

O LUGAR DA DISCUSSÃO ESTRATÉGICA E O NÍVEL REFLEXIVO EM DESIGN.

*STRATEGIC DISCUSSION AND
REFLEXIVE LEVEL IN DESIGN.*



Gabriel Gallina Jorge

Mestre em Design – Universidade do Vale do Rio dos Sinos
PPG Design – UNISINOS.
arq.gallina@gmail.com



Filipe Campelo Xavier da Costa

Doutor em Administração – Universidade de São Paulo
PPG Design – UNISINOS.
fcampelo@unisinos.br

RESUMO

O contexto atual tem exigido das organizações um maior discernimento a respeito da sua capacitação estratégica. O artigo trata do papel fundamental do design enquanto articulador da discussão da estratégia nas organizações. É através do Design Thinking que a lógica do design ganha contornos mais acessíveis para que esta discussão ocorra. Neste sentido, o artigo discute o emprego de cenários através do instrumento Way to Grow, criado pela IDEO, onde o designer assume o perfil de facilitador na condução das organizações pelo deslocamento de níveis de reflexão.

PALAVRAS-CHAVE

Design estratégico; Estratégias organizacionais; Metaprojeto; Design thinking.

ABSTRACT

The business context has required organizations to be more attentive to their strategic capabilities development. This paper discusses the role of design as the articulator of the strategy discussion in organizations, based on the design thinking perspective. This work presents scenarios building using the Way to Grow tool, created by IDEO design firm, where the designer works as facilitator in the conduction of the organizations by the displacement of levels of reflection.

KEYWORDS

Strategic design; Organizational strategies; Metaproject; Design thinking.

1 INTRODUÇÃO

O cenário global tem se apresentado com oscilações econômicas que acabam por afetar praticamente todos os setores do mercado. Sejam elas decorrentes de mudanças sociais, políticas ou mesmo por avanços tecnológicos, esta instabilidade vem exigindo das organizações renovação constante. Nota-se um grande esforço das organizações para se manterem na preferência de seus clientes, assim como para se tornarem atrativas a seus potenciais aderentes. Neste sentido, podemos dizer que o contexto deixou de ser simplesmente competitivo para ser cada vez mais complexo.

Diante disso é percebido o empenho das organizações na busca de novos paradigmas de estruturação, evolução e diferenciação. Para muitas delas esta exigência de constante aperfeiçoamento cria novas oportunidades de atualização e melhorias, seja através da observação de novos modelos e práticas que

surgem, seja através do auto-aprendizado. Para isso, vende-se a necessidade de ter cada vez mais agilidade para responder com rapidez às mudanças que se apresentam. Não é mais viável assumir uma postura reativa diante dos acontecimentos, é preciso estar preparado e tentar antecipá-los. Um dos obstáculos para que isso aconteça está na dificuldade que muitas organizações encontram para romper com paradigmas já ultrapassados. Neste contexto, “o design tem conseguido se aproximar dos níveis decisórios do ambiente corporativo estabelecendo o diálogo entre a cultura de projeto e cultura de empresa” (FRANZATO, 2010, p.89).

Uma abordagem que tem se mostrado acessível e vem sendo bem aceita nas organizações é a do Design Thinking (BROWN, 2010). Esta possibilita à não designers o contato com uma nova lógica de pensar seus problemas, a partir do contexto da incerteza e imprevisibilidade que se apresenta. Seus instrumentos de design propiciam a democratização do processo de pensamento e possibilitam espaço para discussão de ideias, facilitando, portanto, tomadas de decisão a partir de um outro olhar.

Diante de um contexto onde as habilidades do design ganham evidência nas organizações, questiona-se: de que maneira sua contribuição poderia aprimorar a discussão estratégica, considerando levá-la a um novo patamar crítico? Esta é a questão que o presente artigo se propõe a refletir.

2 A ESTRATÉGIA E A OPERACIONALIDADE NO MESMO NÍVEL

O posicionamento de uma organização é visto desde sempre como a alma da sua estratégia. Porém, este é um conceito definidor do negócio que vem sendo discutido por também ser considerado estático demais diante do dinamismo exigido pelo mercado (PORTER, 1996). Já que o cenário atual nos mostra que as vantagens competitivas são temporárias devido a facilidade dos concorrentes em as absorverem para oferecer o mesmo, as organizações têm se obrigado a buscar maior flexibilidade e aperfeiçoamento. A reflexão que leva ao amadurecimento da proposta estratégica passou a ser dominada pelo imediatismo supostamente exigido frente às rápidas mudanças do mercado. A estratégia foi trazida para o mesmo nível da discussão operacional.

Neste contexto em que as organizações atualmente estão, Porter (1996, p.61) diz que “a raiz do problema se encontra na incapacidade de distinguir entre eficiência operacional e estratégia”. Um dos reflexos disso é que técnicas de gestão vem tomando lugar da discussão da estratégia. Diante da busca pela produtividade, qualidade ou velocidade, gradualmente os gestores tem dei-

xado a busca pela eficiência operacional crescer e predominar as discussões. É importante salientar que estas técnicas – qualidade total, benchmarking, outsourcing, reengenharia e gestão de mudanças, para citar algumas – são importantes e tem seu devido lugar no contexto da organização. A questão que Porter (1996) levanta é que sua aplicação favorece melhorias operacionais significativas, mas que nem sempre traduzem tais ganhos em vantagens sustentáveis. Poucas foram as organizações que conseguiram competir com base na eficiência operacional durante um período de tempo prolongado. Sobre isso, são várias as razões identificadas que apontam para isso, como: a rápida difusão das melhores práticas, facilmente reproduzidas pela concorrência, sejam elas técnicas de gestão, novas tecnologias ou melhorias produtivas; o processo constante de benchmarking, fazendo com que as organizações se tornem cada vez mais parecidas; a prática contínua de outsourcing de atividades, tornando estas cada vez mais genéricas. Assim, uma concorrência baseada somente no vetor da eficiência operacional pode ser entendida como prejudicial para ambos os lados (PORTER, 1996).

Cabe esclarecer que tanto eficiência operacional e estratégia são essenciais ao desempenho da organização, entretanto é importante observar que obedecem a agendas diferentes. Enquanto a eficiência operacional é uma condição básica para qualquer negócio, uma estratégia competitiva consiste em saber escolher e formatar atividades para fornecer uma combinação única de valor. A essência da estratégia é justamente orquestrar de maneira exclusiva estas atividades. Assim, Porter (1996, p.68) traz então a definição de que “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades”. Esta abordagem de estratégia requer que as organizações tenham o entendimento de que fatores lhe são imprescindíveis. Neste sentido, Cooper (1995) traz como essenciais à estratégia: (i) ter uma direção definida, onde as organizações são motivadas por uma visão inspiradora; (ii) concentrar esforços, onde o foco está nos objetivos da organização; (iii) promover consistência, insistindo e concentrando energia no constante aperfeiçoamento; e (iv) garantir flexibilidade, para adaptar-se facilmente ao mercado (COOPER, 1995).

Ao mesmo tempo que estes componentes essenciais de Cooper se apresentam como conceitos direcionadores de movimentos estratégicos, seus termos abrangentes carregam sentidos ambíguos que desfavorecem a distinção entre estratégia e operacionalidade. Assim, o meio organizacional necessita de ajuda para interpreta-las da maneira correta e mais adequada aos seus reais propósitos.

3 O DESIGN COMO PROMOTOR E FACILITADOR DO ENTENDIMENTO ESTRATÉGICO

Em 2001, o Danish Design Centre desenvolveu um modelo para ilustrar a variação no uso do design nas empresas, chamado Design Ladder. Este modelo sugere que o envolvimento do design repercute positivamente na performance da organização. Segundo o Danish Design Centre, quanto mais posicionado em níveis estratégicos estiver o designer, mais expressivos serão os ganhos desta organização (2015).

Borja de Mozota (2003) reforça esta afirmação ao dizer que o design entra para ajudar a empresa no desenvolvimento da sua própria estratégia. Para a autora, isso representa a integração do design na estrutura empresarial, tanto no nível operacional – o projeto – quanto no nível organizacional – o departamento – e, também, no nível estratégico – a missão. (BORJA DE MOZOTA, 2003). Este pensamento se alinha ao de Manzini, que aponta as habilidades do designer estratégico como gerador de colaboração entre diversos atores, participando na construção de visões e cenários comuns, concepção de sistemas articulados de produtos, serviços e comunicação (MANZINI, 2007).

A presença do design nas organizações não é uma novidade. Entretanto é preciso reconsiderar seu papel. Para Franzato (2011, p.51), sua “posição deve ultrapassar os níveis meramente operacionais, relacionados ao desenvolvimento dos novos produtos, para subir até os níveis estratégicos das empresas, relacionados à sua administração”. Assim, a contribuição do design passa a ser fundamental, conforme igualmente reforça Lockwood (2010, p.81):

Uma das maiores dificuldades dentro deste processo de mudança é compreender que o design não deve ser necessariamente visto como ferramenta criadora de resultados isolados e que se traduzem em boa estética final, mas sim que deve estar intimamente alinhado e relacionado com os objetivos da organização, permeando-a.

Lockwood (2010) trata a importância do design dentro do contexto das organizações considerando essencial para isso a ocorrência de mudanças internas. A organização deve promover uma mudança de mentalidade significativa para então assumir a revisão de seus processos e métodos. Em outras palavras, não existe a possibilidade de uma organização ser orientada pelo design sem antes criar um ambiente favorável para que isso se sustente. A visão compartilhada e o desejo de inovar são influenciadores diretos do ambiente pretendido, onde o

comprometimento da alta gestão e a aceitação dos riscos inerentes ao processo garantem avanços de aprendizagem e espaço para mudanças (PAVITT, 2008). Não se está propondo que alguém gerencie uma organização com base apenas em sentimento, intuição e inspiração. Este extremo não se aplica, até porque fundamentar-se somente no racional e no analítico também pode ser perigoso. A abordagem integrada que reside no centro do processo de design sugere para isso um terceiro caminho (BROWN, 2010). Este caminho é o da reflexão. Neste aspecto é importante ter em conta algumas das capacidades específicas do designer. Zurlo (2010) aponta três como particularmente funcionais para a ação estratégica: ver, prever e fazer ver. A capacidade de ver é entendida como a leitura orientada dos contextos, uma observação ampliada e que permite a compreensão sistêmica. Já na capacidade de prever, temos na antecipação crítica do futuro sua dimensão criativa mais latente. E, por fim, a capacidade de fazer ver trata de tornar visíveis cenários futuros. Esta última, segundo este autor, é a capacidade que, mais do que as outras, suporta a ação estratégica, visto que torna visível o campo do possível e é um instrumento potente de aceleração do processo de decisão.

Para Franzato et al, as competências técnicas de design transformam-se em plataforma transdisciplinar que sustenta a convergência dos atores que integram as organizações. Assim, sua capacidade de fazer com que as estratégias sejam visíveis para todos os atores, de maneira a promover o diálogo e a construção coletiva é considerada como determinante (FRANZATO et al, 2015). Alinhado a isso, Meroni (2008, p.34) traz que “o design estratégico se utiliza dos cenários como ferramenta para visualizar onde ir”. Sobre este tema, Manzini e Jégou (2006, p.190) definem a construção de cenários como

[...] um método de suporte à tomada de decisão cuja conceituação ocorreu há tempo e cuja utilidade cresce com a turbulência do contexto, com a complexidade do sistema em que se opera, e com o aumento do número de atores sociais envolvidos (ou que se pretende envolver).

Esta colocação ajuda a responder um dos desafios que a maioria das organizações enfrenta: como incorporar as habilidades de resolução criativa de problemas dos designers a suas iniciativas estratégicas mais amplas, e como envolver uma parcela maior de sua força de trabalho a pensar pela lógica do design (BROWN, 2010). Se para Meroni (2008) o design estratégico é sobre construção de cenários, então nos é proposto analisar de que maneira isso se aplica no con-

texto organizacional. Do ponto de vista de Manzini e Jégou (2006, p.190), “este instrumento permite não só superar os limites da intuição e das modelações mais simplistas, mas também melhorar a capacidade de escolher conscientemente e argumentar as escolhas dentro de um projeto participativo”.

4 A DISCUSSÃO DE CENÁRIOS PELO DESIGN THINKING

Um método que vem sendo bastante discutido e aplicado no meio organizacional é o Design Thinking. Sua abordagem poderosa, eficaz e amplamente acessível, pode ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade para que indivíduos gerem ideias inovadoras e possíveis de serem implementadas (BROWN, 2010).

Para Tim Brown (2010, p.38), da IDEO, “a verdadeira meta do design thinker é ajudar as pessoas a articular as necessidades latentes que podem nem saber que tem”. Para lidar com este desafio o autor sugere instrumentos próprios do design que favoreçam a discussão dentro da organização. Esta colocação vai de encontro a Franzato (2011, p.59), que diz que

Estes processos normalmente extrapolam a rotina organizacional, configurando-se como experiências de aprendizagem para a empresa. Assim, por meio destes processos, a empresa passa a renovar o próprio pensamento sobre a sua organização e a sua atuação competitiva, presente e futura. Para tanto, estes processos devem explorar as potencialidades reflexivas intrínsecas no design.

O design se vale de suas características para instrumentalizar a discussão no nível estratégico, e não somente o operacional. É importante perceber a diferença deste tipo de aplicação, onde se busca o deslocamento de nível para, justamente propiciar a reflexão.

Um caso onde o princípio do ‘fazer ver’ de Zurlo (2010) recebe uma adaptação dirigida ao contexto organizacional é o proposto pela empresa IDEO, que sugere um instrumento para discussão de cenários diante da perspectiva do crescimento dirigido pela inovação. A IDEO, uma das maiores consultorias mundiais em design, tem auxiliado diversas organizações a estruturar caminhos sistemáticos para a inovação. Diante da necessidade de auxiliar seus clientes a estabelecer uma ligação entre aspectos estratégicos, crescimento e inovação, a IDEO propõe a utilização de um instrumento desenvolvido a partir do refinamento de outros métodos e recursos do design thinking (JACOBY; RODRIGUEZ, 2007).

Chamado de Way to Grow, este instrumento se configura como um recurso para promover a reflexão e discussão. Seja diante da situação existente em que se encontra a organização, seja para auxiliar na visualização de possíveis caminhos que a conduzirão à inovação.

Este dispositivo é apresentado na forma de uma matriz visual (Figura 1) construída a partir da relação entre dois eixos: (i) aquilo que a organização entrega, ou quer vir a entregar; e (ii) os clientes que já tem, ou que quer vir a conquistar. Nos quadrantes formados pela combinação destes eixos, é possível identificar cenários possíveis para movimentação estratégica voltada ao crescimento.

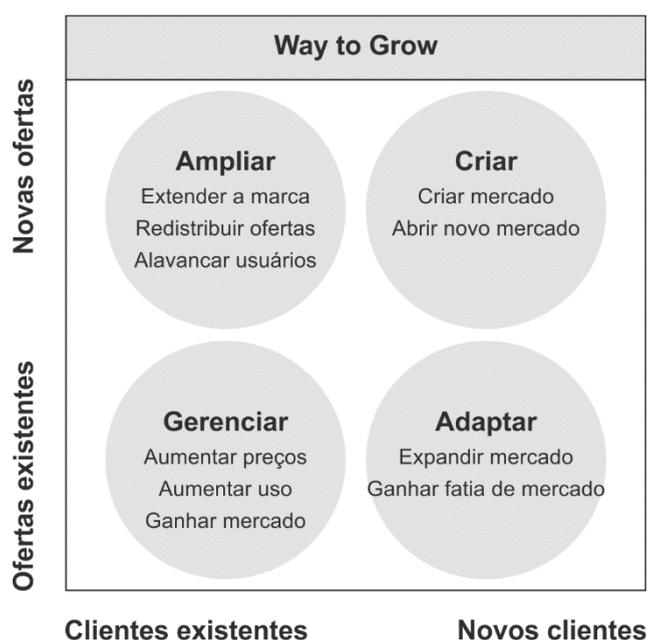


Figura 1: Matriz Way to Grow.

Fonte: Jacoby e Rodriguez, 2007

Através desta matriz, a organização tem condições de avaliar e discutir sua estratégia. Ao mapear as iniciativas de inovação ao longo de um eixo vertical representando ofertas existentes a novas ofertas e um eixo horizontal representando usuários existentes a novos usuários, as empresas podem obter uma boa visão do equilíbrio e de suas iniciativas de inovação (BROWN, 2010).

A partir disso, Jacoby e Rodriguez (2007) identificam três padrões de inovação: (i) Inovação incremental; (ii) Inovação evolutiva; e (iii) Inovação revolucionária. Os projetos no quadrante inferior esquerdo – ofertas existentes e usuários existentes – tendem a ser de natureza incremental. Eles são importantes e a maior parte das iniciativas de uma empresa provavelmente será alocada a esse tipo

de inovação, o que pode incluir a extensão de uma marca de sucesso ou a próxima iteração de um produto atual. A indústria automobilística, onde os custos com maquinário representam somas consideráveis, concentra a maioria das suas iniciativas na inovação incremental (BROWN, 2010).

Para garantir a expansão de sua base a novas direções, é recomendável também investir em projetos evolucionários. Essa meta pode ser atingida estendendo ofertas existentes para satisfazer as necessidades não atendidas de clientes atuais ou adaptando-as para satisfazer as necessidades de novos clientes ou mercados (BROWN, 2010).

Entretanto, o tipo mais desafiador de inovação – e o mais arriscado – é aquele no qual tanto produto quanto os usuários são novos. Uma inovação revolucionária cria mercados totalmente novos, porém, isso acontece raramente. Um exemplo disso está tanto no lançamento do Walkman da Sony quanto no iPod da Apple (BROWN, 2010). Por exigir um esforço diferenciado, esta é a modalidade de inovação que requer maior envolvimento exploratório, tanto em processos quanto nos recursos humanos (JACOBY; RODRIGUEZ, 2007).

Neste sentido, Jacoby e Rodriguez sugerem um diagrama subsequente (Figura 2), agora contendo resultantes de inovação para que a organização visualize onde deseja chegar, ou simplesmente para reconhecer o escopo necessário envolvido em algum esforço relacionado ao seu portfolio existente.

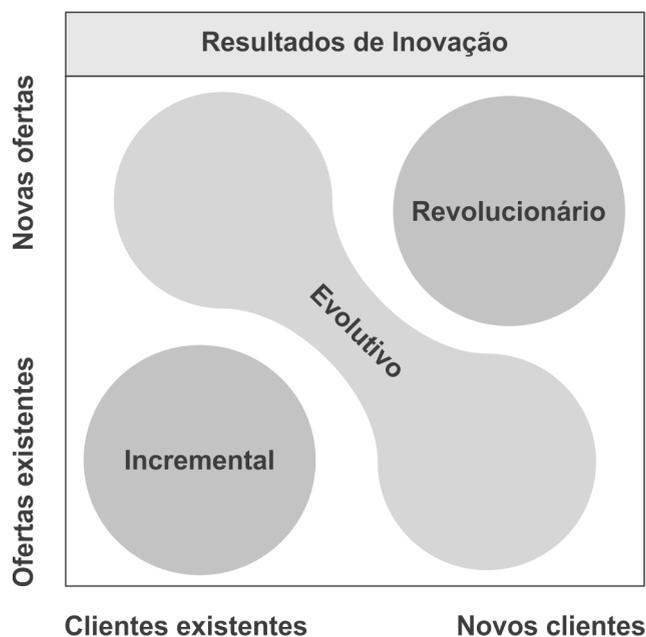


Figura 2: Matriz de resultados de inovação.

Fonte: Jacoby e Rodriguez, 2007

A partir da definição de qual caminho é o mais adequado ou desejado, a dedicação da organização pode ser planejada, e, assim, direcionada objetivando a natureza da inovação pretendida. Para Brown (2010, p.154), a matriz Way to Grow “é uma ferramenta de design thinking que as empresas podem utilizar para administrar seus portfólios de inovação e permanecer competitivas em um mundo em constantes mudanças”. Way to Grow pode não ser a resposta para tudo, entretanto Jacoby e Rodriguez (2007) ressaltam que é um instrumento bastante apropriado para se discutir oportunidades, bem como identificar uma trajetória de inovação praticável, que permita o desenvolvimento coerente da organização.

Verifica-se o esforço dos autores (JACOBY; RODRIGUEZ, 2007. BROWN, 2010) em tornar o design mais compreensível para o ambiente corporativo. Observamos ainda que, neste caso exemplificado, foi através de um diagrama claro e de fácil compreensão que os autores estabeleceram um modo de fazer ver aspectos práticos da relação entre inovação e estratégia, assuntos de difícil tangibilização. Embora seu método seja construído para tornar a lógica do design acessível a não designers, o design thinking não se limita a oferece um caminho único para a resolução de problemas. Apresentar-se acessível não significa renunciar a complexidade e abrir mão de suas características. Para Brown (2010), a razão da não linearidade dos seus processos não está na desorganização ou indisciplina dos designers, mas sim no fato de que o design consiste fundamentalmente em um processo exploratório.

5 O LUGAR DA DISCUSSÃO ESTRATÉGICA E O NÍVEL REFLEXIVO

Existe no design, portanto, uma predisposição bastante clara e favorável à reflexão da estratégia. O design thinking parece tentar assumir esta condição de ensinar para não designers a lógica do design para resolver problemas dentro de um contexto de incerteza e imprevisibilidade organizacional. Assim, é desmerecido enquadrá-lo simplesmente como um kit de ferramentas. Aplicado às organizações, o design thinking deve ser visto como uma abordagem de apoio e de democratização do processo de pensamento. Seus instrumentos são promovedores do estudo e aprendizagem, que por si só não necessariamente entregam um resultado final e perfeitamente acabado. Configuram, sim, um espaço para refletir em níveis elevados sobre ideias e possibilidades, para, então, fazer com que as organizações cheguem às próprias deduções.

Se para Giaccardi (2005, p.343) o “metadesign coloca as ferramentas em vez do

objeto nas mãos do usuário, e define as condições para o processo de interação, ao invés do próprio processo”, então podemos sugerir que o Way to Grow da IDEO, enquanto promovedor do diálogo e reflexão, se configure em um instrumento operador do deslocamento para o nível meta dirigido a organizações. Estabelecendo um comparativo, seria como o instrumento para criar espelhos de Max Bill (VAN ONCK, 1965), que considera no deslocamento de níveis entre projeto e metaprojeto o espaço para reflexão. Para Franzato (2014, p.4)

O metadesign interessa-se pelo movimento em movimento, ou seja, pelo transitório, pelo provisório, pelo mutável. O metadesign interessa-se pela inapreensível possibilidade de vir a ser, não pelos possíveis estados tangíveis do ser. Por isso, Van Onck identifica como resultado do metadesign um sistema que permita e favoreça o projeto.

Colocando esta discussão no contexto organizacional, entende-se que enquanto no nível de operação estão as atividades, no nível do metaprojeto teremos a discussão dos princípios estratégicos que guiam sua configuração. É onde encontramos a elaboração crítica a respeito das possibilidades e suas consequências. O enfoque está no processo de discussão e projeção da estratégia, onde sua operação passa a ser uma consequência. A estratégia é algo que não deve ficar estacionado, pois sua característica dinâmica assim não permite. Logo, no caso das organizações, tão importante quanto discutir estratégias é o processo de sua organização e contínua reorganização.

Diante disso é sugerida uma reflexão a respeito destes níveis no contexto organizacional. Tomando o exemplo posto que considera o design thinking como um método para a discussão da estratégia, podemos relacionar este como hierarquicamente acima da estratégia e operação (Figura 3). É quando o assumimos como nível superior que se estabelecerá a maneira, ou o dispositivo, com que lidaremos com os níveis inferiores de forma dedutiva. Ou seja, estamos tomando como princípio o método (design thinking) para amparar uma discussão metaprojetual (estratégia) que irá guiar o projeto (atividades).

Dois níveis abaixo temos o nível projeto, que considera o aparelhamento das atividades. É o nível onde estão os agentes que colocarão em prática as orientações estabelecidas quanto a operacionalização, visando atender a uma determinada estratégia. O ponto que se deseja esclarecer através desta discussão é que a estratégia não se encontra neste nível, ladeando a operacionalidade. Ela está um nível acima: o nível metaprojetual.

Portanto, entre os dois níveis discutidos existe um nível intermediário, onde justamente ocorre a discussão crítica e reflexiva. Esta discussão será à luz do design thinking (nível acima) e irá direcionar as atividades necessárias (nível abaixo) visando um propósito que poderá vir a ser, como no caso apresentado, a inovação.

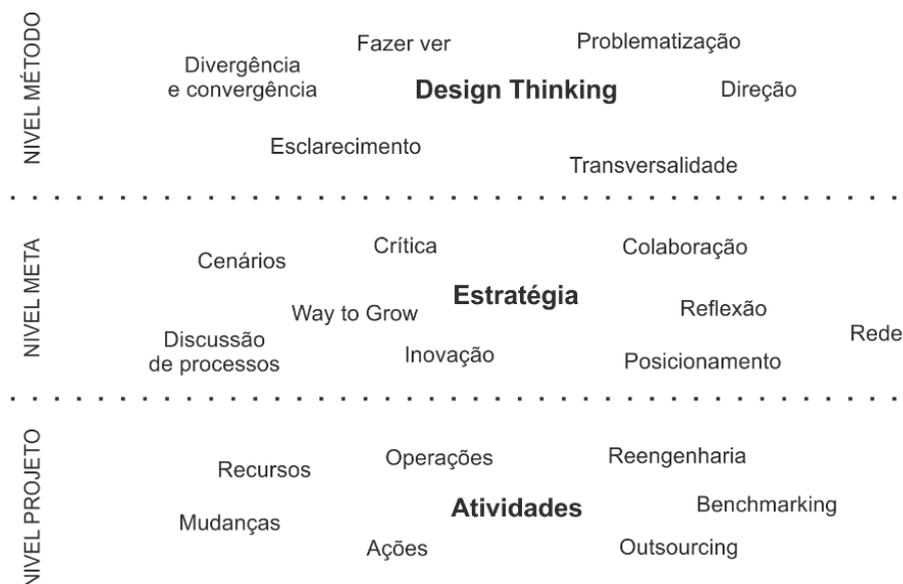


Figura 3: Níveis hierárquicos.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do modelo de Bentz e Franzato, 2016.

O que vemos é que, diante da equiparação equivocada entre estratégia e operacionalidade, muitas organizações estabelecem suas discussões apenas no primeiro nível, quando deveriam separá-los para se adequarem aos seus graus de profundidade e complexidade. Através do que foi exposto fica claro que não é viável haver uma discussão sobre estratégia no nível mais básico. Tampouco é viável estabelecer uma ligação direta entre o design thinking, enquanto método, com atividades operacionais. Isso seria desconsiderar o nível reflexivo e crítico, onde justamente se fundamenta o raciocínio e o olhar estratégico. É como, estando diante de um problema complexo, tentarmos simplificá-lo avançando etapas e indo diretamente para os aspectos práticos, dispensando a contemplação e reflexão necessária para seu entendimento.

Morin (2005, p.12) descreve bem este momento ao dizer que “vivemos o paradigma da simplificação, onde a hiperespecialização despedaça e fragmenta o tecido complexo das realidades”. Neste caso, se as organizações tomam a eficiência operacional como modelo e a sobrepõe à estratégia (PORTER, 1996), poderíamos dizer que estamos presenciando o paradigma de Morin (2005) no

contexto organizacional. A literatura da gestão e administração mostra diversos exemplos que prometem atalhos que evidenciam isso, oferecendo instrumentos ou métodos que aceleram ou aprimoram sua capacidade operacional. Neste sentido, parecem evitar o aprofundamento reflexivo e optam pela solução rasa, que, por ser simplificada, é rapidamente aplicável. Discutir e refletir a estratégia parece ser uma prática descompassada com um imediatismo disfarçado de ritmo de mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo o Danish Design Centre (2015), 'O design é bom para os negócios. As empresas que trabalham sistematicamente com o design têm maiores ganhos (...) do que empresas que não usam o design'. É no design que as organizações estão encontrando algumas respostas para sua evolução contínua e, em alguns casos, para a própria sobrevivência do negócio. Se por um lado vemos o enaltecimento de seus resultados através de exemplos emblemáticos do design aplicado, como a Apple, por outro vemos que a incorporação de métodos orientados pelo design nem sempre recebem a devida atenção. Ao mesmo tempo que se valoriza o resultado, se desconfia dos meios que o precederam. Esta incompatibilidade talvez ocorra pelo fato do design estar sendo inserido de maneira recente no contexto da gestão, e sua lógica reflexiva aplicada à estratégia ainda esteja sendo amadurecida dentro do âmbito organizacional. Sabe-se que, por compreender e aceitar a complexidade, o design enquanto método não se concentra em um modelo único para a solução de problemas. Além disso, sua proposta de abordagem se relaciona muito bem com a não linearidade dos processos. Estes são, talvez, alguns dos principais pontos de estranhamento com o qual o mundo corporativo passou a lidar diante da presença do designer em seu meio.

Ao colocar certos problemas enfrentados pelo planejamento como não sendo da mesma natureza lógica que os relacionados à engenharia ou matemática, por exemplo, Rittel e Webber (1973) os classificam como wicked problems. O termo é empregado em razão destes problemas não apresentarem um contorno claro, terem peculiaridades e aspectos particulares que não se encontram em problemas enfrentados no passado nem tampouco encorajam um modelo de solução replicável a partir dele próprio. Suas respostas não passam, portanto, por métodos estáticos. São únicos e complexos, tal como vemos em muitas organizações, onde uma série de fatores que estão envolvidos confundem-se entre si como causa e sintoma de um mesmo problema. Compreendendo a in-

certeza que orbita a resolução de impasses desta grandeza, para estes autores sua solução não deve ser entendida como certa ou errada, mas sim quanto a ser assertiva e satisfatória. É recomendável ir ao encontro de possibilidades adequadas para solucioná-lo, pois, visto sua natureza, não existe uma formulação definitiva para resolvê-lo, mas sim um melhoramento a ser buscado concomitante ao entendimento do que o está causando.

Esta proposta de Rittel e Webber (1973) sugere a prática reflexiva, em que o indivíduo reage ao problema à medida que o vai resolvendo, configurando, portanto, um processo criativo onde coexistem problema, ação e reflexão. Esta abordagem está alinhada a Morin (2005, p.79), que diz que “a ação é estratégia. A estratégia permite, a partir de uma decisão inicial, prever certo número de cenários para a ação, que podem ser modificados segundo informações que vão chegar no curso da ação”. Esta é a maneira com que o design lida com seus problemas.

Por ser um meio onde as pessoas têm formações mais metódicas e dirigidas por resultados, o contexto organizacional teme que os riscos sejam altos demais e a margem de erro seja perigosa diante do emprego da abordagem não-linear do design (BROWN, 2010). Entretanto, esta mesma abordagem não linear representa a maneira de se operar diante da complexidade imposta pelo mercado. Se a organização necessita resolver seus wicked problems, ela precisa de designers no seu time desde o começo, e precisa de processos orientados pelo design (LOCKWOOD, 2010).

REFERÊNCIAS

- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation**. 1ª Edição. New York: Allworth Press, 2003.
- BROWN, Tim. **Design Thinking**. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COOPER, Rachel. *Corporate Design Strategies / The Design Agenda: A guide to successful design management*. United Kingdom: Wiley & Sons, 1995.
- DANISH DESIGN CENTRE. **The design ladder: Four steps of design use**. 6 de maio de 2015. Disponível em < <http://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>>. Acessado em 5 de agosto de 2017.
- FRANZATO, Carlo. **O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa**. *Strategic Design Research Journal*, São Leopoldo, n.3. Set-Dez. p. 89-96, 2010.
- FRANZATO, Carlo. **O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico**. *REDIGE*, v.2, n.1. p.50-62, 2011.

- FRANZATO, Carlo; DEL GAUDIO, Chiara; BENTZ, Ione; PARODE, Fabio; BORBA, Gustavo; FREIRE, Karine. **Inovação cultural e social: design estratégico e ecossistemas criativos**. In. FREIRE, Karine (org). Design estratégico para a inovação cultural e social. 1ª Edição. São Paulo: Kazuá, 2015, p. 157-182.
- GIACCARDI, Elisa. **Metadesign as an Emergent Design Culture**. Leonardo, v. 38, n. 4, p.342-349, 2005.
- JACOBY, Ryan; RODRIGUEZ, Diego. **Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go**. In. LOCKWOOD, Thomas; WALTON, Thomas. Building Design Strategy. New York: Allworth Press, 2007, p.43-54.
- LOCKWOOD, Thomas. **Transition: becoming a design-minded organization**. In. LOCKWOOD, Thomas. **Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value**. New York: Allworth Press, 2010, p. 81-95.
- MANZINI, Ezio. **A laboratory of ideas: Diffuse creativity and new ways of doing**. In. MERONI, Anna. Creative Communities. Milão: PoliDesign, 2007, p.13-15.
- MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. **Design dos cenários**. In. BERTOLA, Paola; MANZINI, Ezio. **Design multiverso**. Milão: PoliDesign, 2006, p. 189-207.
- MERONI, Anna. **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline**. Strategic Design Research Journal. n.1. Jul-Dez. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2008, p.31-38.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- PAVITT, Keith. **Building the innovative organization**. In. TIDD, John; BESSANT, Joe. **Managing innovation**. United Kingdom: Wiley & Sons, 2008, p. 467-521.
- PORTER, Michael. What is a strategy? Harvard Business Review, Nov-Dez. p.61-79, 1996.
- RITTEL, Horst; WEBBER, Melvin. **Dilemmas in a general theory of planning**. Policy Sciences IV. Elsevier. p.155-169. 1973.
- VAN ONCK, Andries. Metadesign. **Produto e linguagem**. v. 1, n. 2, p.27-31, 1965.
- ZURLO, Francesco. **Design Strategico**. In. XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010. Disponível em <[http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_\(XXI-Secolo\)/>](http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_(XXI-Secolo)/>) Acessado em 26 de Abril de 2017.
- Bentz, Ione; Franzato, Carlo; "O METAPROJETO NOS NÍVEIS DO DESIGN", p. 1416-1428 . In: **Anais do 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design [= Blucher Design Proceedings, v. 9, n. 2]**. São Paulo: Blucher, 2016.

Gabriel Gallina Jorge possui mestrado em Design pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Especialização em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas, Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Luterana do Brasil. Os temas de interesse de pesquisa envolvem Design estratégico, Design para emoção, Wayfinding Design, e Processos criativos.

Filipe Campelo Xavier da Costa é professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, Mestrado e Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Os temas de interesse de pesquisa envolvem Design para Experiência e para Emoção, Design para mudança de comportamento e processos de consumo.