

1

Princípios da Gestão do Design nas Organizações

Conforme mencionado anteriormente, a observação do design dentro das organizações públicas demandou uma breve revisão bibliográfica abordando o design e a gestão do design nas organizações. Desse modo, os principais autores utilizados nessa pesquisa são Cooper e Press (1995), Bruce e Bessant (2002), e Borja de Mozota (2003) devido a seus extensos esforços de sistematização do conhecimento sobre o design dentro das organizações. Adicionalmente, foram revisadas literaturas sobre o design no setor público, investigando questões pertinentes ao contexto em que as organizações públicas se inserem, como questões econômicas, serviços e políticas públicas. Desse modo, a revisão bibliográfica proporcionou um melhor entendimento sobre os processos de design, *frameworks* e estruturas organizacionais envolvidas na gestão do design e o no design no setor público, proporcionando uma visão ampla do contexto do problema.

1.1. O Design Inserido nas Organizações

O design é um campo muito amplo e diferentes perspectivas demonstram suas várias possibilidades de atuação. A própria palavra design denota duplo sentido, significando tanto o processo de design quanto o resultado (de uma atividade (tradicionalmente, um plano ou uma forma). Por exemplo, é possível entender o design como uma atividade criativa individual como o projeto de uma cadeira, ou como o resultado dessa atividade, o objeto cadeira em si (COOPER, R.; PRESS, M.; 1995; BRUCE, M.; BESSANT, J.; 2002; BORJA DE MOZOTA, B., 2003).

As definições de design variam em diversos contextos culturais e se modificam ao longo do tempo, como em países ou organizações. Os limites disciplinares do campo são constantemente modificados, permeando áreas tanto próximas a ciência como à arte (por exemplo, a Engenharia e a as Artes Visuais. Embora diferentes, essas perspectivas não são necessariamente excludentes,

podendo ser entendidas como vistas parciais de um conjunto complexo de atividades. O entendimento dessas diferenças ajuda a compreender a natureza e as diversas funções que o design empenha na indústria e na sociedade (COOPER, R.; PRESS, M.; 1995).

Borja de Mozota (2003) também entende que a ciência e arte são dois domínios de natureza complementar para os designers. Segundo ela, o questionamento quanto a natureza do design, se é ciência ou arte, parece um tanto quanto controverso. Isso acontece porque há profissionais que preferem definições que exploram o lado artístico e cultural da profissão, enquanto outros se aproximam do lado mais processual. Ou seja, há aqueles que preferem definições que enfatizam o resultado de um processo de design, enquanto outros o definem a partir da aproximação entre design, estratégia e gestão. A *Association of Canadian Industrial Designers* – ACID por exemplo, oferece a seguinte definição:

"O design é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, design é o fator central da inovadora humanização das tecnologias e o fator crucial para um intercâmbio cultural e econômico."
(ACID, 2015)

O campo do design envolve um amplo conjunto de atividades, que variam desde o design de produto e o design de interiores, até o design gráfico e o design de serviços. De acordo com Borja de Mozota (2003), a vantagem de definições como a oferecida pela ACID é que ela evita que o design seja visto apenas como o resultado de um processo. Isto é, essa definição enfatiza competências como as noções de criatividade, de qualidade industrial e de forma. Segundo a autora, os designers são especialistas com competências multidisciplinares e que refinaram sua capacidade de conceber planos ou formas. Margareth Bruce e John Bessant (2002), de modo semelhante, reforçam essas competências e intenções envolvidas em um projeto de design, explicitando que os resultados desse processo têm características como a estética, o custo ou a funcionalidade.

Um segundo exemplo envolve a definição proposta pela Associação de Designers Gráficos do Brasil (2012), que associa o processo de design gráfico a determinadas saídas visuais por ele geradas:

"Design Gráfico: termo para definir, genericamente, a atividade de planejamento e projetos relativos a linguagem visual. Atividade que lida com a articulação de texto e imagem, podendo ser desenvolvida sobre os mais variados suportes e situações. Compreende as noções de projeto gráfico, identidade visual, projetos de sinalização, design editorial, embalagem, entre outras. Também pode ser empregado como um substantivo, definindo assim um projeto em si." (Associação de Designers Gráficos do Brasil, 2012, p. 70)

Um terceiro exemplo, por sua vez, apresenta uma definição proposta pela agência britânica *Live|Work*, especializada em design de serviços (*apud* STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J.; 2011):

"O Design de Serviços é a aplicação de consolidados processos e habilidades de design para o desenvolvimento dos serviços. É uma maneira prática e criativa para melhorar os serviços existentes e inovar em novos." (*Live|Work apud* STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J.; 2011)

Atualmente, o campo do design também se expande por outras áreas de atuação, que incorporam práticas e ideias de outros campos como as Ciências Sociais. Nessas áreas, os projetos são estruturados pelo processo de design, mas não produzem planos ou formas, gerando resultados aparentemente intangíveis como serviços (DESIGN COMMISSION; 2013).

Independente da ênfase escolhida em cada definição, parece que há um consenso entre os autores de que o design é uma atividade orientada pela solução de problemas. Cooper e Press (1995), por exemplo, afirmam que o design é uma atividade solucionadora de problemas, que envolve o equilíbrio de fatores como tecnologia, produção e uso. Por exemplo, o designer envolvido no projeto de um videocassete combina seu entendimento sobre a tecnologia com a percepção dos usuários e o modo como interagem, concebendo assim um produto de fácil utilização e que atenda a necessidade dos usuários. Nigel Slack, Stuart Chambers e Robert Johnston (2000), por sua vez, afirmam que o design é uma atividade preocupada principalmente com a solução de problemas relacionados a mudança nos padrões de consumo e imperativos comerciais. Isto é, o design não é só um processo relacionado a produção, mas também um poderoso meio para difusão de ideias persuasivas, atitudes e valores. Borja de Mozota (2003), de modo mais

amplo, afirma que o ato de projetar pressupõe a existência de um problema a ser identificado e resolvido. Phillips (2008), de modo complementar, oferece uma abordagem contextualizada no ambiente organizacional. Segundo ele, o design é uma disciplina de solução de problemas que, se inserida em um ambiente de negócios, então solucionará problemas de negócios.

A delimitação do campo e a identificação das diferentes perspectivas do design já são tarefas razoavelmente árduas, e o entendimento de como ele se relaciona com as organizações é também difícil. De fato, parece que cada organização molda a definição de design de acordo com suas estruturas e necessidades. Por exemplo, organizações que trabalham com projetos de *branding* preferem definições que conectam design e estratégia, explorando potenciais benefícios de uma marca, enquanto organizações que atuam no setor joalheiro se aproximam mais da arte, explorando disciplinas que valorizam a estética (BORJA DE MOZOTA, B., 2003).

Quando se trata de uma organização, parece difícil restringir o campo de atuação dos designers ao processo de design ou ao resultado de uma atividade de design, excluindo assim uma de suas facetas. De fato, há indícios de que ambas as possibilidades podem ser encontradas dentro de uma organização, e por isso é importante que haja uma prévia discussão sobre como o processo de design e as disciplinas da área se inserem nas organizações, ou seja, uma gestão do design nas organizações.

1.1.1.O Design como Processo

De acordo com Cooper e Press (1995), a literatura de gestão do design se refere ao processo de design de dois distintos modos. Primeiro, como o processo criativo envolvido na realização de uma atividade de design, ou seja, como o processo de solução de um problema através das competências de design. Em segundo lugar, como o processo de planejamento estratégico ou de desenvolvimento de produtos, como o plano para a realização ou o ato de conceber a ideia de um produto, um processo essencialmente de gestão e integrante da estrutura de uma organização. Segundo os autores, a interpretação de ambos os conceitos ao extremo é perigosa, pois o design poderia ser reduzido ao resultado do trabalho criativo “daquelas pessoas com roupas muito legais” ou entendido como a gestão de cada atividade de uma empresa, tal como “passar

um café”. Afinal, como é possível ter um equilíbrio entre essas visões? A seguir, discutimos essas duas perspectivas do processo de design para melhor entendê-lo no contexto organizacional.

1.1.1.1.O Processo Criativo de Design

Há uma visão popular de que a criatividade se restringe a campos do conhecimento com a arte, a música e o design. Todavia, se entendermos a criatividade como um conjunto de competências que podem ser aprendidas e desenvolvidas, então, certamente ela não parecerá tão restrita.

Os designers, ao contrário de muitas profissões, aprendem a como desenvolver suas competências criativas ao longo do seu processo educacional. De acordo com Cooper e Press (1995) é durante a educação profissional que os designers são incentivados a recorrer a inspirações mais amplas, experimentar ideias, resolver problemas e correr riscos de fracasso – ou seja, aprendem a conduzir racionalmente um processo de geração de ideias. Segundo os autores, a capacidade de combinar uma bagagem de inspirações e experiências adquiridas com a habilidade de direcionar os pensamentos a um objetivo específico é a maior competência de um designer. Ou seja, sua capacidade de combinar pensamentos intuitivos e lógicos ou, simplesmente, a competência de conduzir um processo criativo de design.

Vivien Walsh, Robin Roy, Margareth Bruce e Stephen Potter (1992), explicam que o processo criativo de design tem quatro características essenciais, as quais denomina como os “4C’s”: (1) a criatividade, já que o processo pressupõe a criação de algo anteriormente inexistente; (2) a complexidade, pois as decisões de design envolvem uma série de parâmetros e variáveis; (3) o acordo, uma vez que o processo criativo de design pondera entre variáveis muitas vezes opostas (como custo e performance, materiais e durabilidade, etc.); e (4) a escolha, já que o processo envolve escolhas desde a adoção de um conceito até os menores detalhes em uma forma.

Knut Holt, de modo complementar, (1990) identifica três tipos de processos criativos de design: (1) o processo analítico, que envolve pouca incerteza e o resultado é a modificação de algo já existente; (2) o processo iterativo, adequado a projetos de médio risco que adotem inovações pré-existentes ou melhorem radicalmente os resultados; e (3) o processo visionário, onde o problema não pode ser bem delineado. Segundo o autor, esses diferentes tipos de processos variam

de acordo com o grau de liberdade que é dado aos designers, sendo um resultado direto do nível de risco que uma organização está disposta a correr.

De acordo com Borja de Mozota (2003), o processo criativo de design, independente do carácter analítico, iterativo ou visionário, segue as mesmas etapas seja qual for a disciplina (design gráfico, design de produto, etc.) ou o projeto. Há processos criativos em outros campos culturais (como a arte ou a música), mas é uma característica intrínseca do processo de design o desenvolvimento de saídas visuais ao término de cada etapa de projeto. Ainda que seja aparentemente ideacional, o processo criativo de design é essencialmente experimental, gerando subprodutos como esboços, desenhos, especificações e modelos (BORJA DE MOZOTA, B.; 2003).

Bryan Lawson (1990), por exemplo, apresenta um modelo de processo criativo de design composto por cinco etapas: (1) o primeiro *insight*, que corresponde ao processo de formulação de um problema; (2) a preparação, que é a etapa onde há uma assimilação e entendimento desse problema; (3) a incubação, que é o processo de relaxamento que permite um pensamento subconsciente; (4) a iluminação, que é o momento em que emerge uma ou mais ideias; e a (5) verificação, que corresponde ao desenvolvimento e teste dessa(s) ideia(s). Lawson explica que a formulação de um problema não é uma tarefa puramente analítica, e geralmente envolve habilidades imaginativas e de interpretação. A partir daí, é necessário que o designer pense ativamente no problema para assimilá-lo, o que muitas vezes envolve redefinir o resultado da primeira etapa. Uma vez definido o problema, Lawson entende que é importante que designer relaxe e pense, permitindo que seu subconsciente trabalhe e emerja com soluções a serem posteriormente testadas e aplicadas.

Tabela 1: As quatro etapas do processo criativo

Etapa	Descrição
1	Primeiro Insight
2	Preparação
3	Incubação
4	Iluminação
5	Verificação

Extraído de: COOPER, M.; PRESS, R.; 1995

O modelo de Lawson parece um pouco genérico, desconsiderando fatores como o ambiente em que o processo criativo de design está inserido. Borja de Mozota (2003), por sua vez, apresenta um modelo contextualizado nas organizações, composto por três macro etapas: (1) a etapa analítica de ampliação do campo de observação; (2) a etapa de geração e síntese de conceitos; e (3) a etapa final de decisão sobre a melhor solução. O processo criativo de design em si é constituído por cinco etapas (além de uma etapa preliminar), cada uma com objetivos diferentes e saídas visuais progressivamente mais complexas, como demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2: O processo criativo contextualizado nas organizações

Etapa		Objetivo	Saídas Visuais
0	Investigação	Ideia	<i>Brief</i>
1	Pesquisa	Conceito	Conceito visual
2	Exploração	Conjunto de estilos	Rascunhos de ideias e apresentações, <i>sketches</i> e modelo em escala reduzida
3	Desenvolvimento	Detalhamento do Protótipo	Desenho técnico, modelo funcional, <i>mockup</i> 3D para correções
4	Realização	Teste	Documentação da execução, protótipo
5	Avaliação	Produção	Ilustração do produto

Extraído de: BORJA DE MOZOTA, B.; 2003

O modelo sugerido por Borja de Mozota (2003) pressupõe que o processo criativo de design necessariamente concebe um plano ou uma forma. De modo semelhante, outros autores oferecem modelos que partem do mesmo pressuposto. Roy Rothwell (1983), por exemplo, detalha o processo criativo de design ao longo de dezesseis etapas iterativas de desenvolvimento – isto é, o processo permite retornar a uma etapa anterior ou avançar a seguinte, não sendo linear. Aparentemente, cada organização tem sua própria versão do processo

criativo de design, o que leva a uma ampla variação tanto na quantidade, quanto nos nomes das etapas de projeto (BRUCE, M.; BESSANT, J.; 2002). Esse tipo de modelo, que gera resultados físicos e localiza o design no ambiente das organizações, parece um tanto quanto explorado. Todavia, seria possível estruturar uma abordagem semelhante para o desenvolvimento de resultados como serviços?

Marc Stickdorn (2011), de modo análogo aos modelos anteriormente descritos, estrutura uma abordagem iterativa básica para o processo criativo de design de serviços. Segundo o autor, embora os processos criativos de design raramente sejam lineares, é mais fácil entendê-los se compreendermos que suas estruturas são essencialmente iterativas. A diferença parece supérflua, mas implica que o designer aprende com os erros das iterações anteriores – além das etapas serem intercambiáveis, podem ser repetidas. O primeiro passo de um processo criativo de design de serviços é a concepção do processo em si, uma vez que os serviços variam de contexto para contexto, de projeto para projeto.

De acordo com Stickdorn (2011), a estrutura básica de um processo criativo de design de serviços é composta por quatro etapas iterativas – considerando que o processo varia conforme o projeto : (1) a exploração, na qual o designer identifica o contexto onde um serviço é oferecido – por exemplo, quem são os usuários e os objetivos da organização; (2) a criação, onde o designer desenvolve soluções baseadas no problema previamente identificado e nos *insights* gerados; (3) a reflexão, onde os protótipos de serviços são testados e a (4) implementação, a etapa onde a melhor solução é escolhida e implementada. Segundo o autor, apesar do design de serviços ter uma abordagem centrada no usuário, o processo de formulação do problema começa a partir de uma pesquisa sobre a organização, investigando questões como os objetivos e a cultura da empresa. Em um segundo momento, o designer de serviços investiga a partir da perspectiva de clientes atuais ou em potencial, ampliando sua compreensão e adquirindo uma visão mais holística sobre o problema. Finalmente, o designer gera resultados para a visualização desses serviços, o que também ocorre nas etapas seguintes com outras finalidades, como a visualização de potenciais soluções e a prototipagem de ideais.

Aparentemente, o modelo proposto por Stickdorn (2011) funciona de modo semelhante aos modelos discutidos anteriormente, tendo essencialmente um resultado diferente. Em seu modelo, também são gerados subprodutos, como esboços e *sketches*, assim como no modelo proposto por Borja de Mozota (2003).

Todavia, há uma diferença básica na abordagem nos processos criativos de design em ambos os modelos. Sanders e Stappers (2008) explicam que as disciplinas tradicionais de design estão centradas em torno de produtos ou tecnologias. Ou seja, os designers desenvolvem competências para conceber planos ou formas, largamente utilizadas em disciplinas como o design gráfico, design de produto e design de interiores. Todavia, as práticas emergentes de design, onde se enquadra o design de serviços, estão centradas em torno das necessidades das pessoas ou das necessidades da sociedade. Assim, essas práticas exigem abordagens co-criativas, já que demandam mais pontos de vista e enfrentam maiores desafios no âmbito de investigação.

Segundo Sanders e Stappers (2008), o usuário é um objeto passivo de estudo no processo criativo tradicional de design, no qual o designer aplica teorias e desenvolve mais conhecimento através da observação e entrevistas. O designer recebe passivamente esse conhecimento, acrescentando uma perspectiva tecnológica e gerando ideias, conceito, etc. Em uma abordagem de co-design, todavia, os papéis se misturam: a pessoa que eventualmente será atendida por meio do processo criativo de design recebe a posição de “expert de sua experiência”, desempenhando um papel importante no desenvolvimento de ideias e conceitos. Durante a geração de ideias, o designer suporta esse “expert de sua experiência”, fornecendo ferramentas de ideação e expressão. O designer provê as ferramentas necessários porque, efetivamente, suas competências são necessárias para o desenvolvimento dessas ferramentas. Ele ainda desempenha um papel crítico em dar forma as ideias, mas atua como um facilitador que fornece ferramentas para que os usuários expressem suas necessidades (SANDERS, E; STAPPERS, P; 2008).

Claramente, os designers podem contribuir para o ambiente organizacional, uma vez que são profissionais treinados na condução de processos criativos. Idealmente, suas competências são complementares as competências de gestão. O design pode incorporar novos componentes, materiais ou métodos de produção aos produtos existentes, criar produtos ou serviços inovadores bem como traduzir ideais inovadores para o mercado. A extensão do papel do designer além de suas áreas tradicionais, como o design gráfico e o design de produto, permite que suas competências contribuam em muitos outros aspectos e atividades das organizações, como pesquisas, marketing, pesquisa de tendências, etc. (COOPER, R.; PRESS, M.; 1995; BRUCE, M.; BESSANT, J.; 2002).

Todavia, nem sempre o design se encaixa em uma cultura gerencial tradicional. Como uma atividade focada na solução de problemas, nem todos os gestores reconhecem as contribuições que o processo criativo de design oferece às organizações. Assim, é papel da gestão do design proporcionar um ambiente que suporte e estimule esses processos criativos, implementando o design como um dos objetivos específicos da gestão corporativa. É possível entender o design como um dos principais processos de uma organização, uma vez que se preocupa com a renovação dos resultados oferecidos – sejam produtos ou serviços. Além disso, os processos criativos de design permitem repensar os processos em si, redesenhando os modos pelos quais uma organização gera e entrega seus resultados. O desenvolvimento de bons projetos de design pede uma exploração mais detalhada sobre as maneiras pelas quais o processo criativo de design pode ser influenciado, e o contexto em que está inserido (COOPER, R.; PRESS, M.; 1995; BRUCE, M.; BESSANT, J.; 2002).

1.1.1.2.O Design como Processo de Gestão

A discussão prévia apresentou alguns modelos de processos criativos de design, adequados como representação do modo que os designers lidam com problemas. Todavia, uma outra perspectiva revela uma natureza complementar, enxergando o processo de design também como um processo de gestão. Ou seja, uma perspectiva que entende design como um processo integrante da estrutura de uma organização e que deve ser gerido.

Como discutido previamente, o processo criativo de design começa com a definição de um problema (geralmente, através de um *briefing*) e resulta em uma saída que é distribuída e avaliado pela empresa. De acordo com Borja de Mozota (1998), esse processo é muito semelhante ao utilizado pelos gestores no desenvolvimento de produtos e no processo de inovação. O design, segundo ela, é uma atividade de solução de problemas, uma atividade criativa, uma atividade sistemática e uma atividade de coordenação. Ele ajuda a coordenar funções, media conflitos, encoraja a adoção de equipes multidisciplinares e facilita a comunicação entre os membros de uma equipe de projeto. A gestão também é uma atividade de solução de problemas, uma atividade criativa, uma atividade sistemática e uma atividade de coordenação. Assim, o campo do design se assemelha ao campo da administração porque ambos são atividades de solução

de problemas que seguem um processo sistemático, lógico e ordenado (BORJA DE MOZOTA, B.; 2003).

Segundo Borja de Mozota (2003), o processo criativo de design vai além da produção de saídas visuais porque o design está inserido em muitas áreas de tomadas de decisão. Desse modo, o design se torna um processo interno de gestão, uma atividade que integra e coordena setores organizacionais como a pesquisa de mercado, a estratégia de marketing, branding, planejamento, desenvolvimento de novos produtos, políticas de comunicação corporativa, produção, etc. O processo de design, segundo Robert Anders (2000), é um processo de identidade que define tanto a organização quanto sua imagem para clientes e investidores. Para ele, o design é um elemento chave que proporciona uma identificação entre a organização e seu público, demandando uma gestão proativa de seus processos por parte dos gestores.

De acordo com Cooper e Press (1995), a perspectiva do design como processo de gestão abrange quatro grandes abordagens: (1) o design como um processo criativo interno – ou seja, o modo como os designers conduzem um processo criativo, (2) o design como um processo produtivo externo – ou seja, como os processos criativos de design e seus resultados se inserem nas organizações, (3) um processo de design total, que pressupõe a integração dos processos criativos de design em diversos setores organizacionais, e o (4) design como processo de planejamento, que transcende a própria definição de processo e se torna uma cultura que permeia toda a organização.

Segundo Cooper e Press (1995), as abordagens focadas na condução de um processo criativo de design são descritas como processos criativos internos quando vistas pela perspectiva da gestão. Todavia, essas abordagens não localizam o processo criativo de design dentro da estrutura organizacional. Os problemas surgem a partir de uma organização ou do ambiente em que ela atua, sendo, portanto, importante localizar o ato de projetar dentro desse sistema. Assim, uma abordagem que localiza o processo de design no sistema organizacional é denominada de “processo produtivo externo”, uma vez que se preocupa com os resultados de design nos ambientes interno e externo de uma organização. Dentro de cada etapa desse processo, são definidos objetos, estabelecidos procedimentos de planejamento e implementados métodos de avaliação. A entrada do “processo produtivo externo” é um *briefing*, que define a natureza do problema a ser resolvido e geralmente surge a partir de uma pesquisa de mercado. O resultado é um produto ou serviço que atenda aos requerimentos

desse *briefing*. O resultado do processo é então distribuído e anunciado, seu desempenho avaliado e, com base em novas pesquisas de mercado, um novo *briefing* pode ser elaborado. De acordo com essa abordagem, o processo de design então integra um processo total de inovação e desenvolvimento de produtos, demonstrado na figura abaixo:

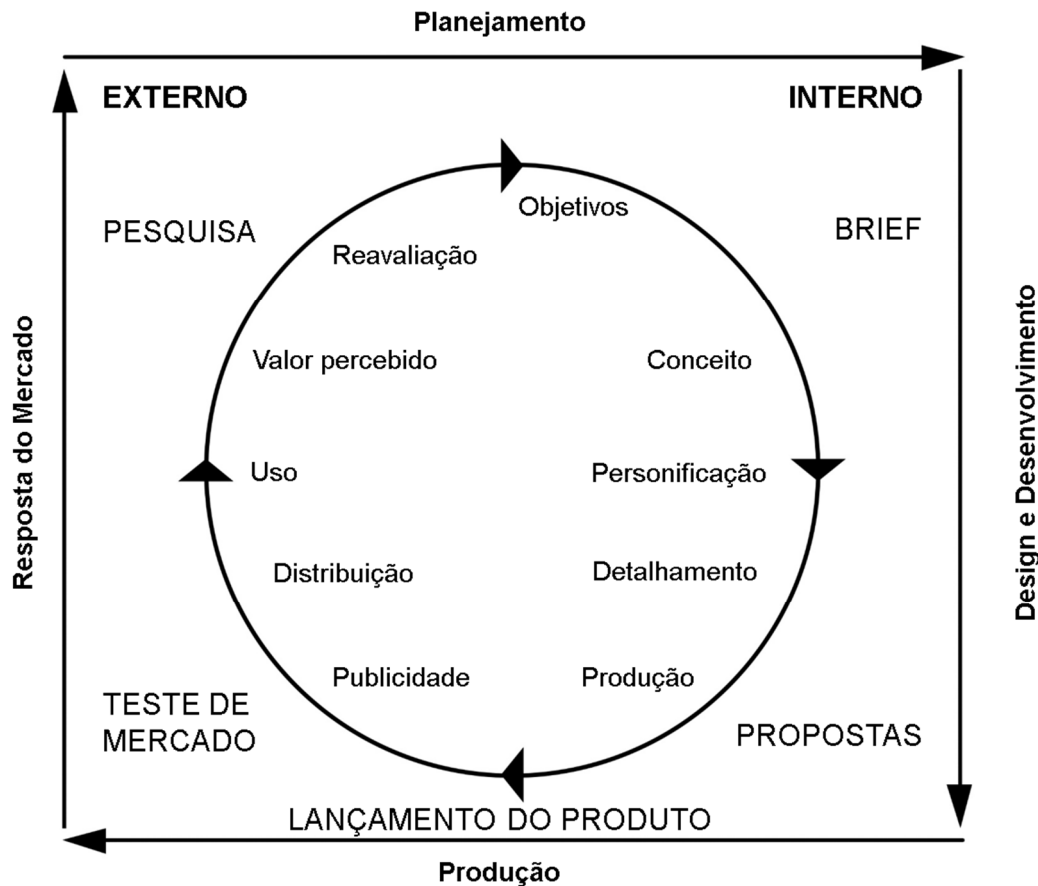


Figura 1: Modelo de Design Total

Extraído de: COOPER, R.; PRESS, M.; 1995

O Design Total (HOLLINS, G.; HOLLINS, B.; 1991) é uma definição mais ampla e integrada de gestão do processo de design. Como argumentado previamente, há definições de design que enfatizam o caráter multidisciplinar e iterativo do processo criativo de design, que é uma premissa básica dessa abordagem em questão. O Design Total integra a pesquisa de mercado, a estratégia de marketing, a engenharia, o design de produto, o planejamento de produção, a distribuição e o monitoramento ambiental em um modelo cíclico. Ou

seja, o processo de design integra diversas atividades e setores organizacionais em um modelo único cíclico.

Por sua vez, a última abordagem apontada por Cooper e Press (1995) descreve a gestão do processo de design como o planejamento estratégico de produtos. Segundo James Fairhead (1987), o design é um processo que coleta informações sobre os mercados, inovações tecnológicas e atividades da concorrência, elabora o planejamento estratégico no desenvolvimento de novos produtos, e especifica características como performance, imagem do produto, processos de produção, etc. Nessa abordagem, o design transcende a noção de processo e se torna uma cultura que permeia toda a organização.

As quatro abordagens do design como processo de gestão, aparentemente, se relacionam a noção de maturidade do design (WALKER, D.; 1990). Segundo David Walker, a maturidade de uma organização reflete um uso mais diversificado das disciplinas do design e em conceitos mais amplos sobre design e gestão. Isto é, para ele o entendimento sobre o processo de design é determinado pelo tamanho da organização, a complexidade de seu sistema de produção, a natureza da cultura organizacional e, até certo ponto, pela cultura nacional.

O design é um processo criativo, mas nos mercados globais cada vez mais competitivos é necessário que também seja visto como um processo de gestão. O design também é, portanto, um processo de planejamento estratégico que aplica o potencial inovador de uma organização sob os requisitos impostos pelos ambientes que essas organizações se inserem.

Como discutido anteriormente, algumas organizações preferem definições de design que tendem a arte, enquanto outras se aproximam da gestão. O design envolve diferentes disciplinas que partilham ofícios em comum, como o design de produto e o branding, percorrendo as organizações em diferentes níveis estratégicos. Desse modo, o entendimento da contribuição do design para as organizações está condicionado a percepção de que ele é uma ampla família de profissões sob um termo genérico. (GORB, P; DUMAS, A.; 1987; COOPER, R.; PRESS, M., 1995; BORJA DE MOZOTA, B., 2003).

Adrian Forty (1986) sugere um modelo que identifica as principais áreas pelas quais o design se integra na sociedade e interage com as organizações. De acordo com Forty, são quatro as áreas centrais do design: (1) o design de espaços, que engloba o planejamento e a criação de todos os espaços que representam fisicamente uma organização; (2) o design de produto, que envolve a concepção e o desenvolvimento de produtos; (3) o design gráfico, que usa

símbolos gráficos e habilidades tipográficas para a representação de marcas e ou produtos; e o (4) design de embalagens, que integra competências de design gráfico e design de produto para o desenvolvimento de embalagens.

De modo complementar, Borja de Mozota (2003) sugere uma matriz de integração do design nas organizações baseada na classificação sugerida por Adrian Forty (1986). Segundo a autora, as organizações são sistemas compostos por formas, que por sua vez são classificáveis de acordo com uma área do design, como demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 3: A Matriz de Integração do Design em uma Organização

Função/Design	Design de Espaços	Design de Produto	Design Gráfico	Design de Embalagens
GEO	Espaços de Trabalho, Fábricas	Inovação	Identidade Corporativa	-
Comunicação Corporativa	Eventos, Exposições, Recepção	-	Identidade Corporativa	-
Pesquisa e Desenvolvimento	Fábrica	Inovação	Documentação Técnica	Logística de Embalagem
Marketing	Exposições, Lojas	Gama de Produtos	Branding, Website	Embalagem dos Produtos, Promoção

Extraído de: BORJA DE MOZOTA, B.; 2003

De acordo com a matriz proposta por Borja de Mozota (2003), o design se integra na organização principalmente através do GEO (*Group Executive Office*, o grupo responsável pela gestão de uma organização), e de funções como a Pesquisa e Desenvolvimento, Comunicação Corporativa e Marketing. De acordo com a autora, o design se insere através do GEO quando um projeto está em fase de implementação, seja em um novo local ou uma inovação, ou quando há a necessidade de reforçar a estratégia organizacional, como durante uma fusão de

empresas. Com relação à Comunicação Corporativa, o design se integra em tudo que diz respeito à identidade visual, como na participação em feiras e exposições. No caso do Marketing, a autora destaca o papel do design no desenvolvimento de embalagens, na criação e valorização de marcas, e no desenvolvimento de material para o ponto de venda. Por último, através da participação em projetos inovadores o design se inclui na função de Pesquisa e Desenvolvimento.

Apesar dos diferentes cursos de entrada em uma organização, Borja de Mozota (2003) explica que são três as estruturas mais comuns para a integração do design: (1) as políticas de branding e comunicação corporativa, (2) as políticas de inovação e de produtos e o (3) posicionamento de marca no setor de varejo.

De modo análogo, Peter Gorb (1990) sugere um modelo de gestão que identifica as principais áreas do design que contribuem para as atividades de uma organização. De acordo com ele, o design permeia a organização através de quatro disciplinas centrais: (1) o design de produto, que envolve habilidades de processos industriais e de engenharia no projeto de produtos; (2) o design de espaços, que usa habilidades de arquitetura para o planejamento dos espaços físicos de uma organização; (3) o design informacional, que engloba majoritariamente as competências de design gráfico e design de embalagens; e o (4) design de identidade corporativa, que integra o design de produtos, design de espaços e design informacional em um projeto de imagem corporativa. Segundo Gorb, a imagem corporativa expressa os objetivos de uma organização através de uma coerência entre produtos, espaços físicos e comunicação.

Como dito anteriormente, o modelo proposto por Borja de Mozota (2003) pressupõe que o processo criativo de design necessariamente concebe um plano ou uma forma, fato com o qual Cooper e Press (1995) também concordam. Todavia, a capacidade dos designers de compreensão dos usuários, as competências criativas da profissão e a habilidade em resolver problemas complexos permitiu que o campo do design se aproximasse de áreas mais estratégicas. O que acontece quando se aplica o processo de design a um plano de negócios, ou no desenvolvimento de serviços? Como o design pode auxiliar no desenvolvimento e na gestão de sistemas grandes e complexos? A aplicação do processo de design além dos produtos industriais levou a resultados mais intangíveis como serviços. Ou seja, o campo do design também se desenvolveu em áreas que são estruturadas pelo processo de design, mas que incorporam ideias e práticas de outros campos, como a área do design de serviços (DESIGN COMMISSION, 2013).

Segundo Stickdorn e Schneider (2011), o design de serviços é uma abordagem interdisciplinar que apoia a cooperação entre diferentes disciplinas para o sucesso de uma organização. Isto é, são desenvolvidos melhores serviços através de uma integração entre a experiência dos usuários (experts de sua experiência¹), a satisfação dos funcionários e da integração de processos tecnológicos sofisticados. O aparecimento de modelos de co-criação e co-produção, como o de design de serviços, abriu maiores oportunidades de integração do design nas organizações (DESIGN COMMISSION; 2013).

De acordo com Sanders e Stappers (2008), os modelos de co-design, como praticados hoje, são abordados de diferentes modos dependendo da expertise e das convicções de seus praticantes. Nas organizações, parece que essas práticas de co-criação podem ser inseridas em qualquer etapa do processo de desenvolvimento de produtos, sendo mais comuns em etapas mais tardias. Essas práticas criam oportunidades para o desenvolvimento de plataformas como o site www.NIKEiD.com, que permite aos usuários personalizarem seus próprios tênis, escolhendo variantes como cores e detalhes. Para muitos, as práticas de co-criação são poderosas ferramentas de *naming*, desenvolvimento de embalagens, promoção e publicidade (SANDERS, E.; STAPPERS, P.; 2008).

Paralelamente, há um interessante desenvolvimento do design em campos não-comerciais. Algumas organizações no setor privado, como a renomada consultoria em design e inovação IDEO, atualmente conduzem práticas de design social. Por exemplo, a plataforma OpenIdeo.org engaja a comunidade global de designers no desenvolvimento de ideias e inovações sociais (DESIGN COMMISSION, 2013). Esse uso do design pelas organizações para lidar com questões sociais, ambientais, econômicas e políticas é denominado como “projeto de responsabilidade social” (SRD – *socially responsible design*). As práticas de SRD podem ser centradas tanto nos indivíduos quanto em questões sociais mais amplas, envolvendo valores éticos, emocionais e humanitários. Em geral, a responsabilidade social nas organizações se restringe a questões de governança organizacional, como a estrutura interna do negócio, o estilo de gestão, métodos de apresentação dos relatórios e oportunidades de investimento. Assim, as práticas organizacionais de SRD geralmente não atingem a possibilidade de uma

¹ SANDERS, E; STAPPERS, P. *Co-creation and the new landscapes of design*. **Co-design**, v. 4, n.1, p. 5-18, 2008

organização moldar a sociedade através de suas intervenções de design, sejam produtos, ambientes, serviços ou sistemas. (DAVEY, L. C. et. al; 2005).

Todavia, nem sempre o design aparece tão explicitamente em uma organização. Segundo Gorb e Dumas (1987), pioneiros nos estudos sobre o lugar do design nas organizações, as atividades de design permeiam as empresas, mas frequentemente são realizadas por indivíduos que não são chamados de designers, e tão pouco se consideram como. Aparentemente, esse fenômeno, o “design silencioso”, acontece independente da existência ou não de políticas formais de design em uma organização. De fato, a relação entre as atividades “profissionais” e “silenciosas” se torna uma questão importante. Por exemplo, a implementação de políticas ou práticas “profissionais” inadvertidamente poderia acabar com antigas práticas “silenciosas” bem-sucedidas. A existência do “design silencioso” também poderia ser um indício de que os profissionais de design não estão fazendo seu trabalho adequadamente, ou que profissionais de outras áreas tomam decisões sobre questões que competem aos designers.

1.2. A Gestão do Design nas Organizações

As discussões prévias apresentaram o design no âmbito organizacional, debatendo tanto perspectivas sobre o processo de design, quanto disciplinas e funções pelas quais o design se insere nas organizações. Assim como as questões anteriores, as perspectivas sobre a gestão do design também variam em diversos contextos culturais, como países ou organizações. Por exemplo, há abordagens centradas na formulação de políticas governamentais, e outras focadas no desenvolvimento educacional dos designers. Sem dúvidas, todas as abordagens são válidas e constituem vistas parciais sobre a gestão do design. Entretanto, aqui nos centramos nas abordagens contextualizadas nas organizações.

Peter Gorb (1990), por exemplo, sugere uma abordagem gerencial, na qual a gestão do design é o arranjo efetivo dos recursos de design disponíveis pelos gestores em uma organização. Isto é, a gestão de todos os recursos direcionados ao design, sejam recursos humanos ou financeiros. Segundo o autor, a gestão do design está relacionada ao lugar que o design ocupa em uma organização (como departamentos e funções), à identificação das disciplinas de design relevantes ao contexto organizacional (como design gráfico e design de serviços), e ao

treinamento dos gestores para que o design seja utilizado efetivamente. Ou seja, a gestão do design é uma gestão de recursos que constroem valor para organização e de atitudes que ajustam a visão dos colaboradores sobre o design. A gestão do design coloca o design a serviço dos objetivos corporativos e contribui para a solução de problemas de gestão. De modo análogo, Earl Powell (1998) propõe que a gestão do design se encarrega do desenvolvimento, organização, planejamento e controle dos recursos relacionados ao uso humano dos produtos, comunicações e ambientes.

Alan Topalian (1986; 1989), por sua vez, sugere que a gestão do design consiste no gerenciamento de todos os aspectos do design a nível organizacional e a nível de projeto. Ou seja, ele distingue entre a gestão de design a curto prazo, que envolve o gerenciamento de projetos de design, e a gestão de design a longo prazo, a qual denomina como gestão global de design. De modo semelhante, Patrick Hetzel (1993 *apud* BORJA DE MOZOTA, B.; 2003) entende que a gestão do design engloba (1) o ato de gerir design em uma organização, que é a gestão do processo criativo de design; (2) a gestão de uma empresa de acordo com os princípios de design; e (3) a gestão de empresas de design.

Paralelamente, Borja de Mozota (2003) sugere que a gestão do design é um programa formal de atividades em uma organização. Segundo ela, a implementação de um programa de gestão de design comunica a relevância do design para os objetivos de longo prazo da organização, permite uma melhor coordenação dos recursos de design em todos os níveis hierárquicos, e promove internamente a relevância do design para o cumprimento de metas organizacionais. A implementação de um programa de gestão do design necessariamente implica no (1) desenvolvimento e auditoria de políticas de design; na (2) articulação entre políticas de design, identidade corporativa e estratégia organizacional, na (3) identificação das necessidades da organização através do design; na (4) gestão de todos os recursos de design disponíveis na organização; e (5) e na construção de uma rede interdisciplinar para a troca de informações e ideias na organização. Assim como Gorb (1990), a autora entende que a gestão do design extrapola o gerenciamento de recursos humanos e financeiros. Isto é, também é papel da gestão do design a identificação e comunicação das maneiras em que o design contribui estrategicamente para a organização.

Alternativamente, há aqueles que propõe perspectivas mais holísticas e menos instrumentais. Angela Dumas e Henry Mintzberg (1990), por exemplo,

entendem que o design é uma parte intrínseca de qualquer aspecto de uma organização. Segundo eles, a gestão do design acontece pela infusão, um processo informal com o objetivo de que todos os colaboradores de uma organização tomem conhecimento e se envolvam com o design. Assim, o design se torna uma filosofia que integra todas as funções organizacionais porque é essencialmente parte delas.

Independente da abordagem, parece que alguns objetivos constituem habitualmente as definições de gestão do design nas organizações. A gestão dos recursos de design (humanos e financeiros) e o desenvolvimento de metodologias para a integração do design no ambiente organizacional aparecem entre os objetivos mais recorrentes. Isto é, a gestão do design está frequentemente associada a integração do design na estrutura organizacional a nível operacional (projetos), a nível organizacional (departamentos) e a nível estratégico (missão), e a gestão dos sistemas de design em uma organização, tais como produtos, serviços e os recursos (humanos e financeiros) que eles envolvem. Assim, as definições sobre a gestão do design nas organizações geralmente entendem que o design integra os processos organizacionais em dimensões tangíveis e intangíveis (GORB, P.; 1990; COOPER, R.; PRESS, M.; 1995; BORJA DE MOZOTA, B.; 2003). Também é importante esclarecer que a gestão do design é específica para a atividade de design, sendo os gestores de design as únicas pessoas aptas a interpretar políticas organizacionais de design e esclarecem briefings às equipes de design (BORJA DE MOZOTA, B.; 2003).

Cooper e Press (1995) apresentam alguns exemplos sobre o papel que o design exerce em cada um dos níveis organizacionais. A nível estratégico, os autores explicam que é papel da presidência e da diretoria o direcionamento estratégico, a formulação e o monitoramento das políticas de design na organização. Afinal, são os representantes da mais alta hierarquia organizacional e se tornam o exemplo da relevância do design naquela cultura organizacional. A nível departamental, há outras interações como a contribuição dos gerentes departamentais na formulação e monitoramento de políticas de design. Por último, a nível operacional, os supervisores e os designers executam diretamente as políticas de design previamente elaboradas.

Borja de Mozota (2003) enfatiza que uma gestão do design eficaz depende de uma integração gradual, responsável e deliberada do design na organização. Isto é, a autora sugere que o design seja adotado progressivamente através de projetos em pequena escala, o que auxiliaria na promoção de seus benefícios para

a organização. Contudo, é necessário que essa implementação seja responsável, o que significa o envolvimento dos gestores como reforço para o caráter estratégico do design. Do mesmo modo, o processo de integração deve ser deliberado. Isto é, o design deve ser gerido e apoiado em todos os níveis organizacionais, não se restringindo a programas ou projetos.

De acordo com Mark Oakley (1990 *apud* BORJA DE MOZOTA, B.; 2003), as organizações variam muito em sua inclinação a empregar recursos nas atividades de design ou no desenvolvimento do design como uma competência central da organização. Segundo o autor, o design é um recurso valioso que merece tanta atenção quanto as demais competências e atividades de uma organização. Borja de Mozota (2003) explica que as diferenças cognitivas nas abordagens dos designers e dos gestores organizacionais são frequentemente citadas como as razões que dificultam a integração do design nas organizações. Geralmente, as abordagens de gestão se baseiam mais no controle e no planejamento do que na criatividade. Isto é, o modelo gerencial tradicional dificilmente acomoda a atividade de design de modo sistêmico, mas consegue reconhecê-la como uma atividade de solução de problemas que visa a construção de vantagens competitivas e o crescimento da organização. Todavia, modelos mais recentes de gestão apresentam uma abordagem onde o design e a gestão são sistemas investigativos e experienciais de tomada de decisão, com estruturas cognitivas convergentes.

No entanto, a prática demonstra a complexidade e o desafio que representa a integração do design na estrutura organizacional. Se os designers e os gestores realmente pertencem a duas esferas cognitivas diferentes, então a gestão do design deve ser vista como um processo de aprendizado organizacional. Isto é, designers e gestores estão familiarizados com determinadas abordagens anteriormente aprendidas, e, portanto, tem suas próprias maneiras de ver e interpretar a realidade (BORJA DE MOZOTA, B.; 2003).

De acordo com Borja de Mozota (1992), os diferentes paradigmas conceituais do design e da gestão servem como base para o desenvolvimento de um modelo convergente da gestão do design, baseado em duas perspectivas: a reativa (gerencial) e a proativa (estratégica). A abordagem gerencial propõe um aperfeiçoamento do design na organização através da adoção de conceitos de gestão. Isto é, são avaliados os paradigmas da gestão e escolhidos os métodos e ideias que melhor se aplicam ao design naquela organização. Por exemplo, através da conexão entre o design e os conceitos da gestão sobre produtos,

marcas, identidade e gestão da inovação. A abordagem estratégica, por sua vez, envolve a avaliação do design como um paradigma que gera ideais e métodos para o aperfeiçoamento da gestão organizacional em geral, particularmente a gestão do design. Ou seja, isso envolve enxergar a organização através da perspectiva do design e seus conceitos, como formas, cores, estética, sociologia dos objetos, etc. (BORJA DE MOZOTA, B.; 1992).

1.2.1. Estratégias Corporativas e Estratégias Corporativas de Design

Conforme discutido anteriormente, a gestão dos recursos de design (humanos e financeiros) e o desenvolvimento de metodologias para a integração do design no ambiente organizacional são objetivos recorrentes da gestão do design. A seguir, detalhamos o papel do design a nível estratégico de uma organização, esclarecendo como ele auxilia o processo de formulação de estratégias e como efetivamente exerce seu papel estratégico nas organizações.

Há uma frequente confusão entre os conceitos de planejamento e estratégia. Segundo Cooper e Press (1995), o planejamento é uma competência clássica da gestão, ideal para o gerenciamento e monitoramento de estruturas organizacionais tradicionais. Isto é, o planejamento é uma competência racional e suficiente para organizações que operam em ambientes seguros, previsíveis e estáveis. A estratégia, por sua vez, é uma competência que se assemelha e se relaciona com o design a nível organizacional. Ou seja, ambos são competências criativas, visionárias e elementos estruturais de uma organização. Além disso, estratégia e design exigem condições semelhantes para se desenvolverem e tornam os valores de uma organização visíveis.

De acordo com Cooper e Press (1995), a estratégia visa a identificação de vantagens competitivas de longo prazo, direcionadas por uma missão ou visão da organização. Todavia, é importante que essa estratégia seja flexível o suficiente para que a organização se adapte a possíveis mudanças no ambiente em que opera.

Gordon Pearson (1990) identifica como quatro os propósitos essenciais de uma estratégia: (1) definir um direcionamento, (2) concentrar esforços, (3) prover consistência, que implica na concentração em um único objetivo para a construção de uma expertise ao longo do tempo; e (4) garantir a flexibilidade. Pearson entende que toda organização é orientada por uma visão, um sonho que energiza e motiva a empresa. Segundo ele, tal visão se baseia na antecipação de

tendências e na compreensão sobre como transformá-las em oportunidades a serem exploradas. Pearson também esclarece que a concentração de esforços em um único objetivo não implica na restrição permanente de uma organização a um único mercado. Por exemplo, a realização progressiva de metas organizacionais pode ser parte de uma visão estratégica de longo prazo com o objetivo de aumentar a participação de mercado através de uma gama de produtos ou serviços.

De modo semelhante, Dave Francis (1992) afirma que as estratégias criam futuros. Segundo o autor, a palavra estratégia descreve uma lógica subjacente o fluxo de decisões que criam o futuro. Abaixo, demonstramos essa noção aplicada ao contexto das organizações:

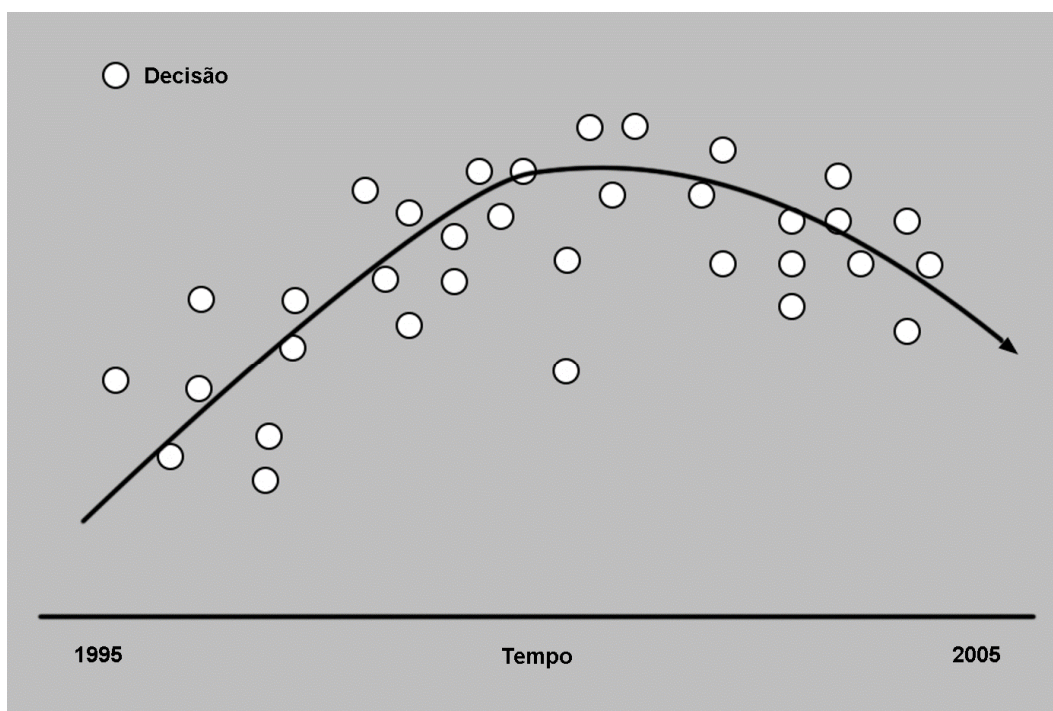


Figura 2: Direcionamento estratégico

Extraído de: BRUCE, M.; BESSANT, J.; 2002

Se entendemos a estratégia como um fluxo de decisões que determinam o futuro de uma organização, se torna mais fácil compreender sua ligação com o design (processo e resultados). De acordo com Borja de Mozota (2003), o processo de desenvolvimento de estratégias necessariamente busca por palavras que descrevam ou expliquem a visão de uma organização. A formulação de uma estratégia implica na formação de imagens mentais da realidade, do que é ou não possível, e do que é potencial e desejável. Progressivamente, as diversas

imagens formam uma síntese do que o futuro da organização deve ser. Todavia, os resultados de design também servem como projeções do futuro de uma organização. O processo de design é uma combinação entre análise (como o planejamento estratégico) e síntese que resulta em um mundo virtual de experimentos mentais. Enquanto a análise compreende a realidade, o design desenvolve futuros alternativos. Assim o processo de design indica através de seus resultados possíveis futuros para a organização.

De modo semelhante, Bruce e Bessant (2002) sugerem que os designers desempenham um papel fundamental nas organizações ao provê-las material que embasa o processo de tomada de decisões. Isto é, se os designers realizam propriamente suas funções, eles ajudam os tomadores de decisão a explorarem futuros alternativos. Segundo os autores, os designers desempenham três funções fundamentais na exploração desses futuros alternativos. Primeiro, os designers ampliam as noções dos gestores sobre o que é possível. Segundo, eles fundamentam as possibilidades tornando visíveis ideias propostas (por exemplo, através da prototipagem de produtos ou serviços). Por último, os designers alimentam o processo de tomada de decisões lutando por ideias inovadoras.

Aparentemente, design é potencialmente um recurso estratégico chave para a organização. Isto é, o entendimento da contribuição do design no processo de elaboração de estratégias pelos estrategistas de uma organização pode gerar bons resultados. O design em si não é a estratégia de uma organização, mas permite o desenvolvimento de vantagens competitiva principalmente em mercados onde a diferenciação é um fator crítico (BRUCE, M.; BESSANT, J.; 2002).

A formulação de estratégias exige competências criativas. Ou seja, noções intangíveis como conceitos, intenções, significados, lógica e previsão de futuros são parte do processo de formulação de estratégias. Apesar de não serem estrategistas, os designers possuem um papel importante no processo de formulação de estratégias. O importante é que os designers conheçam as estratégias corporativas a fundo, para que assim possam torná-las visíveis (BRUCE, M.; BESSANT, J.; 2002; BORJA DE MOZOTA, B.; 2003).

A gestão do design a nível estratégico implica no gerenciamento da contribuição do design para o processo de formulação de estratégias. Por exemplo, a atribuição de lideranças e responsabilidades relacionadas ao design, sua contribuição para a cultura corporativa, a busca por oportunidades de inovação, e as múltiplas manifestações da identidade organizacional através do

design estão entre as contribuições a serem gerenciadas. A gestão do design a nível estratégico estabelece ligações entre design, comunicação corporativas e a alta administração de uma organização (BORJA DE MOZOTA B.; 2003).

Segundo Borja de Mozota (2003), há dois modelos que retratam o posicionamento do design a nível estratégico em uma organização: o inato e o adquirido. O modelo de design inato retrata organizações que consideram o design como uma competência central desde a fundação da empresa. Ou seja, organizações onde o design efetivamente integrou seu planejamento inicial. Por exemplo, empresas como a Marimekko, Habitat e IKEA, que foram fundadas por designers-empresários nos setores de moda, têxtil distribuição e mobiliário. Segundo a autora, o que todas essas empresas têm em comum é uma estratégia global de design com um princípio que penetra todos os processos organizacionais. Isto é, toda a cadeia de valor, desde produtos até comunicações, é tocada pelos princípios de design.

O modelo de design adquirido, por sua vez, acontece em organizações que progressivamente aprenderam a valorizar o design. Na Sony, por exemplo, essa valorização foi expressa através da personalidade de um de seus fundadores, Akio Morita. Em 1980, Morita apoiou internamente uma equipe de projetos com mais de 130 designers (Centro PP – Produto, Apresentação, Proposta e Promoção), o que resultou no lançamento do Walkman. A partir de 1984, esse centro sofreu grande reestruturação e passou a ser organizado de acordo com a lógica do consumidor, e não mais por categorias de produtos (COOPER, R; PRESS, M.; 1995; BORJA DE MOZOTA B.; 2003).

Como discutido anteriormente, o design desempenha um papel estratégico importante nas organizações ao provê-las material que embasa o processo de tomada de decisões. Isto é, o design auxilia a formulação de estratégias corporativas e sugere através de seus resultados futuros alternativos para as organizações.

Agora, discutimos especificamente como o design exerce sua função estratégica nas organizações. Isto é, as estratégias corporativas de design, baseadas nas estratégias corporativas, que direcionam as ações que suportam o processo de tomada de decisões. Cooper e Press (1995) evidenciam essa relação associando os objetivos da estratégia propostos por Pearson (1990), os objetivos das estratégias corporativas de design e algumas frequentes ferramentas da gestão do design, como demonstrado a seguir:

Tabela 4: Estratégias Corporativas, Estratégias de Design e Gestão do Design

Objetivo da Estratégia Corporativa	Objetivo da Estratégia de Design	Ferramentas da Gestão do Design
Definir um direcionamento – “visão”	Visualizar e comunicar os objetivos corporativos	Programa de Identidade Corporativa Design para Qualidade
Concentrar esforços	Produzir bens e serviços apropriados as vantagens competitivas da empresa	Política de Design focada em objetivos claros Integração do Design
Prover consistência	Garantir o desenvolvimento e uma aplicação consistente da política de design	Padrões de Design Monitoramento do Design Liderança Efetiva em Design
Garantir a flexibilidade	Adaptar o foco dos recursos de design para os novos ambientes externos	Cultura de Inovação Design direcionado ao ambiente externo

Extraído de: COOPER M.; PRESS, R., 1995

Segundo Cooper e Press (1995), a definição de um direcionamento para uma organização se torna possível através de estratégias de design que visualizem e comuniquem os objetivos corporativos. O processo de identidade corporativa é particularmente importante para esse objetivo. Isto é, nos casos em que os produtos e ou serviços de uma organização são relativamente semelhantes aos de seus concorrentes, uma identidade corporativa embasada por pesquisas de atitudes dos consumidores e colaboradores dessa organização exerce um grande diferencial. No caso de manufaturas, é importante ter em mente que os produtos são parte da imagem corporativa. Segundo os autores, o objetivo estratégico do design é a comunicação dos objetivos e valores organização, e por isso é fundamental a qualidade seja uma prioridade do design.

As estratégias de design são essenciais para que produtos e serviços tenham um desempenho favorável à organização, não desperdiçando recursos ou prejudicando sua identidade. Por isso, é necessário o desenvolvimento de uma política de design relacionada aos ambientes interno e externo de uma organização. Ou seja, uma política que integre o design no âmbito da cultura organizacional, contemplando o mercado em que a organização opera, as tecnologias utilizadas, a facilidade de acesso a investimentos, etc. Ainda que o

design se enquadre nas estruturas corporativas, muitas empresas preferem utilizá-lo para a viabilização de uma visão ou direção. Assim, o design é frequentemente integrado a outras funções organizacionais para potencializar seus processos, especialmente no desenvolvimento de novos produtos (COOPER, R.; PRESS, M.; 1995).

Segundo Cooper e Press (1995), a concentração de esforços descrita por Pearson (1990) requer uma antecipação das estratégias corporativas de design, para assim garantir o desenvolvimento e a aplicação coerente da política organizacional de design. A definição de padrões e sistemas de monitoramento para o design é uma maneira comum de realizar isso, assim como a definição de uma liderança clara para o design – o que, por exemplo, pode incluir representatividade na alta hierarquia da organização.

1.2.2.O Valor do Design para a Organização

As sessões anteriores introduziram o design no âmbito organizacional, debatendo perspectivas sobre a gestão do design nas organizações e o papel do design no processo de formulação de estratégias. Aparentemente, cada organização molda a definição de design de acordo com suas estruturas e necessidades, integrando a disciplina a nível operacional (projetos), organizacional (departamentos) ou estratégico (missão). A seguir, examinamos mais atentamente os benefícios da integração do design nas organizações, apresentando evidências sobre as teorias previamente discutidas.

O design contribui para a competitividade das organizações através da redução dos custos de produção, da melhoria da qualidade e da valorização da imagem corporativa. Isto é, o design afeta diretamente a competitividade das organizações através de fatores relacionados ao preço dos produtos ou serviços, de fatores não relacionados ao preço, como performance, originalidade, estética, acabamento, confiabilidade, durabilidade e segurança, e de fatores relacionados aos serviços, como apresentação no ponto de venda, embalagem, manutenção e tempo de entrega (ROTHWELL; GARDNER, 1984; ROY, R.; 1990; WALSH, V. et al.; 1992; COOPER, R.; PRESS, M.; 1995; BORJA DE MOZOTA, B.; 2003)

O design de produtos, por exemplo, envolve a configuração específica de elementos, materiais e componentes que conferem formas, funções, etc. e determinam como um produto é feito e utilizado. O processo de design determina até 85% dos custos de um produto. Isto é, os designers especificam os materiais

utilizados, as configurações dos componentes e os processos de fabricação envolvidos. Desse modo, o design afeta fatores relacionados ao preço porque influencia tanto os custos de produção quanto no ciclo de vida dos produtos (WALSH, V.; ROY, R.; BRUCE, M.; 1988; COOPER, R.; PRESS, M.; 1995)

Por sua vez, fatores não relacionados ao preço, como a singularidade dos produtos ou serviços, a qualidade, a confiabilidade, a ergonomia e a segurança também constituem diferenciais importantes. Há uma visão popular de que o consumidor sempre prefere o produto mais barato quando ele e seus concorrentes se equivalem em relação ao design ou qualidade. Todavia, o comportamento do comprador não é tão simples. O aumento do valor simbólico de muitos produtos e serviços, a fidelidade a determinadas marcas e as estratégias de publicidade complicam a suposta natureza racional no processo de decisão na compra. Assim, o design pode constituir e ser um determinante de fatores relacionados ou não ao preço (COOPER, R; PRESS, M.; 1995).

Há vários estudos que demonstram como o design melhora a performance financeira e aumenta a participação das organizações nos diversos mercados. Todavia, grande parte desses estudos se preocupam com a identificação do valor do design de produto para as organizações. Contudo, há muitas indústrias nas quais o produto em si não é passível de uma valorização através do design de produtos. Por exemplo, para grandes redes varejistas de gasolina é praticamente impossível detectar as diferenças entre os seus produtos. Nesses casos, a imagem de uma organização e os serviços oferecidos são fatores competitivos muito mais importantes. Assim, o design desenvolve saídas como marcas e serviços para que as organizações comuniquem seus valores e compitam em uma esfera mais emocional e menos racional. No setor de serviços, projetos de branding, design de espaços, informações e serviços são particularmente mais efetivos (COOPER, R; PRESS, M.; 1995; STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J; 2011).

O design de serviços envolve a elaboração de interações entre a organização e seus respectivos clientes. Embora os serviços sejam aparentemente intangíveis, evidências físicas ou artefatos que compõem o processo, como uma pequena garrafa de shampoo com a marca de um hotel, podem desencadear memórias positivas e reforçar a percepção dos usuários sobre os serviços. A intenção inerente de um serviço é atender as necessidades do cliente, e como resultado ser utilizado e recomendado frequentemente. Desse modo, o design afeta fatores relacionados ao serviço porque envolve tanto o

projeto dos serviços quanto de produtos e ambientes que desencadeiem associações positivas aos usuários (STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J; 2011).

Conforme demonstrado anteriormente, o design é potencialmente uma vantagem competitiva significativa. Segundo o *Design Council* (2008a), as organizações que investem em projetos de design desenvolvem uma reputação como organizações inovadoras, evitando assim uma competição a nível de preços. O investimento em design pode permitir que as organizações compitam de diversos modos, como: (1) o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, permitindo que as organizações gerem novas fontes de receita e compitam em mercados internacionais; (2) agregando valor através da inovação, uma vez que o design melhora o resultado de atividades relacionadas a inovação como a qualidade dos produtos e a flexibilização da produção; (3) estimulando as exportações, o que permite às organizações competirem a nível internacional; e (4) atraindo investimentos e identificando mercados através do uso do design na elaboração de estratégias.

Walsh, Roy e Bruce (1988) apresentam evidências que correlacionam a performance de uma organização com a qualidade de sua gestão do design. Segundo os autores, as organizações mais atentas as competências de design durante as etapas de concepção e desenvolvimento de produtos aumentam as chances de sucesso de seus negócios. Todavia, essa correlação só acontece nas organizações que adotam o design como parte integrante de outros processos organizacionais, como o marketing e a produção. A integração do design aos demais processos organizacionais permite que os produtos sejam configurados de acordo com as necessidades dos consumidores e sejam viáveis economicamente. Além disso, ela também permite que informações sobre as necessidades dos consumidores e da produção sejam alimentadas em etapas iniciais do processo de design, economizando tempo e evitando o desperdício de recursos em modificações posteriores.

O grupo britânico multidisciplinar de pesquisa *Design Innovation Group* (www.design.open.ac.uk), que examina o papel do design no desenvolvimento de novos produtos na indústria de transformação, também conduziu uma série de estudos em diversos setores da economia britânica em comparação aos mesmos setores a nível internacional. Segundo os autores, as organizações que exercem conscientemente atividades de design demonstram melhores resultados em termos de crescimento de vendas e taxa de lucro. Além disso, essas organizações exercem a gestão do design de modo mais efetivo, apresentando, por exemplo,

briefings de design formalizados e representação do design na alta hierarquia organizacional (nível estratégico) (BORJA DE MOZOTA, B.; 2003).

Roy e Potter (1993) também evidenciam que o design é um investimento rentável. Mesmo no caso de pequenas ou médias empresas, o desenvolvimento de novos e melhores produtos, componentes, embalagens, etc. através de atividades profissionais de design parece um excelente investimento comercial. Segundo os autores, 90% dos projetos implementados são rentáveis, possuem períodos de recuperação de 15 meses e com retorno total sobre o investimento em menos de três anos. O risco de perdas financeiras é significativamente maior quando os projetos envolvem o design gráfico. Todavia, uma vez que um projeto de design é colocado em etapa de produção, o risco de perdas é praticamente nulo independente das disciplinas de design envolvidas. Segundo Borja de Mozota (2003), há uma série de outros estudos que confirmam a rentabilidade do design, como os propostos pelo Ministère de l'Industrie (1995) e Walsh (1995).

Roy e Potter (1993) também indicam que 70% dos projetos de design investigados em sua pesquisa geraram benefícios indiretos para as organizações envolvidas. Isto é, a experiência de realizar projetos que envolvem profissionais de design não só melhora a compreensão e a atitude da organização perante a disciplina, como também incentiva a expansão de setores de design nas organizações. Outros importantes benefícios indiretos incluem o aprendizado por parte das organizações sobre como selecionar, briefar e gerenciar profissionais de design.

O design como recurso estratégico é baseado em três processos de integração: o (1) processo funcional, que se refere a participação do design no desenvolvimento de produtos; o (2) processo de visualização, que se refere a inclusão do design na cultura organizacional e o desenvolvimento da identidade de marca da organização; e o (3) processo conceitual, que envolve a integração do design na estratégia organizacional e na missão da organização. Os estudos empíricos demonstram que nas organizações onde os três processos de integração ocorrem simultaneamente, também houve uma grande quantidade de aprendizado organizacional. Isto é, há uma relação entre os processos de gestão da aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de um conceito de gestão do design (SVENGREN, L.; 1995 *apud* BORJA DE MOZOTA, B.; 2003)

O impacto do design na performance das organizações é medido inicialmente pelo seu impacto sobre as vendas (SENTENCE; CLARKE; 1997) e em seguida sobre o preço do produto ou valor percebido. Aparentemente, há uma

correlação entre o recebimento de prêmios em design e um aumento potencial na exportação de um produto (BORJA DE MOZOTA, B.; 2003).

A performance da gestão do design é mensurável através de indicadores financeiros e não financeiros. De acordo com Julie Hertenstein e Marjorie Platt (1997), as contribuições financeiras do design para a organização envolvem o volume de negócios gerados, o desenvolvimento de produtos e serviços e a redução dos custos de produção. Os indicadores não financeiros, por sua vez, incluem a satisfação do consumidor, a criatividade e a inovação.

Conforme discutido anteriormente, as pesquisas indicam que a relação entre o design e a estratégia extrapola a ligação entre design e produtos. Em suma, as organizações apresentam diferentes opiniões sobre a necessidade de integração do design em uma organização ou não. Aparentemente, há uma lacuna entre o que representa o design para as organizações que efetivamente o usam e as que dispensam sua utilização. Assim, é necessária a produção de mais estudos que demonstrem a importância e a eficácia da gestão do design para as organizações (BORJA DE MOZOTA, B.; 2003).