, de falar e de criar. Esse processo, no design thinking, é percebido quando Krippendorff diz que:

Através da linguagem, negociamos e aceitamos deveres e narramos o futuro em que nossas intenções se tornarão reais. Através da linguagem organizamos equipes, defendemos nossas ideais e estimulamos stakeholders a formar redes que podem levá-los à realização. (KRIPPENDORFF, 1997, p. 93).

A linguagem, portanto, é a forma materializada do sistema de valores presentes em uma cultura que, por sua vez, se relaciona com outras culturas e formas de ser.

### **Princípios do design centrado no ser humano por Krippendorff**

A reflexão acerca do design thinking proposta pelo autor Klaus Krippendorff no texto “Design centrado no ser humano: uma necessidade cultural”, de 1997, narra a transição de uma cultura modernista para uma cultura centrada na virtude projetual do ser humano. Nesse sentido, serão abordados prioritariamente três princípios propostos pelo autor, utilizando-os como referência bibliográfica para, posteriormente, utilizá-los na análise de discurso do objeto de estudo escolhido.

A escolha dos princípios se deu com base no caráter comportamental da abordagem do artigo, percebida desde a escolha do referencial teórico até o desdobramento do estudo de caso.

## Medição de envolvimento humano

Krippendorff (1997) define o conceito de design centrado no ser humano fazendo um contraponto entre a mentalidade industrial e a mentalidade projetual: segundo o autor, o design centrado no objeto é fruto de uma era em que produzir em série em favor de otimizar os lucros para um mercado em plena expansão era necessário.

Nesse sentido, a medição do envolvimento humano não era realizada, o que acarretava em uma generalização. Segundo o autor, “o foco no objeto valoriza critérios de projeto passíveis de serem generalizados e medidos sem o envolvimento humano. Esse tipo de foco é particularmente insensível a variedades culturais e individuais.”( KRIPPENDORFF , 1997, p. 89), o que significa dizer que a abordagem do design thinking posteriormente teria o desafio de perceber melhor essas variedades culturais.

Essa construção de uma marca requereu do mercado uma nova percepção sobre os mesmos produtos e serviços, e principalmente sobre o consumidor final. A percepção de Krippendorff (1997) quando entende o ser humano por detrás do usuário é ponto crucial nessa mudança de paradigma:

Os designers dessas coisas intangíveis foram percebendo que os seus produtos eram práticas sociais, símbolos e preferências, e não só coisas; e deveriam ser projetadas para compradores, consumidores ou públicos, e não usuários racionais. (KRIPPENDORFF, 1997, p. 89).

A produção de significado a partir do design - o que se pode chamar de semântica do produto - quebra o paradigma da criação a partir da engenharia, que, por sua vez, percebia somente a conveniência, o custo e a durabilidade, por exemplo. Tal produção de significado se dá através do que Krippendorff (1997) entende como medição de envolvimento humano.

Perceber “a maneira através da qual vemos, interpretamos e convivemos com artefatos” (Krippendorff, 1997, p. 89) é projetar o significado de um artefato à luz do usuário, e assim editá-lo conforme esse conhecimento se expande, pois “dessa forma, os artefatos não existem fora do envolvimento humano. Eles são construídos, compreendidos e reconhecidos quando usados pelas pessoas, que têm objetivos próprios.” (1997, p. 89).

Na visão do autor, a generalização da industrialização é, a partir da chegada das interfaces, editada para um modelo participativo, propagando a visão projetual e “fazendo com que os usuários façam parte do processo através do qual a tecnologia é criada” (1997, p. 89). As possibilidades, neste sentido, são ampliadas, modificando uma cultura e um modo de pensar.

Esse novo modo de pensar é propício à criatividade e aos insights que vem dentro desse processo, projetando, cada vez mais, o design a uma cultura e uma forma de fazer.

## **Entendimento de segunda ordem**

Outro princípio narrado por Krippendorff (1997), o entendimento de segunda ordem, vem justamente à tona correlacionado-se à compreensão de um significado maior em um produto. A percepção e sensibilidade do designer no processo criativo, segundo o autor, dão espaço ao entendimento “do que a tecnologia significa para as pessoas, como outros compreendem aquilo que os designers têm boas razões para entender de forma diferente” (KRIPPENDORFF, 1997, p. 91).

Ser sensível à percepção dos outros - sejam estes os stakeholders ou até mesmo os usuários - é entender que o caráter projetual está presente em

todos os seres humanos, através de uma cultura que permite e fomenta isso. O conceito de compartilhamento - ou rede de multiusuários - presente em diversos projetos de inovação, tem, segundo Krippendorff (1997, p. 91), pilares desse entendimento de segunda ordem. A livre cooperação é perceber que “os participantes constroem seus próprios mundos enquanto estão em contato uns com os outros”.

Gerenciar o significado desses “próprios mundos” e traduzi-los em produtos ou serviços aperfeiçoados através da prototipagem é um traço característico da cultura do design, e também modifica a posição do designer como profissional. Krippendorff (1997) entende que a reprojetabilidade tira, de certa forma, a responsabilidade do designer frente às suas ideias já que:

Os designers contemporâneos não podem fazer nada além de estar um passo à frente de todos. Isso muda o foco do design de produtos, bens e serviços, em direção a maneiras de se criar interfaces com eles; do aperfeiçoamento tecnológico, em direção à defesa de práticas sociais mais palatáveis.” (KRIPPENDORFF, 1997, P. 91).

A narrativa deste conceito do entendimento de segunda ordem gera, também, segundo o autor, uma mudança no paradigma comportamental dos envolvidos no processo criativo: a forma de se observar as necessidades, interesses e objetivos de uma ser humano, no momento em que decide utilizar um produto ou serviço, formula essa nova forma de “entender o entendimento dos outros” (KRIPPENDORFF , 1997, p. 92).

### **Cultura projetual (planejamento)**

A visão de planejamento acerca do design quebra os paradigmas que contêm o tema. Ao fazer um resgate histórico, pode-se perceber que "design

sempre foi planejamento. Na era industrial, um planejamento confinado à indústria” (KRIPPENDORFF, 1997, p. 92). O conceito multidisciplinar e colaborativo do design thinking dá ao processo de planejamento o desafio de ser estimulante e, ao mesmo tempo, planejado.

Nesse sentido, a cultura projetual pode ser percebida, como Krippendorff define ser uma virtude humana, no sentido de que se conecta a aspectos humanos e sociais e promove a sua democratização, vendendo cada vez mais a distante cultura científica:

A atividade projetual tornou-se um modo de vida, que o antigo pensamento do design como criação de coisas deu lugar ao pensamento do design como algo incrustado na sociedade. (KRIPPENDORFF, 1997, p. 88).

Essa cultura projetual, por apreciar a participação do usuário e de pessoas ativamente envolvidas no processo criativo, gera uma sensibilidade à individualidade de cada um e às suas variedades culturais, fator que diferencia o processo orientado pelo design de um processo meramente da engenharia, já que “na engenharia não há lugar para o significado” (KRIPPENDORFF, 1997, p. 89). O design thinking, percebendo e sendo sensível às variações humanas do ser humano por trás do usuário, pode gerar projetos mais complexos, que reflitam as necessidades mais densas e que possam ser modificadas diante de diferentes paradigmas.

A capacidade de organizações lidarem com variedades culturais e individuais, gerindo e utilizando-as em favor de suas produções resulta em um processo empático, com diversos pontos de vista, sendo assim, sensível ao seu usuário, entendendo-o não só como um consumidor com gatilhos limitados, mas como um ser sensível, com motivações aparentes e não-aparentes. Uma das formas de entendê-lo como esse ser complexo é observando-o pela lente

de diversas pessoas, com trajetórias, repertórios e visões diferentes. A multidisciplinaridade é um fator presente em muitos desses processos criativos.

Krippendorff (1997, p. 03), ao narrar o processo de formulações de motivações, fala que "motivação é a resposta para a pergunta de por que alguém faz o que faz. As motivações extrínsecas justificam que alguém está fazendo como um meio para atingir fins, alcançar objetivos ou obter resultados.". A análise da escolha dos meios e de quais são esses objetivos é essencial no processo criativo da formulação de um produto/serviço, pois são essas motivações que orientam o processo de decisão de compra.

Essas motivações podem ser mapeadas e melhor entendidas através do processo de prototipagem, principalmente em design de produtos, onde ocorrem concomitantemente em disciplinas como o design e a engenharia. O valor desse método está no fato de que "a interação com os protótipos produz ideias muito mais rapidamente que a discussão." (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011, p. 162).

### **Estudo de Caso: A cultura militar israelense**

A presente pesquisa não pretende abordar com minúcia a história de Israel, mas sim levantar pontos dessa história que possam ser relevantes para a contextualização do estudo de caso, entendendo os pontos cruciais que possam fazer diferença na abordagem sobre o design thinking e a cultura da inovação.



## Sobre Israel

Israel é considerado um Estado desde 1947 pela Organização das Nações Unidas (ONU), mas a história da construção cultural da sua civilização data de 35 séculos (SENOR; SINGER, 2011). A história do povo judeu e da sua formação cultural, sejam através da religião, dos hábitos coletivos e das constantes guerras, contém diversos acontecimentos que acabam por nutrir a forma de se viver atualmente em Israel.

O histórico de guerras territoriais e disputas com países vizinhos pode ser percebido como um forte gatilho para nutrir o que Featherstone (1997, p.131) entende por senso de pertença, pois “tal senso de pertença, as experiências comuns sedimentadas e as formas culturais que são associadas a um lugar são fundamentais para o conceito de uma cultura local”. A retomada da terra - considerada pelos judeus - a sua terra natal, ou seja, o local onde fora sedimentado os hábitos de seus antepassados é fator crucial na história de um povo.

Por outro lado, o mesmo histórico de guerras proporcionou a Israel uma grande diversidade cultural, já que muitos imigrantes chegaram no país e muitos não israelitas permaneceram no país. Israel é conhecido como um país tolerante e com forte imigração, já que “na fundação de Israel, em 1948, sua população era de 806 mil. Atualmente, com 7,1 milhões de pessoas, o país cresceu quase nove vezes em sessenta anos” (SENOR; SINGER, 2011, p. 145).

A constância das guerras também forçou a nação a desenvolver uma cultura particular para se lidar com as corriqueiras batalhas e as frequentes ameaças. Um país com um Estado recente, ainda que com uma democracia sólida, sabe dos riscos que corre a qualquer momento:

Desde a fundação do país, os israelenses são perfeitamente conscientes de que o futuro - tanto o próximo quanto o distante - está sempre em questão. Cada momento possui importância estratégica. (SEÑOR; SINGER, 2011, p. 87).

Devido a essa forte cultura de guerra, Israel pratica o alistamento militar obrigatório para homens e mulheres, e os autores Señor e Singer (2011) observam forte relação desse fator com a cultura empreendedora e criativa do país:

Em Israel, seu histórico acadêmico é, portanto, menos importante do que o histórico militar. Segundo Gill Kerbs, egresso de uma unidade de informações que, depois de sair em busca do Livro, engajou-se no setor de capital de risco em Israel, especializado no mercado de tecnologia da China, uma das perguntas feitas em toda entrevista de admissão a um emprego é: “Onde você serviu nas Forças Armadas?” (SEÑOR; SINGER, 2011, p. 80).

Os autores entendem a relevância da carreira militar na vida dos israelenses devido ao nível de maturidade conquistado enquanto muito jovens: a experiência militar vem antes da experiência acadêmica, o que significa dizer que todos os israelenses decidem por sua carreira depois de ter enfrentado diversas funções em um cenário de guerra. A responsabilidade inerente às funções gera, segundo os autores, disciplina. Esse é um fator que diferencia o país, já que em pólos de inovação dificilmente encontra-se experiência militar.

### **Cultura militar israelense**

Partindo da perspectiva de que todo empreendedor israelense teve experiência militar, e entendendo a visão dos autores Señor e Singer (2011) da grande importância desse período na vida dos líderes organizacionais do país

devido aos fatores já mencionados, essenciais na formação de perspectiva dos líderes israelenses, a presente pesquisa abordará três fatores culturais inerentes ao serviço militar israelense, percebendo de que forma a base teórica do Design Thinking dialoga com esses mesmos conceitos.

### **Rosh Gadol**

O significado literal da palavra em hebraico é “pensamento grande”, mas quer dizer muito mais do que o dicionário diz. O conceito israelense do pensamento *rosh gadol* "significa seguir as ordens, contudo, procedendo da melhor maneira possível utilizando-se do bom julgamento e investindo todos os esforços necessários, quaisquer que sejam” (SENOR; SINGER, 2011, p. 108).

A postura esperada de quem tem a mentalidade *rosh gadol* é aquela que acredita na “improvisação acima da disciplina” (2011, p. 108), o que caracteriza de forma muito peculiar a crença israelense acerca do trabalho. O conceito de hierarquia israelense é muito diferente do restante do mundo, pois lá “questionar o comando é uma recomendação feita aos militares”(p. 108). Essa postura, incomum principalmente no meio militar, é descrita pelos autores da seguinte forma:

Esse é exatamente o ambiente em que os empreendedores israelenses prosperam. Eles se beneficiam não apenas das instituições estáveis e do estado de direito que existe em uma democracia avançada, mas também de uma cultura não hierárquica, na qual todos do meio empresarial pertencem a redes de relacionamentos sobrepostas produzidas pelas pequenas comunidades, pelo serviço militar comum, pela proximidade geográfica e pela informalidade. (SENOR; SINGER, 2011, p. 116.117).

Esse tipo de mentalidade fora construída através de uma situação real, a guerra do Líbano, em 2006, acontecimento que transformou-se em um estudo de caso. Após essa guerra, 4 falhas foram identificadas pelo Departamento de Planejamento e o Conselho de Segurança Nacional. Giora Eliand (2011, p. 113), chefe do Planejamento, afirmou que “foi extremamente rara a postura receptiva e crítica necessária para reduzir os riscos de se tornar refém de ideias preconcebidas e de confiar em pressupostos não questionados”.

Um dos diagnósticos pós-guerra do Líbano era que “Israel sofria de falta de organização e, também, de improvisação” (p. 114). Essa percepção apontava para o que se tornaria parte do DNA israelense: a disciplina flexível em prol de um melhor entendimento sobre o que acontece no campo de guerra:

Essa liberdade de ação, evidenciada na cultura corporativa [...] é igualmente prevalente, senão mais, entre as forças armadas israelenses. Normalmente, quando se imagina uma cultura militar pensa-se em hierarquia estritas, em uma obediência incontestada aos superiores e em uma aceitação do fato de que cada soldado é como um pequeno e desinformado dente da engrenagem maior. (SENOR; SINGER, p. 53).

A consequência dessa visão é que nas FDI há menos cargos superiores para dar ordens, o que acarreta em mais iniciativa pessoal nas hierarquias inferiores. - jovens recém-saídos da escola lidando com a responsabilidade e a pressão de lidar com terrorismo e guerra.

O comportamento contrário ao *Rosh Gadol*, o *Rosh Katan* significa “interpretar as ordens de maneira mais limitada possível para não ter de assumir responsabilidades ou, até mesmo, mais trabalho” (p. 108), caracteriza justamente o que não é invocado dos militares israelenses, isto é, tudo o que

não se deseja que eles sejam. A responsabilidade, a iniciativa e a liberdade definem o comportamento *Rosh Gadol*.

## **O Rosh Gadol e o Design Thinking**

Descentralizar o processo das autoridades - e fazer o que se chama de horizontalizar o processo - é uma estratégia do Design centrado no ser humano. Krippendorff (1997) defende que não só o usuário do produto/serviço que está sendo desenhado deva ser apreciado no processo criativo, mas também todos os *stakeholders* que estão envolvidos.

É necessário abordar que o espírito de colaboração proposto pelo design thinking é uma proposta que precisa ser vivenciada na prática, a começar pela liderança organizacional. Da mesma forma, é necessária uma postura igualmente colaborativa da equipe. Senor e Singer (2011) abordam também o espírito de discussão presente nos subordinados israelenses, em que corrigir um chefe ou até mesmo explicá-lo sobre os seus erros não é mal visto. Esse tipo de mentalidade gera um ambiente propício à colaboração e, por consequência, à inovação.

Essa sensibilidade à percepção dos outros é definida por Krippendorff (1997) como o entendimento de segunda ordem, o que pode ser percebido nos relatos das condutas militares israelenses, já que o soldado tem autonomia de corrigir ou auxiliar um general.

Krippendorff (1997, p.91) reage às generalizações presentes no modelo industrial de produção observando como o caráter projetual do design possibilita a reprojeteabilidade a partir da visão dos outros, “dos seus próprios mundos”.

## Chutzpah

A palavra em hebraico Chutzpah significa “atrevidimento, ousadia, incrível firmeza de caráter” (SENOR; SINGER, 2011, p. 34) e transparece muito bem o nível de assertividade presente nos relacionamentos dentro da esfera militar. Esse tipo de comportamento é expresso na forma como o exército israelense lida com os erros e acertos, o que os autores chamam de uma cultura de dúvida e discussão:

A meta de um líder [...] deve ser maximizar a resistência - no sentido de encorajar o questionamento e o não-conformismo. Quando uma organização está em crise, a falta de resistência pode ser um grande problema. Ela pode significar que a mudança que você está tentando criar não é radical o bastante ou que a posição passou a ser clandestina. Se você nem mesmo estiver ciente de que as pessoas na organização discordam do seu ponto de vista, estará em enormes dificuldades.” (SENOR; SINGER, 2011, p. 42).

Essa característica é potencializada pelo primeiro princípio narrado acima, o de se responsabilizar em um nível além do que um mero funcionário faria. Essa postura vai de encontro a um ambiente propício a ela, já que “o tenente israelense provavelmente tem maior liberdade de decisão de comando do que o seu correspondente em qualquer exército do mundo” (2011, p. 52).

Segundo os autores, a postura assertiva e verdadeira invoca honestidade de toda a equipe, já que os comandantes, com essa postura, acabam gerando uma relação de confiança com os seus subordinados que, por sua vez, desta forma também são estimulados a terem uma postura *Chutzpah*, pois são encorajados a se manifestarem sobre o assunto e a discordarem.

Esse pensamento crítico e a hierarquia flexível são incomuns em outras organizações militares, já que o nível de rigidez presente no contexto de

exército geralmente é grande, principalmente pela quantidade de protocolos hierárquicos a serem seguidos. Em Israel, porém, segundo Senor e Singer (2011), até mesmo os protocolos são desconstruídos: não se fica em posição de sentido quando um líder chega, e todos se tratam pelo nome. Se algum trabalho não está sendo bem executado, ainda que seja por um superior, os oficiais podem ser retirados do comando pelas próprias pessoas.

### **O Chutzpah e o Design Thinking**

O Chutzpah israelense vai ao encontro da liberdade criativa do design thinking: se por um lado a cultura israelense desconstrói o protocolo e os rituais em função de um bem entendido democraticamente como maior pelos seres humanos envolvidos no processo, colocando-o no centro da discussão, a cultura do design também se abstém das regras e das formalidades também centralizando o ser humano.

O hábito criativo de questionar e se perguntar o suficiente até alcançar o entendimento de segunda ordem é algo que deve perseguir o designer e faz parte da cultura do design, já que “a capacidade de se ter entendimentos de segunda ordem assegura ao design a sua relevância social” (KRIPPENDORFF, 1997, p. 95). Ser, portanto, efetivo no seu trabalho através da realização de um design gerado através do “conhecimento sobre o conhecimento dos outros” (1997, p. 95) é gerar multiplicidade de abordagens e, por consequência, gerar relevância social.

Portanto, quando um soldado tem a autonomia de, ao se deparar com uma dificuldade no campo de guerra, perceber como solucionar e implantar essa solução sem maiores melindres, o protocolo e a hierarquia não o

impedem de agir. Esse soldado, anos depois, poderá ser CEO de uma organização e, com a mesma liberdade criativa, tocar os seus projetos inovadores.

Essa liberdade de ação no contexto de guerra pode acarretar em mais vidas salvas ou até mesmo um entendimento de campo que gere uma inovação tática já que:

Como de costuma entre as forças armadas israelenses, a inovação tática surgiu de baixo pra cima - dos comandantes de tanques e dos seus oficiais. Provavelmente, nunca ocorreu a esses soldados que deveriam consultar os seus superiores para resolver a questão, ou que poderiam não ter a autoridade para solucioná-lo. Tampouco eles perceberam qualquer problema em assumir a responsabilidade por inventar, adotar e disseminar novas táticas em tempo real, no calor do momento. (SENOR; SINGER, 2011, p. 52).

## **Considerações Finais**

A presente pesquisa cumpriu o objetivo de identificar três princípios do Design Thinking narrados no texto “Design centrado no ser humano: uma necessidade cultural”, de Klaus Krippendorff, em dois princípios-chave sobre o comportamento militar israelense “Start-Up Nation: o milagre econômico de Israel e o que ele nos ensina.” Nesse sentido, coube testar as hipóteses de que os princípios do design tipificados por Krippendorff (1997) são tão sensíveis ao fator humano que, dessa forma, são expressos até mesmo em locais que não utilizam as ferramentas do design; ou a hipótese de que a cultura do design é facilmente encontrada no contexto militar israelense devido a um posicionamento estratégico e mercadológico com relação à metodologia do design thinking.

A pesquisa identificou um panorama muito similar dos princípios narrados por Krippendorff (1997) no texto-base com as narrativas acerca do



universo militar israelense. Por vezes, os aspectos da cultura militar do país expressou, de outras formas, os mesmos valores expressos no Design Thinking. Essa similaridade reforça a atividade projetual - ou a abordagem do design - como “um modo de vida, que o antigo pensamento do design como criação de coisas deu lugar ao pensamento do design como algo incrustado na sociedade” (KRIPPENDORFF, 1997, p. 88). A narrativa dos princípios israelenses militares explicitados por esse artigo expressam, portanto, traços comportamentais de seres sociais que expõem significados intrínsecos a eles.

Tanto o *Chutzpah* quando o *Rosh Gadol* imprimem valores sociais reforçados por um contexto socioeconômico e de postura de vida. Da mesma forma o design se desenvolveu, através do reforço mercadológico e conectando-se às características humanas que permitem um maior acesso à criatividade.



## Referências

APPADURAI, Arjun. A vida social das coisas: as mercadoras sob uma perspectiva cultural. 1ª ed. Niterói, Eduff, 1986.

AUGÉ, Marc. Não-Lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade. São Paulo: Papirus, 1994, 111 páginas.

Brasil (2019). Suíça é o país mais inovador do mundo; Brasil desce duas posições. Portal ONU. Retrived from <https://nacoesunidas.org/suica-e-o-pais-mais-inovador-do-mundo-brasil-desce-duas-posicoes/>

CANCLINI, Néstor García. Culturas Híbridas - estratégias para entrar e sair da modernidade. Tradução de Ana Regina Lessa e Heloísa Pezza Cintrão. São Paulo: EDUSP, 1997. p.283-350: Culturas híbridas, poderes oblíquos.

DA MATTA, Roberto. Você tem cultura? In: Explorações – ensaios de sociologia interpretativa. Rio de Janeiro: Rocco, 1986, p.121- 129.

FEATHERSTONE, M. O Desmanche da cultura: globalização, pós-modernismo e identidade. São Paulo: Studio Nobel, Sesc, 1997.

Jersey City (2015). SIT: Israel`s answer To Design Thinking? Retrived from <https://www.forbes.com/sites/giovannirodriguez/2015/04/12/sit-israels-answer-to-design-thinking/#19869a016368>

KRIPPENDORFF, Klaus. Design Centrado no ser humano: uma necessidade cultural. Tradução Gabrielle Meireles. Estudos em Design. Rio de Janeiro: Associação de Ensino de Design do Brasil, v. 8, n. 3, p. 87-98, set. 1997.

ORTIZ, Renato. Mundialização e cultura. 1ª ed. São Paulo, Editora Brasiliense, 1999.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books, 1ª edição. Rio de Janeiro – RJ, 2011.

SARLO, Beatriz. *Cenas da vida pós-moderna – Intelectuais, arte e videocultura na Argentina*. 3 ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

SENOR, Dan; SINGER, Saul. Nação empreendedora: o milagre econômico de Israel e o que ele nos ensina. 1ª ed. São Paulo, Évora, 2011.

THROSBY, David. Economics and culture. 1ª ed. Nova York, Cambridge University Press, 2001.