

## GESTÃO DE DESIGN & DESIGN THINKING: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL

Casas, D. D.; Merino, E. A. D.

### RESUMO

No intuito de manterem-se competitivas, as empresas utilizam diversas estratégias para diferenciar-se da concorrência e obter destaque no mercado. Neste sentido, o design e modo como este é gerenciado são fatores de grande importância. O presente artigo tem como objetivo discutir os temas design thinking e gestão de design bem como estabelecer uma relação entre ambos. Como metodologia para alcançar o objetivo foi utilizada uma pesquisa exploratória e bibliográfica. Os resultados alcançados mostram que a gestão de design está estreitamente relacionada com o design thinking e que estabelecer esta relação traz benefícios para o modelo de negócio em si.

*Palavras chave:* Gestão de Design, Design, Design Thinking.

### INTRODUÇÃO

A competitividade das empresas no mercado é determinada por vários fatores, dentre eles o grau de inovação. Serafim (2008) afirma que empresas inovadoras tendem a atingir maior lucratividade. Neste contexto, o design tem seu papel, uma vez que é peça participante do sistema de produção e consumo das corporações.

É de fundamental importância, portanto, entender como o design é gerenciado no ambiente corporativo, ou seja, como se dá a chamada gestão de design. Esta é definida por Gimeno (2000) como o conjunto de técnicas de gestão empresarial dirigida a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que obtém a empresa pela incorporação e utilização do design como instrumento de sua estratégia empresarial.

A gestão de design é incorporada nas organizações através de três níveis, segundo Mozota (2003): operacional, tático e estratégico. Cada um possui diversas características, que vão desde o primeiro contato que as organizações têm com o design (operacional) até a integração do design nas estratégias organizacionais (estratégico).

Vai de encontro a isto, a abordagem do design thinking que propõe a incorporação dos métodos de solução de problemas e de geração de ideias dos designers à organização tradicional visando ampliar horizontes e incentivar uma orientação mais inovadora (BROWN, 2010).

Portanto, o presente artigo tem como objetivo discutir os temas design thinking e gestão de design bem como estabelecer uma relação entre ambos. Como metodologia é tomada como base a taxonomia proposta por Gil (2002) que separa a classificação das pesquisas em dois grupos: quanto aos objetivos e

quanto os procedimentos técnicos utilizados. Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória para definir os objetivos e em seguida, como procedimento técnico realizou-se pesquisa bibliográfica. Nortear esta pesquisa artigos e livros da área de gestão de design e design thinking.

## 2. GESTÃO DE DESIGN

É cada vez mais evidente o papel importante que o design cumpre junto às organizações, criando valor em seus produtos e serviços, diferenciando-as perante seus concorrentes e aumentando sua competitividade no mercado. Por cumprir tal papel, o design está estreitamente ligado ao processo de gestão das organizações às quais faz parte. Este processo, que pode ocorrer em diferentes níveis e faz com que o design, além da perspectiva econômica, seja considerado também a partir de uma perspectiva gerencial, é chamado de gestão de design.

Avendaño (2002) afirma que a gestão de design interage com diversas etapas do processo projetual. Segundo o autor, ela é um conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design que pode ser desenvolvido tanto na atividade de consultoria externa e quanto no âmbito da organização, interagindo com setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização.

Martins e Merino (2005) alertam para o fato de que como qualquer inovação, a gestão de design é complexa e envolve vários níveis organizacionais. Por isso, segundo Mozota (2003), para se tornar eficaz, deve ser introduzida de maneira gradativa, responsável e deliberada:

- Gradativa: integrar o design na organização em estágios, por meio de uma série de projetos sucessivos, é um excelente modo de levar toda a organização à compreensão dos benefícios do design;
- Responsável: mesmo começando com um único projeto, a integração do design requer o apoio dos gestores sêniores para demonstrar o caráter estratégico do design e deixar de lado a ideia de que o design é difícil de gerenciar.
- Deliberada: o design deve ser gerenciado em todos os níveis, não somente em programas e projetos de design, devendo ocorrer a comunicação entre o grupo de design e a alta administração da empresa.

A prática da gestão de design sob o ponto de vista de níveis de tomada de decisão é abordada por diversos autores. Segundo eles, a gestão de design pode ser praticada em âmbito organizacional em três diferentes níveis: operacional, tático (ou funcional) e estratégico (MARTINS e MERINO, 2008; BEST, 2006; MOZOTA, 2003; MANUAL DE GESTÃO DO DESIGN, 1997; MAGALHÃES, 1995).

A gestão de design em nível operacional, para Mozota (2003), encontra-se relacionada com a gestão do projeto de design e, é o primeiro passo para a integração do design no ambiente organizacional. Best (2006) concorda, denomina este nível como Gestão da Implementação de Design e diz que neste estágio o foco do design está centrado na gestão de agendas, projetos e possibilidades.

Segundo Gimeno (2000), a estrutura orgânica e as relações funcionais existentes na organização influenciam a gestão de design. De acordo com o autor, o design é uma atividade multidisciplinar que afeta quase todos os departamentos e que é favorecida em empresas com estruturas variáveis, ágeis e adaptáveis.

Neste sentido, acontece o nível tático da gestão de design onde, segundo Mozota (2003), o design

torna-se uma função ou departamento e adquire independência das outras áreas da organização. Neste ponto a empresa adquiriu experiência em design, bem como em uma sucessão de projetos de design. A questão passa a ser oferecer ao designer e ao gestor, métodos e ferramentas para integrar o design com sucesso.

Finalmente, o nível estratégico da gestão de design é o estágio mais alto de integração do design no ambiente organizacional. Para Gimeno (2000), ele ocorre quando a estratégia competitiva da organização se baseia na aplicação do design em seus âmbitos de atuação: produto, comunicação do produto e imagem corporativa. Segundo Santos (2000), na gestão de design em nível estratégico, o design passa a ser um real objetivo da organização, ao integrar e utilizar de maneira plena seus conceitos. O autor acrescenta que a organização que adota este tipo de gestão e assume uma postura proativa, investindo em pesquisa e desenvolvimento de produtos, tem a chance de ocupar maiores e melhores fatias de mercado.

Em resumo, os três níveis de gestão de design apresentam fundamentais diferenças. Enquanto o nível operacional contempla o projeto e o nível tático busca recursos para realização deste, o estratégico vai além, utilizando o design de maneira integrada às estratégias da organização, o que torna a gestão de design ainda mais valiosa. E uma abordagem atual, que valoriza a ideia de que a gestão de design em nível estratégico é fundamental para a competitividade, diferenciação e inovação das organizações, é o conceito de design thinking.

### **3. DESIGN THINKING**

O design é uma disciplina de solução de problemas e se ele estiver inserido em um ambiente de negócios, então deve solucionar problemas de negócios (PHILLIPS, 2008). E uma forma que ele pode contribuir para isso de maneira bastante ampla é através do design thinking.

Para Lockwood (2010), o objetivo do design thinking é envolver consumidores, designers e empresários num processo integrativo que pode ser aplicado ao produto, ao serviço e até ao projeto do negócio. Segundo o autor, é uma ferramenta para imaginar estados futuros e para conduzir produtos, serviços e experiências ao mercado.

Como abordagem, o design thinking foca em capacidades que todos têm, mas são ignoradas por práticas mais convencionais na resolução de problemas. De acordo com Brown (2010) esta abordagem se baseia na habilidade do ser humano de reconhecer padrões e de construir ideias que têm significados tanto emocionais quanto funcionais.

De acordo com Brown (2010), o design thinking é mais bem compreendido como um sistema de sobreposição de espaços ao invés de uma sequência ordenada de etapas. Segundo o autor, este sistema é dividido em “três espaços de inovação”: inspiração, ideação e implementação.

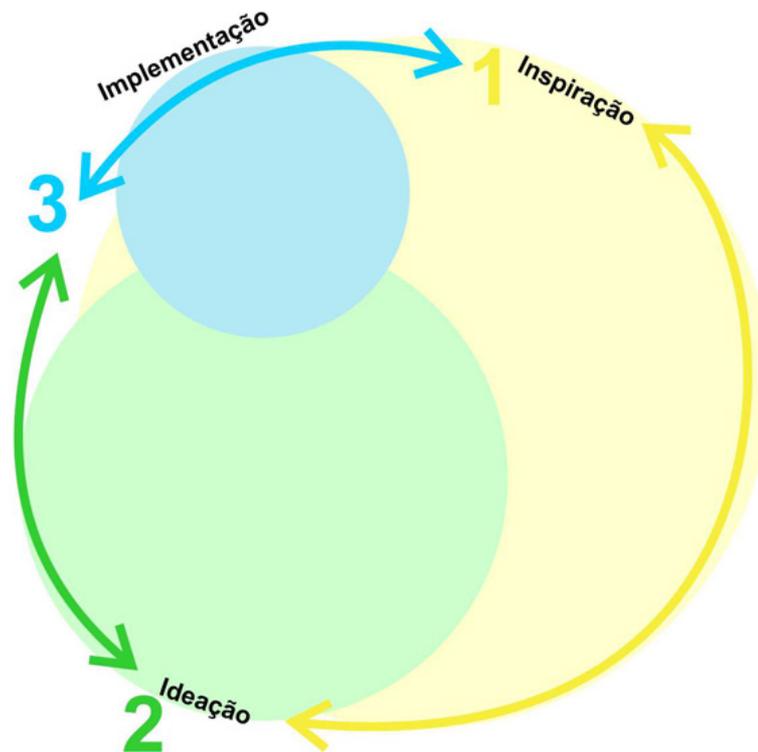


Figura 01 - Processo design thinking  
Adaptado de Brown (2008, p. 88-89)

Na inspiração há a coleta de insights para compreensão de como as pessoas experimentam o mundo física, cognitiva e emocionalmente, e como funcionam grupos sociais e culturas. Isto requer que o gestor-designer se exponha ao mundo e dele participe. Para Fraser (2010), é necessário entendimento profundo do consumidor. O primeiro passo é entendê-lo de maneira profunda e ampla assim como os stakeholders que fazem parte do processo. Isso ajuda a recompor o desafio do negócio inteiramente através dos olhos do usuário final definitivo e estabelecer um contexto humano de inovação e criação de valor.

No segundo espaço do processo do design thinking, a ideação, é feita a síntese das informações obtidas durante a etapa de inspiração e geradas ideias para o projeto. Para Fraser (2010), com a descoberta das necessidades latentes durante a primeira etapa do processo, deve haver ampla exploração de possibilidades através de múltiplos protótipos e enriquecimento do conceito, de preferência com usuários. Nesta etapa também é importante um grupo de pessoas diversas e multidisciplinares envolvidas no processo. Assim, arquitetos, psicólogos, engenheiros com seus pensamentos e visões divergentes podem contribuir de maneira efetiva ao processo.

Na implementação há a criação e desenvolvimento dos protótipos do projeto. Eles são fundamentais para testar e refinar as ideias geradas no espaço da ideação. Fraser (2010), diz que protótipos rápidos e simples ajudam a chegar numa ideia potencial bem antes que muitos recursos sejam gastos em desenvolvimento. Depois de finalizados deve ser desenvolvida também a estratégia de comunicação para explicar as ideias. Neste sentido, Neumeier (2009) pontua que histórias e apresentações são técnicas mais envolventes do que programas de apresentação de slides quando se quer contar com a adesão das pessoas

de fato.

Brown (2009) diz que todo projeto de design possui suas restrições e a disposição e aceitação destas constitui um fundamento do design thinking. Neste sentido, o autor cita que estas restrições podem ser visualizadas em função de três critérios, onde um equilíbrio harmonioso deve ser buscado: praticabilidade (o que é funcionalmente possível num futuro próximo); viabilidade (o que se adequa ao modelo de negócios da organização) e desejabilidade (o que faz sentido para as pessoas, despertando seu interesse). Tais critérios são utilizados de forma semelhante pelo Instituto de Design de Stanford (d.school) para se alcançar a inovação em design (Figura 02).

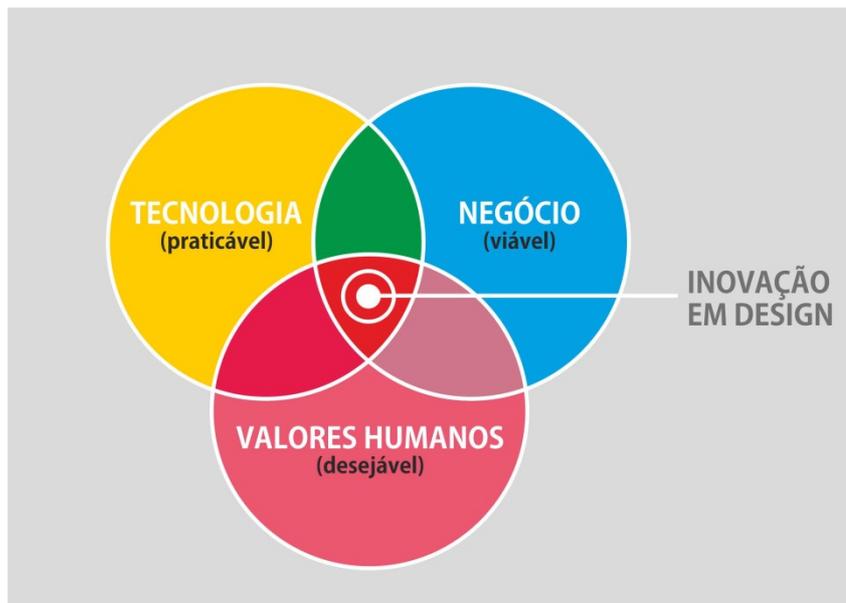


Figura 02 – Critérios de inovação em design  
Adaptado de d.school

#### 4. GESTÃO DE DESIGN E DESIGN THINKING

Segundo Lockwood (2010), como um processo de inovação, o design thinking cruza pelos três níveis da gestão de design. Integrar o design na cultura corporativa inclui, portanto, integrar o design thinking nos processos dos negócios.

De modo geral, a gestão de design tem se preocupado mais com projetos individuais de design e com a evolução e as melhorias incrementais, enquanto o design thinking representa uma mudança mais radical na maneira global de uma organização de fazer negócios.

Para Fraser (2010) o grande benefício do design thinking está no design do negócio em si: o design das estratégias e modelos de negócios para o sucesso organizacional. Através da expansão do design thinking pela organização e em todo o processo de desenvolvimento do negócio, uma empresa pode abrir novas oportunidades, definir estratégias de crescimento mais acentuadas e evoluir seu modelo de negócios para melhor aproveitar as oportunidades do mercado.

Clark e Smith (2010) acreditam que quanto mais o design thinking é usado para inovar e resolver problemas em várias profissões, mais o design em si será utilizado em decisões significativas que moldam o

futuro coletivo no mundo dos negócios. Dizem ainda que o design thinking permite que os líderes do negócio traduzam suas intenções para a realidade, definindo objetivos claros, entendendo em profundidade os consumidores e alinhando suas equipes internas em direção aos resultados.

Com isto, o crescimento do design thinking tem ajudado a promover a sensibilização para a gestão de design em diferentes níveis da organização e com isso contribuído para uma imagem mais clara desta.

Finalmente, segundo Martin (2010), as empresas que dominarem o design thinking obterão vantagem competitiva de longo prazo praticamente inesgotável. A vantagem, que surge do foco persistente das empresas no design thinking de sistemas, acabará se estendendo ao mundo como um todo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando e sintetizando o que foi apresentado, constata-se num primeiro momento que o design possui estreita ligação com a gestão. Esta gestão de design opera em diferentes níveis, cada um com suas especificações e particularidades, trilhando um caminho para as empresas que buscam resultados inovadores.

No nível operacional a gestão de design foca-se principalmente no projeto de design, sendo o primeiro passo para a incorporação do design no ambiente organizacional. No nível tático, o design adquire independência das outras áreas da empresa, tornando-se uma função ou departamento. Por fim, o nível estratégico é o mais alto estágio de integração do design, quando este passa a estar ligado diretamente com a estratégia competitiva da organização. Mostra-se também importante que as partes envolvidas – designers e gestores – busquem compreender as atividades uns dos outros como forma de aperfeiçoar a inserção e aplicação da gestão de design.

Apesar do nível estratégico de gestão de design mostra-se ideal, os autores dizem que este não está presente na maioria das organizações. Muitas vezes estas acabam optando por soluções pontuais e contraditórias ao processo de inovação, preferindo permanecer em sua zona de conforto ao invés de buscar novos métodos e processos inovadores.

A abordagem do design thinking é o oposto desta situação de condescendência, propondo que os métodos de solução de problemas e de geração de ideias dos designers sejam incorporados em todo o ambiente organizacional. Esta perspectiva de pensamento visa incentivar uma orientação mais inovadora além de auxiliar a esclarecer o papel do design na organização. Como a ideia do design thinking é criar valor desde as etapas iniciais de projeto até a inserção das ideias no mercado, a abordagem mostra-se estreitamente relacionada com a gestão de design em nível estratégico, sugerindo uma evolução de “fazer design” para “pensar design”. Outros conceitos utilizados pelo design thinking são a abordagem centrada no ser humano, a interdisciplinaridade, a colaboração, o storytelling e a experimentação.

## REFERÊNCIAS

- AVEDAÑO, Luiz E. C. *Gestão do Design*. Desine. n.3, 2002. Disponível em: <[http://www.dezine.com.br/zine/003/avedano\\_003.htm](http://www.dezine.com.br/zine/003/avedano_003.htm)>. Acesso em 10 dezembro 2010.
- BEST, Kathryn. *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Londres: Ava Publishing, 2006.
- BROWN, Tim. *Dossiê pensamento de design*. HSM Management, n.79, ano 14, vol.10, p. 68-76. 2010. Entrevista concedida a Matthew Budman.
- CLARK, Kevin; SMITH, Ron. *Unleashing the Power of Design Thinking*. In: LOCKWOOD, Thomas. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. cap. 5, p. 47-56.
- FRASER, Heather M. A. *Designing Business: New Models for Success*. In: LOCKWOOD, Thomas. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. cap. 4, p. 35-46.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIMENO, José Maria Ivañez. *La gestión del diseño la empresa*. Madrid: McGraw Hill, 2000.
- LOCKWOOD, Thomas. *Transition: Becoming a Design-Minded Organization*. In: \_\_\_\_\_. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. cap. 8, p. 65-80.
- MANUAL de gestão de design. Porto: Centro Português de Design, CPD, 1997.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas de; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. *A Gestão de Design como Estratégia Organizacional*. Londrina: EDUEL, 2008.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. *Design Management: using design to build brand value and corporate innovation*. Paris: Allworth Press, 2003.
- NEUMEIER, Marty. *A empresa orientada pelo design*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PHILLIPS, Peter L. *Briefing: A gestão do projeto de design*. São Paulo: Blucher, 2008.
- SERAFIM, Luiz Eduardo. *Empresas que inovam lucram mais*. 2008. Disponível em: <<http://www.pr.senai.br/inova/News1423content57294.shtml>> Acesso em 10 novembro 2010.