arcos DESIGN

Mundos em construção: design [projeto], gerenciamento e a reforma da cultura organizacional*

Richard Buchanan (Case Western Reserve University, USA)
rbuchanan@case.edu

Weatherhead School of Management,
Case Western Reserve University
110900 Euclid Ave., Cleveland, Ohio, 44106, USA

* Publicado originalmente em ***she ji*** – *The Journal of Design, Economics, and Innovation Issue*, no.1, Autumn 2015. Reproduzido aqui com a autorização direta do autor e do editor da revista, Ken Friedman.
Traduzido por João de Souza Leite, Professor Adjunto da ESDI/ UERJ, Abril de 2017.

Copyright © 2015, Tongji University and Tongji University Press.
Processamento e produção de Elsevier B.V., em nome da Tongji University Press.
Este é um artigo de acesso livre, segundo a licença CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).
O processo de avaliação por pares é responsabilidade da Tongji University and Tongji University Press.
http://www.journals.elsevier.com/she-ji-the-journal-of-design-economics-and-innovation
http://dx.doi.org/10.1016/j.sheji.2015.09.003

Mundos em construção: design [projeto], gerenciamento e a reforma da cultura organizacional

Resumo: A inserção do pensamento do design [*design thinking*] e mesmo do design na gestão das organizações se encontra em uma fase bem inicial. Até aqui, a maioria das pesquisas e aplicações do design se concentrou em investigar atitudes, habilidades, métodos e técnicas. Estes atributos foram aplicados a questões táticas relativas ao desenvolvimento de produtos e serviços, a questões das operações organizacionais e a problemas de visão e estratégia das organizações. Mas existe uma premissa que distingue o design como prática de gestão entre as outras escolas de gestão adotadas ao longo do século passado. Esse princípio destaca a qualidade da experiência oferecida a todos aqueles atendidos pelas organizações, tenham fins lucrativos ou não, ou, ainda, sejam elas organizações governamentais. Essa movimentação do design em meio à área da gestão e como serviço para a gestão tem por objetivo reformar a cultura organizacional. Trata-se da atividade ser rentável para as organizações, ao melhorar a vida dos indivíduos, mas também serve a propósito mais profundo. Em seu melhor aspecto, o design busca inserir inovações – às vezes inovações radicais – em organizações que devem adaptar-se a novas circunstâncias da competição econômica, da expectativa social e da compreensão da cultura. Este é o desafio antecipado décadas atrás pelo famoso designer George Nelson, quando o uso tático do design visando o desenvolvimento de produtos era o centro das atenções. Essa sua nova extensão se aprofunda na cultura organizacional e oferece a possibilidade de gerar consequências significativas.

Palavras-chave*:* Experiência; Interação; Pensamento do design [*design thinking*]; Inovação; Organizações; Cultura

Worlds in the making: design, management, and the reform of organizacional culture

Abstract: The introduction of design and design thinking into the management of organizations is at an early stage. Most of the research and applications of design have focused on attitudes, skills, methods, and techniques. These have been applied to tactical issues of the development of products and services, issues of organizational operations, and issues of the vision and strategy of organizations. But there is a principle that distinguishes design as a practice of

management from other schools of management over the past century. That principle focuses on the quality of experience for all of those served by organizations, whether for-profit, not-for-profit, or governmental organizations. The design movement in management aims at organizational culture reform. It is profitable for organizations, but it also serves a deeper purpose in enhancing the lives of individuals. At its best, the design movement seeks to bring innovations—sometimes radical innovations—to organizations that have to adapt to new circumstances of economic competition, social expectation, and cultural understanding. This is the challenge to design anticipated decades ago by the famous designer George Nelson, when the tactical uses of design in product development was the center of attention. The new extension of design deeper into organizational culture offers the possibility of significant consequences.

Keywords: Experience; Interaction; Design Thinking; Inovation; Organizations; Culture

> "O mundo moderno – qualquer mundo em seu próprio tempo –
> é sempre complexo. Ele contém não somente um material
> verdadeiramente emergente do seu momento imediato,
> como também um sem número de memórias de mundos passados.
> Existe também um constante desenvolvimento do sentido
> desses mundos ainda em construção."
>
> George Nelson, *Problems of Design*

Em 1957, o conhecido designer George Nelson publicou um ensaio intitulado "*The designer in the modern world*". Embora dissesse respeito aparentemente ao designer, mais tarde ele observou que na verdade tratava-se de um ensaio sobre pessoas. Premonitor como seus escritos costumavam ser em tantas áreas do design, esse ensaio continha também uma aguda observação sobre a vida no século 20, algo que aflorou, mais de cinquenta anos depois, como um dos problemas e desafios que afetam o design no século 21.

> "Um dos fatos mais significativos de nosso tempo é o predomínio da organização. Muito possivelmente este é o mais significativo. Levará tempo para percebermos a total dimensão de seus efeitos sobre o pensamento e o comportamento dos indivíduos. Neste processo de condicionamento, poucos escapam à sua influência ".[1]

Em reunião na *House of Commons* em 1943, Winston Churchill fez uma assertiva que se tornou famosa – "Nós damos forma aos nossos edifícios, e depois nossos edifícios nos modelam". À luz da observação de George Nelson, poderíamos dizê-lo de forma ligeiramente diferente: damos forma às nossas organizações, e então nossas organizações nos modelam. Simplificando, para o design o desafio diz respeito a como influenciar as organizações não apenas para afetar o pensamento e o comportamento dos indivíduos, mas também para ter um efeito *positivo* sobre a experiência humana em um mundo cada vez mais complexo. Este foi o desafio enfrentado por ele mesmo, Nelson, ao trabalhar para a Herman Miller Furniture Company, onde chegou a reunir uma equipe com os principais designers da época, como Charles e Ray Eames, Isamu Noguchi, Robert Propst e o designer de têxteis Alexander Girard. Juntos, eles criaram uma série de produtos que elevaram a Herman Miller à liderança entre empresas semelhantes e, em última instância, a uma posição de liderança entre uma vasta gama de organizações que consideram o design uma propriedade intelectual chave, entrelaçada ao DNA da própria organização. Os produtos

[1] George Nelson, *Problems of Design* (New York: Whitney Publications, 1957): 76.

criados por aquela equipe permanecem até hoje como ícones do excelente design produzido no período, e ainda como exemplos daquilo que, de melhor, o design de produto pode produzir a qualquer tempo. Essencialmente a Herman Miller tornou-se uma organização "centrada em design", com o pensamento do design incorporado ao eixo da sua visão corporativa. Quando Nelson falava da filosofia da empresa, ele costumava identificar cinco princípios, sendo que um deles se destaca no contexto desta nossa discussão: "O design é uma parte integrante do negócio".[2]

Naturalmente, todas as teorias de gestão, desde seus primeiros tempos históricos até os primórdios do pensamento da gestão no século 20, quando a disciplina se estabeleceu e desenvolveu-se em uma série de teorias e escolas importantes, enfrentaram alguma variante do desafio identificado por Nelson.[3] Tendo início com a teoria de 'gestão científica' de Frederick Taylor e a escola do 'processo de gestão' de Henri Fayol [NT], cada escola identificou e explorou uma causa ou princípio diferente para explicar a eficiência e a eficácia das organizações, e a causa então identificada foi empregada como base para a recomendação de ações e comportamentos dos gestores à medida em que vieram conformando as organizações. Essencialmente, essas escolas de gestão identificaram princípios que servem como base para a ação de design por parte dos gestores e da organização, seja através do planejamento seja através da execução de planos.[4] A literatura da disciplina da gestão é rica e detalhada em sua diversidade de recomendações. A escola das 'relações humanas' voltou-se para as pessoas que realizam o trabalho da organização. A escola da 'ciência da administração' direcionou-se ao estudo da ciência da tomada de decisões e da

---

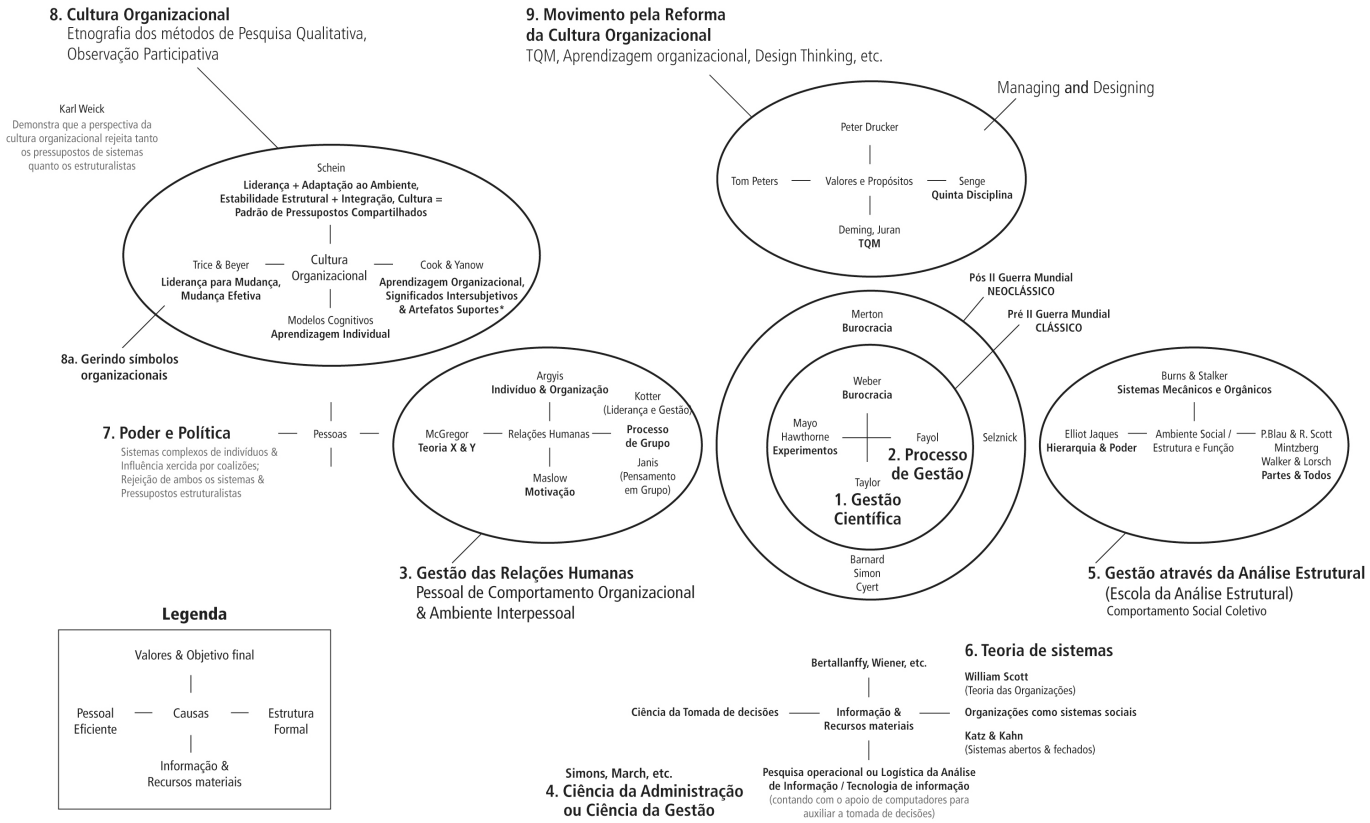
[2] Stanley Abercrombie, Ettore Sottsass Jr., *George Nelson: The Design of Modern Design* (Cambridge: MIT Press, 1995): 99.

[3] Para uma revisão da história da gestão, ver Daniel A. Wren, *The History of Management* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2005). Outra revisão útil é também proporcionada por Claude S. George, Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1968). Ver também Mauro F. Guillén, *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective* (Chicago: Universidade de Chicago Press, 1994). Particularmente importante é este último, por sua discussão sobre as religiões na gestão e nas organizações, indicando os valores culturais envolvidos.

[NT] (NT: Nota do Tradutor) Conhecida por "Teoria Clássica de Administração".

[4] Para uma discussão sobre a relação entre teorias de gestão e teorias de design, ver Richard Buchanan, "Interaction pathways in organizational life", in *Managing as Designing*, Richard J. Boland, Jr. e Fred Collopy (eds.) (Stanford: Stanford University Press, 2004). Esta coleção de ensaios é o primeiro exemplo de colaboração estreita entre acadêmicos da gestão, estudiosos do design e designers dispostos a especular sobre uma relação mais próxima entre a teoria de gestão tradicional e novos usos do design em organizações.

pesquisa operacional, com foco na informação e na logística das operações comerciais. A escola da 'análise estrutural' voltou-se para o ambiente social e os aspectos estruturais e funcionais das organizações, com ênfase em sua forma. A 'teoria dos sistemas' tratou as organizações como sistemas sociais – abertos e fechados – com um foco na inter-relação das partes em um todo complexo. A escola do 'poder e política' voltou a concentrar-se nas pessoas da organização e em suas coalizões de influência. A escola da 'cultura organizacional' introduziu métodos de pesquisa qualitativa para examinar a liderança, a adaptação ao ambiente, e os significados inter-subjetivos. Mais recentemente, houve um movimento de "reforma da cultura organizacional", que não consistia exatamente em uma única escola e mais em uma variedade de formulações enunciadas por líderes tão diversos como Peter Drucker, Tom Peters, Peter Senge e Edward Deming, todos preocupados com a reforma da cultura das organizações através de uma melhor compreensão de seus valores culturais e da sua finalidade.



* "Artefatos suportes" pareceu ser a melhor tradução para a expressão "Artifactual Vehicles", instrumentos utilizados nos processos de aprendizagem dentro das organizações. A expressão ainda não é praticada em correntemente em português.

Figura 1. Principais escolas da gestão e teorias da organização

Vale ressaltar que cada uma das principais teorias de gestão no século 20 pode ser encarada como uma teoria de design, explicando as ações que devem ser tomadas pelos gestores em seu trabalho, nos vários estados e tipos de organizações que foram criadas pela ação (ou inação) desses mesmos gestores. O produto a ser projetado não é um artefato ou um serviço para a usual clientela, mas a própria organização. Cada teoria procurou tornar as organizações eficientes, eficazes e produtivas, com benefícios para os funcionários, os acionistas e outros *stakeholders*, bem como para indivíduos espalhados pela sociedade em geral. Outras teorias foram empregadas com diferentes graus de sucesso na criação e desenvolvimento de organizações com fins lucrativos ou não, ou ainda de organizações governamentais que hoje nos circundam, e podemos reconhecer muitos dos seus benefícios que vieram a afetar o mundo social e cultural. Contudo, paradoxalmente, existe uma insatisfação generalizada com as organizações quanto ao que elas fazem para influenciar o pensamento e o comportamento dos seres humanos, como se de um jeito ou de outro seus projetos fossem sempre falhos. Como Nelson sugere, ainda não compreendemos o pleno efeito das organizações em nossas vidas – e, cada vez mais, estamos conscientes dos seus efeitos negativos sobre a experiência humana. Isto nos leva à questão central do nosso argumento. Qual princípio foi negligenciado pelas teorias de gestão anteriores e como é que um novo pensamento em design pode oferecer diferentes perspectivas sobre gestão, inovação e empreendedorismo?

Para identificar este princípio, faz-se necessário considerar o que começou a mudar na gestão e quem são os agentes efetivos dessa mudança. O que hoje mudou é o engajamento de designers que trabalham na tradição iniciada por George Nelson e outros importantes designers do século 20, indivíduos que transformaram os conceitos e métodos de design, naquilo que usualmente entendemos como design, ao abordar problemas da reforma da cultura organizacional. Esses indivíduos começaram sua educação e suas carreiras trabalhando em áreas como design gráfico, design de informação e design de comunicação, ou design industrial ou de produto, ou ainda design de serviço e design de interação. Embora empregassem diferentes abordagens, eles trabalharam em direção a um objetivo comum ao criar produtos e serviços de alta qualidade que promovem o sucesso econômico das organizações e simultaneamente proporcionam experiências satisfatórias para os indivíduos, o que beneficia a sociedade em geral. Ao longo desse caminho, no entanto, eles descobriram que as organizações, elas mesmas, poderiam se beneficiar da

aplicação do pensamento do design em modos que às vezes têm sido negligenciados ou mesmo ignorados pela gestão tradicional.

É significativo que muitas das mais importantes figuras do movimento de reforma da cultura organizacional – indivíduos como Peters, Drucker e Senge – tenham reconhecido a importância do design como um fator chave de transformação social. Por exemplo, o trabalho seminal de Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, pode ser facilmente lido como um tratado do pensamento do design, procurando estabelecer uma disciplina de empreendedorismo submetida a todos os parâmetros de uma significativa teoria de design da organização, incluindo um enunciado muito claro a respeito do significado da inovação e do empreendedorismo na dimensão social.[5] Esse livro identifica o problema a ser pesquisado e apresenta uma hipótese bastante convincente para uma nova prática através de uma disciplina sistematizada. Para explicar os elementos componentes dessa disciplina, o autor segue uma estratégia de pesquisa similar ao design. Ele identifica as fontes de invenção sobre as quais a disciplina repousa, como a disciplina deve ser desenvolvida dentro de diferentes tipos de organização e, finalmente, as estratégias pelas quais a disciplina aborda o mundo dos usuários, trazendo inovação através de práticas e políticas. Esses são assuntos clássicos da teoria e da prática do design: o que projetamos, como projetamos e porque projetamos? Ao ler o livro de Drucker, pode-se começar a perceber o sentido pelo qual empreendedorismo e design são palavras caracterizadoras da mesma iniciativa (figura 2).

Por sua vez, Tom Peters é conhecido por sua forte defesa do design na vida organizacional. Em recente entrevista, Peters observou:

> "As máquinas podem automatizar muitas coisas, mas o design é algo que os humanos fazem de melhor. É parte do jeito com que você trabalha por aí com as coisas – parte de uma persistente experimentação. Você vacila, você se ergue novamente, e eventualmente compreende as coisas. Este é o processo do design.
> A consciência plena do design tem que estar em tudo que você faz – até na menor coisa. Até mesmo na linguagem que você utiliza em seus e-mails. Existe um caráter para as comunicações. Existe um caráter para os negócios. É assim que se vive no mundo."[6]

[5] Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (Nova York: Harper&Row, 1985).

[6] Tom Peters, "Tom Peters on Leading the 21st Century Organization", McKinsey Quarterly (2014, no. 3): 91. Ver também Tom Peters, "Design mindfulness", in *The New Business of Design*, ed. John Kao (Nova York: Allworth Press, 1996).

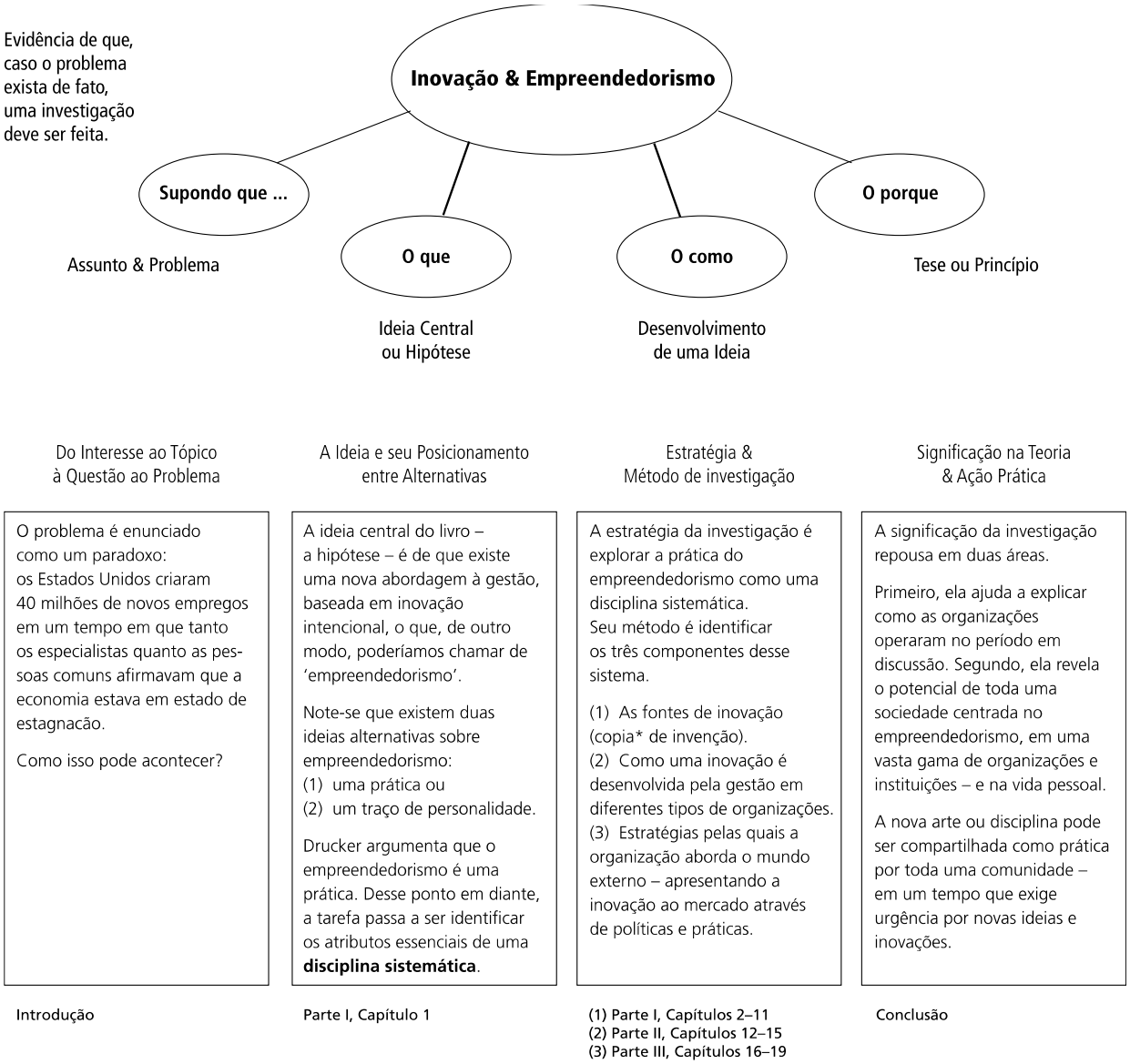


Figura 2. *Innovation & Entrepreneurship,* Peter Drucker. Estrutura da investigação.

Peter Senge é também muito esclarecedor quando observa o novo lugar do design no campo da gestão. Em *The Fifth Discipline*, ao discorrer sobre o papel do líder-gestor como um designer da organização, Senge escreveu:

> "A essência do novo papel [dos líderes], acredito, será aquilo que poderíamos chamar de *o gestor como pesquisador e designer*. O que ela ou ele pesquisam? A compreensão da organização como um sistema e a compreensão das forças condutoras de transformação, sejam elas internas ou externas. O que ela ou ele

> projetam? Os processos de aprendizagem pelos quais os gestores possam vir a entender essas tendências e forças através de toda a organização."[7]

Persistindo na metáfora da organização como um grande navio, ele continua:

> "A negligência desempenhada por uma liderança é o *designer* do navio. De que adianta o capitão dizer 'Girar trinta graus a Estibordo!' se os designers construiram um leme que vira somente a bombordo, ou que leva seis horas para girar a estibordo? Desempenhar o papel de líder em uma organização mal desenhada, mal projetada, é tarefa totalmente infrutífera. Não chega a ser interessante que tão poucos gestores pensem no designer do navio, ao pensar em sua função de liderança? [8]

O reconhecimento explícito da gestão como uma disciplina de design quase se compara ao reconhecimento, pelo grande público, do design como prática significativa do século 20. Lá atrás nos anos 1950, Herbert A. Simon, ganhador do prêmio Nobel que iniciou sua carreira trabalhando em uma escola de arquitetura[NT], identificou o design como um componente chave da gestão, concentrando sua explicação na diferença entre análise e síntese.

> "Uma das mais profundas origens da dificuldade de comunicação entre os membros do corpo docente de uma faculdade profissional orientados por uma disciplina e aqueles orientados pela prática se origina na diferença entre ciência e arte. O objetivo do cientista é explicar os fenômenos da natureza: as leis da física, da psicologia, ou do comportamento do consumidor, de acordo com cada caso. O objetivo do praticante é inventar ações, induzir processos, ou criar estruturas físicas que funcionem – que sirvam a algum propósito específico."

As técnicas utilizadas pelo cientista em direção a seus objetivos são usualmente chamadas de 'analíticas'. Para explicar um fenômeno, ele o disseca, separa as partes até seus elementos mais simples e familiares. As técnicas do prático são usualmente chamadas de 'sintéticas'. Ele projeta através da organização de princípios e dispositivos conhecidos, transformando-os em sistemas maiores."[9]

---

[7] Peter M. Senge, *The Firth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (Nova York: Doubleday, 1990): 299.

[8] Ibidem: 341.

[NT] Herbert A. Simon ganhou o prêmio Nobel na categoria de Ciências Econômicas em 1978.

[9] Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (Nova York: Free Press, 1945): 353.

Importante quanto tenha sido o apoio de estudiosos e teóricos da gestão ao avançar sobre a aplicação do design em organizações, muitas vezes o trabalho concreto recaiu sobre designers na tradição iniciada por Nelson.[10] Suas ideias e métodos constituem o eixo de uma nova 'boa prática' na gestão ou talvez, em seu extremo, de uma nova prática da gestão como um todo.

Para compreender a lógica desse novo movimento do design na reforma cultural das organizações, faz-se útil considerar a sequência dos problemas encaminhados por designers ao longo dos últimos cem anos. Isto se torna evidente no que habitualmente é denominado as 'Quatro categorias do design', uma matriz das artes do pensamento do design e da natureza dos problemas sobre os quais essas artes foram aplicadas.[11] As quatro categorias demonstram a evolução das profissões do design desde o design gráfico e industrial até o design de interação e, então, ao design de sistemas, ambientes e organizações que se estabeleceram como o marco do atual desenvolvimento do design.

No início do século 20, os designers eram chamados a resolver problemas da comunicação de massa, criando textos e imagens para publicações impressas. Este foi o início do nosso entendimento moderno do design gráfico, uma profissão que evoluiu da gráfica para a comunicação visual e finalmente para o design de comunicação, com ênfase especial em design de informação. Ao mesmo tempo, outros designers foram chamados para tratar de problemas da produção em massa, criando os padrões, formas e mecanismos de todos os artefatos físicos que estavam sendo produzidos em fábricas espalhadas pelo mundo afora. Este foi o início formal do design industrial, muitas vezes ligado às engenharias e evoluindo naquilo que chamamos de design de produto, e então desenvolvimento de produto, com uma crescente ênfase na relação próxima entre design, engenharia e marketing. Ambas as profissões conquistaram lugares importantes nas organizações. (ver figura 3)

[10] Boland e Collopy (eds.) *Managing as designing*.

[11] O conceito dessas quatro categorias foi apresentado por Richard Buchanan em "Wicked Problems in Design Thinking", in *Design Issues* 8, no. 2 (Spring 1992): 5-21. O artigo foi publicado posteriormente em V. Margolin e R. Buchanan (eds.), *The Idea of Design* (Cambridge, MA: MIT Press, 1995). A premissa central do conceito pouco se alterou, mas os exemplos e aplicações continuam a se multiplicar. Além disso, nas áreas de design da terceira e da quarta categoria [interação e sistemas], o trabalho profissional tem crescido exponencialmente desde sua publicação original.

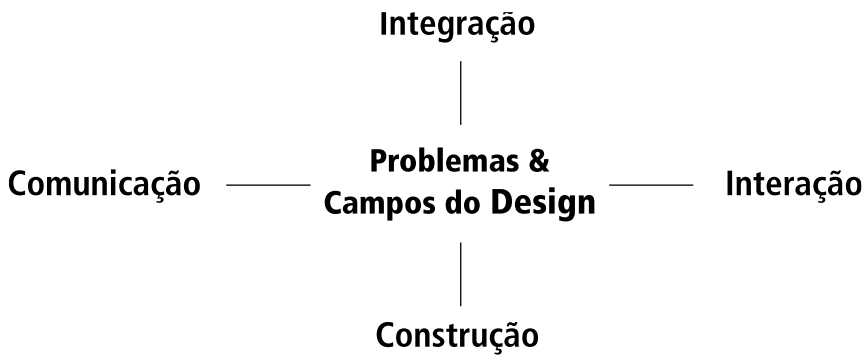


Figura 3. As quatro categorias dos problemas de design

Em meados do século 20, entretanto, duas outras formas da prática do design começaram a emergir. Uma, concentrada na interação entre os seres humanos e as máquinas por eles criadas, com ênfase crescente no maquinário computacional que marcaram nossa entrada no mundo digital. Tendo início com o design de interfaces, que focalizava a interação imediata de um ser humano com a tela do computador, essa forma do design rapidamente evoluiu para além da platitude da tela do computador, para tratar de problemas de projeto relativos a uma grande variedade de interações humanas com seus contextos. Em torno dos anos 1990, o foco se alterou em direção ao design de serviços, tanto nas ofertas dos negócios e das corporações quanto nos serviços providos por agências de serviço social governamentais ou não-governamentais. O design de serviço é talvez a forma mais comumente reconhecida de um novo design de interação, mas algumas questões sobre a experiência do usuário vieram a nos circundar, afetando nosso entendimento de todas as formas do design, seja na comunicação ou nos artefatos, ou ainda nos processos nos quais os humanos se envolvem. Em verdade, o design do setor público também se tornou uma proeminente preocupação no século 21.

Ao mesmo tempo em que o design de interação ganhava forma como prática profissional, os designers estavam dirigindo sua atenção ao design de sistemas, de ambientes e, mais recentemente, de organizações. Tipicamente, essa nova forma da prática se valeu fortemente da expertise de indivíduos vindos de muitas outras profissões e disciplinas. A engenharia de sistemas dos anos 1940 e 1950 concentrou-se nos sistemas físico e material de produtos complexos, mas desde esse início veio se estabelecendo uma crescente preocupação com o fato de que os sistemas humanos deviam ser integrados aos

complexos sistemas materiais. Se o design de interação antes se concentrava nas ações, atividades e serviços, o novo modo do design passava a focalizar as totalidades mais amplas criadas pelos seres humanos. Salientava o pensamento que reside por trás das grandes estruturas: a ideia ou princípio que opera por trás dos sistemas, das organizações e ambientes – por trás de interações *coletivas*. Neste sentido, o design da quarta categoria endereça a questão fundamental de como uma coleção de partes in-dependentes se torna um todo inter-dependente. (ver figura 4).[NT.]

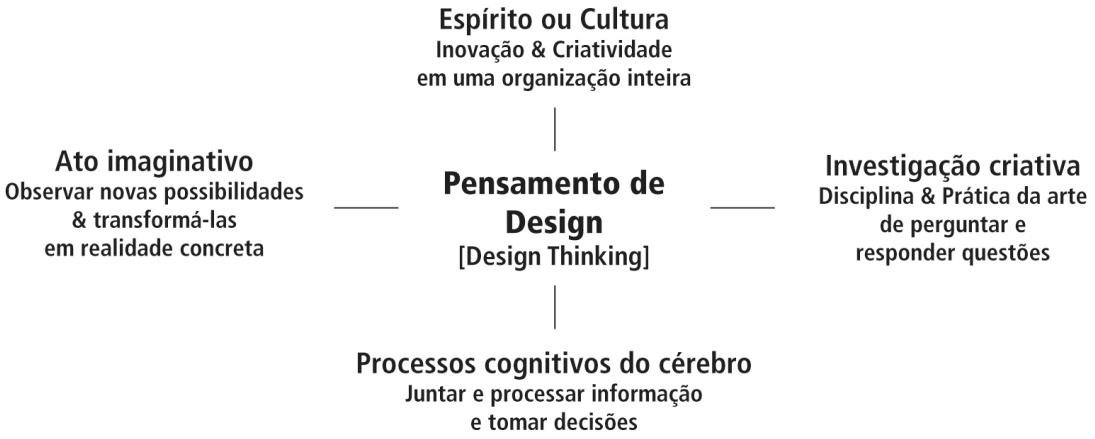


Figura 4. O pluralismo do design thinking

Por essas razões, não é nenhuma surpresa que a *gestão* tenha se tornado uma extensão lógica do novo pensamento do design. A gestão é o elemento de uma organização que confere um certo grau de unidade e coesão a todo e qualquer empreendimento humano. O ambiente é tão conceitual quanto físico. Conceitualmente, a gestão é o enquadramento de valores e visões que serve para realizar um objetivo coletivo. Também é algo que auxilia os indivíduos a atingir os objetivos pessoais dos participantes situados dentro e além da organização. Fisicamente, o contexto é a organização dos recursos necessários à conquista de objetivos e metas. Na teoria geral da gestão, seus aspectos funcionais são: planejamento, organização, direção e controle. Estas são as áreas da aplicação funcional do pensamento do design nas organizações,

[NT.] Foi mantida a marçação hifenizada em in-dependente e inter-dependente como consta no original, dada a necessidade do autor em conferir ênfase à diferença vocabular.

contido nas tradições da gestão. Os gestores são os responsáveis por projetar os mundos que construimos nas organizações e também pelos mundos que as organizações constroem para os outros na vida social ao nosso entorno.

Antes de discutir os modos dos quais o design se vale para influenciar as organizações, é importante compreender mais precisamente o que entendemos por 'pensamento do design' [*design thinking*]. Nas discussões mais recentes no campo do design e da inovação, a expressão tornou-se vaga, controversa e merece maior esclarecimento. O problema reside tanto em sua novidade quanto na ambiguidade do conceito. *Design thinking*[NT.] é um termo relativamente recente, embora na verdade represente o trabalho do projetar, desde os tempos mais primitivos na formação da prática. Designers são pensadores, fabricantes [*makers*] e executores [*doers*]. O *design thinking* nos permite detalhar os tópicos complexos da prática do design que foram objeto de reflexão desde o início da Revolução Industrial.[12] Em diferentes momentos de significação histórica, o pluralismo das abordagens ao design atraiu debates e discussões como, por exemplo, nos debates a respeito do movimento dos métodos em design [*Design Methods*] dos anos 1960 e 1970. Ou seja, o design, por si só, tem sido um termo tão ambíguo quanto *Design thinking*. Tanto na teoria quanto na prática, a atividade assumiu uma variedade de significados divergentes, criando o pluralismo que constitui a ecologia da cultura do design. Este pluralismo pode ser por vezes confuso, mas a expressão *Design thinking* permanece sendo útil desde que os diferentes sentidos do design possam ser compreendidos. Todos esses diversos sentidos apontam para algo fundamental ao trabalho de inovação e síntese do design que não pode ser perdido se o objetivo é compreender o que os designers possam fazer dentro das organizações.[13]

Design thinking tem, manifestamente, diferentes sentidos que são comuns ao trabalho de designers e daqueles que refletem sobre a prática. O padrão de sentidos na ecologia da cultura do design é um instrumento

---

[NT.] Foi mantida a expressão *Design Thinking* onde o texto se refere à discussão sobre a expressão, também extensivamente utilizada no Brasil. Por outro lado, optou-se pela tradução da expressão onde o texto se refere efetivamente ao pensamento que se dá através do princípio de design.

[12] Para uma discussão sobre as origens do design, ver R. Buchanan, "Rhetoric, humanism, and design", in Victor Margolin e R. Buchanan (eds.), *Discovering Design: Explorations in Design Studies* (Chicago: University of Chicago Press, 1995).

[13] Richard Buchanan, "Thinking about design: an historical perspective", in *Handbook of the Philosophy of Science*, Vol. 9: *Philosophy of Technology and the Engineering Sciences* (Elsevier, 2009): 409-453.

proveitoso no novo movimento de reforma cultural, porque cada sentido captura um aspecto importante do design nas organizações e reflete uma ideia com forte enraizamento tanto na teoria como na prática do design. Em certo sentido, por exemplo, *Design thinking* refere-se a um *ato imaginativo da mente*. Trata-se da ação de imaginação do designer em enxergar uma nova possibilidade e trabalhar para transformar aquela possibilidade em uma realidade concreta. Este sentido está claramente expresso no trabalho de J. Christopher Jones quando ele faz distinções entre os métodos lógicos, sistemáticos e o trabalho da imaginação. Sua finalidade era liberar a imaginação dos detalhes da análise – ao reconhecer que, embora ambas sejam importantes, a imaginação tem prioridade criativa.[14] Muitos designers e escritórios de design contemporâneos exploram variações deste tema em sua própria prática, assim como nas explicações elaboradas para o caráter da sua prática.

Em um segundo sentido, *Design thinking* refere-se aos *processos cognitivos do cérebro do designer*. Isto diz respeito a como o cérebro humano reúne, armazena e processa informação e então, como tomamos decisões sobre aquilo que pode ou não ser criado e como a criação em si deve proceder através da síntese. Essa linha de reflexão em design é melhor expressa no trabalho de Herbert A. Simon, cujo *Sciences of the Artificial* é largamente reconhecido como sendo a raiz dos estudos cognitivos em design e sobre o ato de projetar, o qual serviu de inspiração a muitos e diversificados autores – embora talvez menos entre os designers profissionais. Não obstante, este sentido, direta ou indiretamente, forneceu *insights* para o processamento da informação e para a tomada de decisões, e se tornou um importante fator no trabalho prático de design quando, por exemplo, existe uma preocupação em relação aos limites da carga cognitiva de informação que possa ser suportada por um indivíduo, ou em relação à necessidade de redundância na comunicação ou, ainda, à validação estatística de decisões através da análise do comportamento humano. Em outro sentido, *Design thinking* refere-se a um *espírito de criatividade e valor* que pode permear uma organização por inteiro, ou até mesmo uma cultura por inteiro. Este sentido talvez seja um tanto desafiador, por oferecer um vivo contraste com o sentido tanto cognitivo quanto imaginativo do pensamento em design. Ao invés de ter sua origem na imaginação ou no cérebro de um único indivíduo, ele se inicia nas qualidades de toda a cultura de uma organização ou

[14] Christopher Jones, "A method of systematic design", in Nigel Cross (ed.), *Developments in Design Methodology*, (Nova York: Wiley, 1984): 9-32.

de uma sociedade. Esse sentido aponta qualidades e valores que permeiam o todo e que se fazem manifestos até mesmo nas menores partes desse todo. Embora muitos exemplos existam na prática contemporânea do design, vale a pena focalizar uma situação comumente negligenciada na sua discussão. Trata-se do que é apresentado em "*The Aesthetics of the Japanese Lunchbox*", de Kenji Ekuan. Ekuan[NT] explica ter escrito o livro "para demonstrar a existência de uma teoria de cultura de design japonesa".[15] E o fez construindo uma analogia entre a marmita japonesa e exemplos muito mais amplos da cultura, do design e da produção de produtos. "A *lunchbox* é um dispositivo que induz a criatividade ... O mesmo protocolo de produção [da *lunchbox* japonesa] foi aplicado inconscientemente na criação dos mais atualizados produtos industriais de consumo. Este "modo japonês de fazer as coisas" está corporificado na *lunchbox*."[16] Naturalmente, esse sentido do design thinking – frequentemente uma participação inconsciente nos valores da organização ou da cultura mas também no reforço a práticas e comportamentos relativos a habilidades e técnicas dentro da organização – pode conduzir a uma crítica que aponte inconsistência cultural e deficiências.[17] Ekuan observa muitas das fraquezas da vida contemporânea e dos produtos por meio dos quais vivemos.[18] Os progenitores desta abordagem ao *design thinking* proporcionaram as primeiras discussões sobre a natureza dos produtos na cultura humana, e o tema persiste até o momento atual.[19] Não é difícil perceber as sutis conexões entre esta

[NT] Designer japonês, Kenji Ekuan (1929-2015), ocupou sucessivamente os cargos de Presidente do Japan Institute of Design em 1970 e do International Council of Societies od Industrial Design ICSID. Em 1997, em visita ao Brasil, ao indagá-lo sobre seu pensamento a respeito da educação de um designer, Kenji Ekuan discorreu sobre sua experiência como jovem aprendiz em um mosteiro japonês, quando recorrentemente seu mestre lhe solicitava que limpasse o quarto e, ao final, havia sempre algum local escondido onde a poeira se instalava. Sua conclusão resumia-se nesta declaração: "If you can't see what you don't see, you won't be a good designer!"

[15] Kenji Ekuan, *The Aesthetics of the Japanese Lunchbox* (Cambridge, MS; The MIT Press, 1998). Ekuan presidiu o GK Design Group, em seu tempo o maior escritório de design no mundo, atendendo a clientes na Ásia, Europa e Estados Unidos.

[16] Ibidem: 177.

[17] O conceito de *Círculo de Qualidade*, estabelecido por Kaoru Ishikawa em 1962, é um bom exemplo de solução de problemas de design e crítica dentro de organizações. Sua bem-sucedida adoção pelo Ocidente surpreendeu a W. Edwards Deming e Joseph Juran [autores que introduziram a questão da qualidade no ambiente de trabalho nos Estados Unidos] que imaginavam que o conceito dos *Círculos* permaneceria confinado às culturas Budista e Confucionista.

[18] A crítica de Ekuan ecoa a crítica à produção industrial feita por John Ruskin e William Morris ao final do século 19.

[19] Platão, *Fedro* e *República*.

abordagem do *design thinking* e muitas das principais questões no movimento de reforma da cultura organizacional.

Por fim, algumas vezes *design thinking* pode referir-se à *investigação criativa*, a saber, a disciplina e o exercício de uma arte prática e intelectual: o ato de perguntar e responder questões sobre o propósito, a forma, os materiais e a efetiva produção de um produto desejado para alcançar um resultado específico. Nesta arte existem dois momentos: análise e síntese. Ambos são velhos conhecidos dos designers que costumam acompanhar o tema da investigação criativa, e essa abordagem está bem representada por inúmeros designers e teóricos no campo. Após uma breve discussão sobre o problema do design em seu tempo, László Moholy-Nagy inicia seu conhecido ensaio "*Design potentialities*" com uma análise dos elementos do design, explicando como novas descobertas, teorias e técnicas influenciaram nossa compreensão da função, dos materiais, da forma e da maneira de produzir no design industrial. Em seguida, ele discute o trabalho de síntese, concentrando-se no papel do artista em combinar lógica e intuição (intuição informada) para alcançar a resolução de um problema de design.[20] Outro exemplo é a discussão proposta pelo designer inglês Bruce Archer em "*Systematic methods for designers*". Sua observação é de que, desde que hajam modificações em curso na tecnologia, o design sistemático envolve três fases: a fase analítica, a fase criativa e a fase executiva. A última fase engloba a necessária comunicação subsequente e a implementação da solução de design.[21] Entretanto, um dos mais notáveis exemplos pode ser encontrado na seminal discussão promovida pelo filósofo John Dewey em "Ter uma experiência", capítulo-chave de seu livro *Arte como experiência*.[NT] Esta é discussão fundamental que encontra importante aplicação em uma grande variedade de formas da prática do design, incluindo o desenvolvimento da interação homem-computador e, de um modo geral, o desenvolvimento do design de interação. E permanece fundamental para muitas áreas do design.[22] Após apresentar o problema da experiência humana,

[20] László Moholy-Nagy, "Design Potentialities", in Richard Kostelanetz (ed.), *Moholy-Nagy: An Anthology* (Nova York: Da Capo, 1970).

[21] Bruce Archer, "Systematic method for designers", in Nigel Cross (ed.), *Developments in Design Methodology* (Nova York, Wiley, 1984): 57-82.

[NT] Embora originariamente publicado nos Estados Unidos em 1934, *Arte como Experiência* só recebeu sua primeira edição no Brasil em 2010. John Dewey, *Arte como Experiência*, (São Paulo: Martins Fontes, 2010).

[22] Um exemplo é Donald A. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, (Nova York: Basic Books, 1983).

o capítulo avança para a discussão a respeito dos materiais da experiência, da forma da experiência – seja ela de origem humana ou natural – e conclui com um debate acerca dos diferentes propósitos expressos em experiências.[23] Ao se desdobrar, o tema da investigação criativa adquire nova expressão nas discussões sobre *design thinking* no século 21, sempre permeada por questões da retórica e da dialética, como se apresenta no debate adiante. As novas variações são muito diversas entre si, com diferentes elementos ou componentes que sustentam sua aplicação em novas áreas da prática do design. Cada um desses significados do *design thinking* encaminha diferentes estratégia e processo de projeto, refletindo a pluralidade de abordagens que sempre caracterizou a cultura do design no passado e que permanece como potência do design ainda no momento presente. Não é de se admirar, dada tamanha diversidade de significados, que a ambiguidade da expressão *design thinking* tenha levado aos mais desavisados a caracterizar o design por seu denominador comum mais simplificado, tornando o ato de projetar uma atividade planar, uma platitude. (ver figura 5)

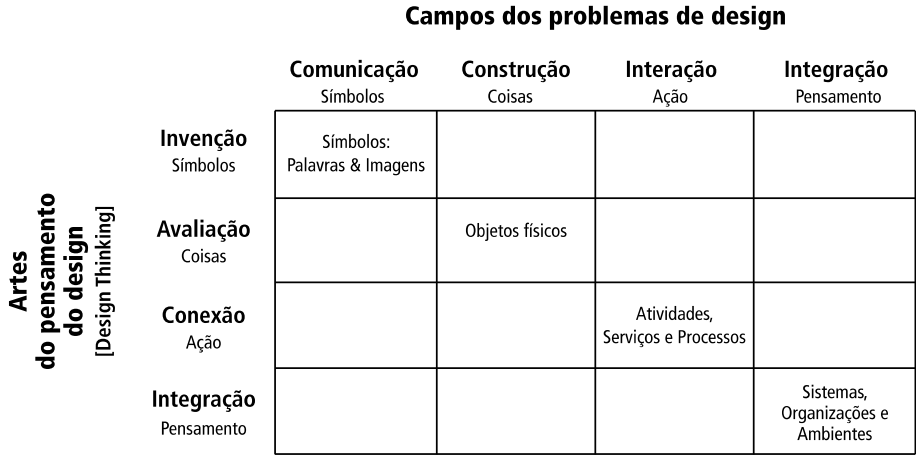


Figura 5. As quatro categorias do design

[23] Dewey, *Arte como Experiência*. Moholy-Nagy chegou a empregar o livro de Dewey como livro-texto na New Bauhaus em Chicago. Para uma discussão sobre a influência de John Dewey e Herbert Simon no design e na metodologia do design, ver Buchanan, "Thinking about design: an historical perspective": 418-426.

Neste ensaio, o significado adotado diz respeito ao *design thinking* como arte de investigação criativa. Trata-se de uma arte[NT] que compreende quatro momentos dialéticos na sequência do pensamento e da ação – momentos estes, tanto de questionamento e reflexão quanto de ação. Cada um deles se faz concreto e específico naquilo que se deseja alcançar no decorrer da evolução do trabalho de design.

O primeiro momento: *Invenção*. Esta é a criação de novas ideias que partem do já estabelecido e aceito, engendrando o início de uma inovação. Embora existam muitas práticas e esquemas de invenção em design, todas buscam o que é diferente e potencialmente importante na transformação de uma situação problemática qualquer que requer novas ideias que estabeleçam novos patamares para o pensamento e a ação.

O segundo momento é *Crítica*. Esta é a tarefa de acessar o que é desejável, factível ou viável entre as ideias criadas pela invenção. *Desejável* significa que a ideia é adequada à comunidade de usuários a ser atendida pela inovação, proporcionando algo que seja potencialmente significativo no atendimento às necessidades e aos desejos dos seres humanos. *Factível* quer dizer que os meios disponíveis pela tecnologia, na produção e no comportamento das pessoas torna possível dar forma tangível ou concreta à ideia. *Viável* significa que, desde o momento em que lhe seja conferida forma concreta, a ideia pode vir a ser sustentada pela cultura e pela potencialidade da organização, e em meio às práticas sociais e culturais onde ela será implementada. A crítica do design face à desejabilidade, à exequibilidade e à viabilidade é uma etapa crítica no processo de transformação de uma ideia em inovação, que venha a beneficiar a organização e a todos que lhe servem. É etapa que requer tanto a imaginação quanto um profundo entendimento das circunstâncias da produção e do seu futuro uso.

O terceiro, *Conexão e Desenvolvimento*. Esta é a tarefa de conectar e desenvolver os temas centrais do design nas características essenciais dos produtos: o que é *útil* na operação dos produtos, o que é *utilizável* na adequação dos produtos às capacidades humanas, e o que é *desejável* para a satisfação emocional dos seres humanos. Trata-se da tarefa de desenvolvimento, de construir protótipos reais, refinar a ideia e conectar todos os elementos necessários à produção ou implementação. Este momento do projeto é

[NT] O sentido aqui equivale ao sentido conferido pela antiguidade grega à palavra arte, que cobre uma vasta gama dos fazeres humanos. Para melhor explicação, ver R. Buchanan, "Rhetoric, humanism and design".

recorrentemente visto como a tarefa central do design na feitura do novo, mas logicamente é consequência da invenção e da crítica.

Por fim, *Integração e Avaliação* formam o quarto momento. A tarefa final, verdadeiramente dialética, é a avaliação do valor de uma inovação no produto a ser produzido ou implementado. Designers usualmente se preocupam em avaliar o valor objetivo dos produtos através de critérios elaborados a partir dos interesses e da visão de uma organização, das necessidades e anseios das comunidades de usuários, e da sociedade como um todo. Uma óbvia dimensão tão política quanto significativamente ética se apresenta à tarefa de avaliação.[24] A discussão dos aspectos éticos e políticos do design nos remete à percepção de Aristóteles sobre a sua relação. Como observado pelo filósofo Richard McKeon em sua análise da filosofia aristotélica, "a ética e a política não são ciências apartadas que tratam de assuntos e temas independentes entre si mas, muito mais do que isto, face a problemas comuns, são abordagens dialeticamente distintas."[25]

As quatro etapas do pensamento do design são os elementos do projeto na prática gerencial. Elas são as artes da inovação e empreendedorismo que podem e deveriam se tornar a boa prática da gestão. Mas como elas podem vir a se fazer presentes nas organizações? Como pode o design se tornar um elemento natural na vida organizacional? De modo geral, a atividade emerge gradativamente, tendo por início problemas táticos do projeto de produtos ou de serviços. A partir daí, ela se internaliza, em direção a problemas organizacionais das operações. E finalmente é promovida ao encaminhamento de problemas de visão e estratégia que constituem o eixo central das organizações, relacionando-as com o mundo exterior. Na literatura dos negócios, a progressão do design dentro das organizações tem recebido cada vez maior atenção. Um número recente da *Harvard Business Review* (com seu típico de títulos em seus artigos, entusiasticamente redigidos) foi dedicado aos novos usos do *design thinking* e à progressão desde o design industrial ou de

[24] Ver R. Buchanan, "Design Ethics", in *Encyclopedia of Science, Technology, and Ethics* (Nova York: Macmillan Reference USA, 2005).

[25] Richard McKeon, *The Basic Works of Aristotle* (Nova York, Random House, 1941): xxvi. "Desse modo, a *Ética a Nicômaco* e *A Política* não desenvolvem as ciências separadas por diferentes assuntos embora, ao tratar de um campo comum sujeito a diferentes aspectos, colocam-nos em relação suplementar." Ver também R. Mckeon, "The Philosophy of Aristotle" (manuscrito não publicado, University of Chicago, 1941): 62.

artefatos a seus usos mais amplos dentro das organizações. O tema desse número da revista é "*Spotlight on the Evolution of Design Thinking*".[26]

Se, por um lado, após adquirir maior consciência, a *Harvard Business Review* aborda alguns aspectos tópicos da questão, por outro, o *Design Management Institute*[NT], uma associação profissional, já se encontrava adiantada na abordagem ao tema. Em material publicado em 2013, o DMI apresenta uma progressão similar a esta que acabamos de descrever aqui, demonstrando um modelo operacional de design para atuação dentro de organizações em geral. O *Design Management Institute* nomeou seu modelo como "*Design Value Scorecard*". Trata-se de um mapa "para mensurar o impacto e a importância do design" nas organizações. O dispositivo mapeia "os métodos da boa prática e uma métrica para medir e gerenciar os investimentos em design" dentro de uma organização. Além de identificar os usos do design em uma organização, esse '*scorecard*' [cartão de pontuação] também identifica os níveis de maturidade organizacional em sua adoção do design (figura 6).[27]

Não é difícil detectar as quatro categorias do design no 'cartão de pontuação' do DMI. O cartão não é outra coisa senão um diagrama de um sistema, um diagrama das quatro categorias do sistema de design atuando dentro da organização. Ele oferece a perspectiva de todo tipo de problema enfrentado por designers ao longo do século 20 – da comunicação gráfica e design industrial ao design de interação e o design de organizações e sistemas – embora observados do ponto de vista da organização.

O que mais acrescenta ao modelo, entretanto, é a questão do valor econômico do design, o retorno do investimento em design (RODI, em inglês).[28] Enquanto a comunidade de design tem sido lenta na investigação sobre os benefícios financeiros do investimento em design, alguns estudos já existem e

---

[26] Ver Tim Brown e Roger Martin, "Design for action: How to use design thinking to make great things actually happen", *Harvard Business Review* (September, 2015). Nesse mesmo número da revista, um outro artigo refere-se ao design na Samsung Electronics. Ver Youngjin Yoo e Kyungmook Kim, "How Samsung became a design powerhouse", *Harvard Business Review* (September, 2015).

[NT] O *Design Management Institute* foi fundado em Boston em 1975. Desde então, o Instituto vem promovendo conferências anuais e, a partir dos anos 1990, passou a publicar estudos de caso e a revista *DMI Journal*.

[27] Michael Wesrcott, Steve Sato, Deb Mrazek, Rob Wallace, Surya Vanka, Carole Bilson e Diane Hardin, "The DMI Design Value Scorecard: a new design measurement and management model", *dmi: Journal* (Winter, 2013). Ver também Jeneane Rae, "What is the real value of design?", *dmi: Review* 24, no.4 (February, 2014).

[28] John Heskett, "Creating economic value by design", *International Journal of Design* 3, no.1 (2008): 71-84.

começam a preencher esta lacuna.[29] Em muitos países, os benefícios de se investir em design começam a se tornar mais claros. Em nossa perspectiva, porém, o problema é que alguns desses estudos se orientaram mais para as áreas tradicionais do design industrial e para outras práticas a elas relacionadas do que aos benefícios totais gerados pela utilização do design como característica central da gestão, abrangendo desde os bens produzidos aos serviços, às operações, assim como à visão e estratégia – ou seja, os seus possíveis usos em organizações orientadas pelo design.[30] Para endereçar essa questão, o *Design Management Institute* acessou o valor de mercado global das ações de organizações que obtiveram a maior contribuição possível do design em meio a uma gama diversificada de práticas de negócios. Isto foi reportado como o *Index DMI*, uma comparação entre quinze organizações com fins lucrativos identificadas como sendo 'orientadas pelo design" (Apple, Coca-Cola, Ford, IBM, Intuit, Procter&Gamble, Herman Miller e Whirpool, por exemplo) e o *Index* da Standard & Poor's. A comparação demonstrou que as organizações 'orientadas pelo design' superaram o Index da Standard & Poor's por mais de 200% em um período de dez anos, de 2003 a 2013. O Design Council inglês também reportou resultado semelhante de 200% em um estudo publicado em 2007.[31] Certamente haverá questões a serem investigadas sobre quão profundo pode ter sido a adoção do design nas quinze organizações identificadas pelo estudo do DMI – nenhuma delas é necessariamente a corporificação perfeita do pensamento do design no nível corporativo – por outro lado, não existe nenhuma razão para colocar-se em dúvida que a atividade tenha desempenhado um significativo papel nessas e em muitas outras organizações. Se os estudos não resolvem integralmente as questões sobre o valor do design, eles realmente apontam em direção à vantagem econômica de sua utilização como uma prática da gestão.

O que a análise conduzida pelo Design Management Institute deixa de lado é o princípio que distingue a nova abordagem do design das teorias anteriores de design para a gestão. É muito fácil considerar a atividade de design como um conjunto de ferramentas ou habilidades a serem empregados

[29] O Design Council do Reino Unido, o Danish Design Center e o Design Forum da Finlândia, todas essas organizações produziram relatórios sobre o valor do design para os negócios, com uma ênfase no design tático de bens e serviços.

[30] Exceção é a publicação do Design Council inglês, *Leading Business by Design*, um estudo qualitativo centrado na utilização estratégica do design no patamar gerencial de negócios tanto globais quanto no Reino Unido.

[31] Design Council do Reino Unido, *The Value of Design Factfinder*, 2007.

sem muita reflexão, imaginando que simplesmente por aplicar algumas técnicas e métodos, se possa alcançar a inovação e o espírito empreendedor característico de uma cultura centrada em design. O que distingue essa nova abordagem do design dos problemas da gestão e da cultura organizacional não é somente um conjunto de conhecimentos práticos e técnicas mas um princípio compartilhado por muitos, senão por todos aqueles que, na comunidade do design, trabalhem na tradição de grandes designers como George Nelson.

O princípio de design que se estabelece por trás do movimento de reforma da cultura organizacional, no qual o pensamento do design é central, é ancorado na qualidade da experiência de todos aqueles que são atendidos pela organização. Isso inclui os indivíduos que se utilizam diretamente dos produtos e serviços proporcionados por ela, assim como inclui aqueles que são afetados pelas operações internas e externas da organização e por aqueles na sociedade em geral que são definitivamente afetados pela visão e pelas estratégias da organização. A busca por este princípio é dialética, e as discussões entre designers e outros apresenta traços de uma investigação dialética: em seu começo, o assunto é determinado pelo que homens e mulheres acham o que seja e, então, passam a investigar as condições para a sua existência. Nos congressos de design, esse tipo de investigação dialética é comum, como se evidenciou, por exemplo, em recente conferência realizada em Wuxi, China, organizada pela escola de design da Universidade de Jiangnan.[32] O tema da conferência era "Experiência, Estratégia e Bem Estar". Ao final do primeiro dia, os participantes tinham uma grande variedade de exemplos de projetos profissionais e acadêmicos focados na experiência humana e na criação de soluções de design com a intenção de impactar o pensamento e o comportamento de seres humanos. No entanto, no painel realizado no fim do dia, os comentadores presentes tiveram dificuldades em explicar o significado do termo 'experiência', o que caracteriza as condições para a experiência, assim como em identificar o princípio compartilhado pela maioria, senão por todas as apresentações. Isto é muito comum em congressos, quando diferentes perspectivas sobre o campo comum em pauta no encontro se atropelam entre si sem que haja uma resolução aprofundada sobre uma expressão então compartilhada. O que muitas vezes confere valor a essas conferências, no

[32] *Re-designing Design Education (IV): Emerging Common Ground: Experience, Strategy, Wellness*. Esta é a quarta de uma série de conferências internacionais anuais, realizada em um ciclo de cinco anos, direcionadas a reformar a educação chinesa em design, organizada pela escola de design da Jiangnan, Wuxi, China, 22 a 25 de Maio, 2015.

entanto, é a reflexão posteriormente engendrada entre os participantes, qualquer que seja sua perspectiva dentro do pluralismo do pensamento em design. Esta foi uma das conclusões da conferência de Wuxi no contexto da educação de design na China, mas também em um contexto internacional mais amplo.

O problema reside naquilo que definimos como 'experiência' e o que entendemos por qualidade de tal experiência. No sentido comum e usual do termo, experiência diz respeito à simples acumulação de sensações e percepções que preenchem nossos momentos de envolvimento com produtos ou serviços. A experiência é algo que acontece no íntimo de um indivíduo, e o design busca controlar as sensações e percepções que venham a afetar o indivíduo. Após certa reflexão, entretanto, o sentido usual de experiência não chega a capturar o significado mais profundo que a maioria dos designers persegue. O que acontece se a experiência não for algo que aconteça no íntimo de um ser humano? Embora provocativa diante do sentido usual, deveríamos considerar esta colocação – a alternativa de que a experiência possa não ocorrer no interior de um indivíduo. Indo adiante, a experiência se encontra na unidade do indivíduo com seu ambiente. A experiência se dá na relação de interação com o ambiente, não como um processo internalizado.

As implicações desta ideia revelam camadas de significado que explicam a importância do princípio do novo pensamento do design nas organizações. A primeira camada diz respeito àquilo que consideramos como ambiente. Em seu sentido mais comum, um ambiente expressa simplesmente todas as coisas que compõem o entorno de nossas vidas. Isso diz respeito à vasta gama de objetos e atividades, de signos e símbolos em que nos encontramos imersos em nossa vida cotidiana. A gama é ilimitada, em algum sentido, é não-manejável, se não completamente confusa. Isto é o que John Dewey quer dizer com o 'incipiente' mundo ao nosso redor, um mundo de encontros parcial e imperfeitamente constituídos.[33] Mais precisamente, no entanto, um ambiente ganha forma quando os arredores onde o indivíduo se insere são modificados por sua própria intenção em atuar sobre o mundo. Um ambiente existe ou se dá a existir quando a intenção de um indivíduo conduz ao envolvimento e interação com seu entorno. A intenção é a qualidade

[33] John Dewey, *Arte como Experiência*: 139. A influência da filosofia de Dewey neste argumento deve se tornar evidente.

unificadora que seleciona alguns elementos dos arredores e ignora outros tantos não tão relevantes ao propósito daquele sujeito.

Em nossas vidas, o papel do design é criar ambientes nos quais a intenção humana possa se encaminhar em constante interação, conferindo sentido humano em direção à satisfação e ao preenchimento do intento original. O ambiente pode ser percebido como artefato empregado em nossa vida cotidiana. Pode proporcionar uma comunicação clara e o compartilhamento das informações. Pode ser um serviço ou qualquer outra atividade planejada na qual nos envolvemos tanto para o prazer como para propósitos práticos. E ainda, definitivamente para os objetivos deste estudo, pode ser uma organização ou sistema projetado para preencher um ou outro propósito humano. Na verdade, as quatro categorias do design apontam para os problemas que os designers abordam ao criar os ambientes de nossas vidas, incluindo as organizações. O *scorecard* de design do DMI indicam todos os usos do pensamento do design em uma organização, seja na elaboração de uma estratégia e visão para seu futuro, seja a elaboração das suas operações, ou ainda a criação de produtos e serviços que impactam diretamente as vidas das pessoas.

Se o propósito do pensamento em design é criar os ambientes nos quais vivemos, o propósito também é tornar possível a *unidade* do indivíduo com os ambientes criados pelos seres humanos. Ou seja, o mais profundo objetivo do design é criar a possibilidade de uma real experiência em nossas vidas. Para o designer, são três as coisas que podem romper a possível unidade entre indivíduo e seu particular ambiente. A primeira é o tópico da *ação prática*: todos os gestos mais simples, evidentemente físicos, praticados por alguém ao utilizar ou acessar um produto. Quando portas não se abrem, quando as superfícies de controle de máquinas ou computadores requerem movimentos desajeitados da mão ou dos olhos, ou ainda quando o acesso ao escritório de uma empresa está bloqueado, neste momento o fluxo da interação é interrompido ou até mesmo rompido, levando a uma experiência desfavorável e insatisfatória e, algumas vezes, à não-satisfação de uma intenção humana. A segunda é a *compreensão intelectual*: toda informação, toda instrução, a sequência de um serviço ou qualquer outro obstáculo ao entendimento intelectual e cognitivo de uma ação. Quando um serviço é desarticulado, a informação e as instruções confusas e alguma fundamentação lógica e racional do processo não se faz presente, então o fluxo coordenado entre corpo e mente se fragmenta intermitentemente, vindo muitas vezes a

impedir a realização do objetivo intencionado. O terceiro tópico é o *envolvimento emocional*: os sentimentos humanos que emergem da interação mantida com um ambiente. Quando esses sentimentos são ansiedade, medo, confusão ou desapontamento, então a *unidade percebida* pela experiência é rompida, a confiança e a convicção se esvaem e a satisfação humana no cumprimento da conquista de um objetivo se perde. Todos esses aspectos ou dimensões da experiência são tecidos conjuntamente, reforçando-se e clareando-se uns aos outros.

Além do princípio de design abordado neste ensaio, muitas outras implicações se apresentam – por exemplo, o sentido de saúde e bem estar para o designer – mas talvez o mais importante a este argumento seja o sentido de cultura. Cultura é termo extremamente ambíguo, com diferentes sentidos nos campos das artes, das humanidades e das ciências sociais. No entanto, pode-se argumentar que, para o designer e para aqueles que exploram os usos possíveis do pensamento do design nas organizações, o termo 'cultura' assume um sentido mais específico e central. A cultura é encontrada em nossa experiência com todos os ambientes criados pelos seres humanos, sejam em seu envolvimento local, regional, internacional ou global. O pensamento do design é o modo como conferimos forma a nossas organizações, a suas operações internas e a todos os seus bens e serviços, seja por acaso ou por deliberação, por pensamento criterioso ou por reação às forças das circunstâncias que constituem as condições de nossas vidas.

Por que, neste momento, o design e o pensamento do design emergiram como importante parte da cultura organizacional? Embora possa parecer um contrassenso, algumas vezes as organizações são *aprisionadas por seu próprio sucesso*. O que foi bem sucedido no passado se torna fixo, embora não mais se adeque às novas circunstâncias do mercado ou da sociedade. Gerard Tellis, um respeitável e influente estudioso da inovação, chama isso de "a maldição da responsabilidade". Ele escreve: "O sucesso é empoderador. Mas o sucesso também é arrebatador e contém as sementes do fracasso. Empresas responsáveis, dominadoras de seus mercados, muitas vezes falham em manter esse controle por muito tempo, apesar de todas as vantagens desfrutadas por sua liderança no mercado".[34] Em seu estudo sobre inovação, o autor argumenta que, em um período de duas décadas, a pesquisa tem sugerido que o mais

[34] Gerard J. Tellis, *Unrelenting Innovation: How to Build a Culture for Market Dominance* (Hoboken, NJ: Wiley, 2013): 1.

importante indutor da inovação da empresa é a sua cultura interna. Ele identifica três indicadores e três práticas dentro da cultura de uma organização que promovem a inovação e, algumas vezes, até mesmo uma inovação radical.

> "Os indicadores são a disposição para canibalizar os produtos atuais (bem sucedidos), assumindo riscos, e a orientação a novos mercados. Esses três indicadores superam a maldição do responsável. As três práticas são o empoderamento de agentes inovadores, a provisão de incentivos ao empreendimento e o estímulo a mercados internos."[35]

Para prosseguir a partir das observações e conclusões de Tellis, o designer poderia argumentar sempre que a cultura de uma organização compreende muitos ambientes, cada qual sucessivamente aninhado em outro, e em outro ainda, se estendendo por toda parte, desde os bens e serviços proporcionados ao consumidor até o topo da liderança organizacional. Esses ambientes conformam e reforçam os valores, os traços identitários e as práticas da organização. Para reformar a cultura organizacional, é necessário criar ambientes organizacionais que fortaleçam os traços identitários e as práticas identificadas por Tellis. Nosso argumento é o de que o pensamento do design e o princípio de design presente na qualidade da experiência de todos aqueles atendidos pela organização se apresentam como a melhor possibilidade para essa reforma e, por conseguinte, para o benefício geral de todos os indivíduos ali relacionados.

Em décadas recentes, houve certa tendência para se entender o lucro como principal motivação e objetivo de todos os tipos de organização, aí inclusos hospitais, universidades e outras mais não necessariamente percebidas como diretamente relacionadas com a questão das perdas e lucros. Esta é uma distorção na natureza das organizações já percebida nas primeiras décadas do século 20.[36] O propósito de uma organização é prover bens e serviços à sociedade. O ganho econômico e o lucro são melhor entendidos como sendo o elemento necessário ao sustento da organização e ao fortalecimento de sua capacidade de inovar sob as circunstâncias sempre em transformação. Os designers sempre promoveram seu trabalho no registro da evidência de lucratividade, e esta é a linha de argumentação adotada pelo Design

[35] Ibidem: 8.

[36] Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938 e 1968): 154.

Management Institute e incorporada no *scorecard* do design e no *Design Value Index*. Porém, o valor do pensamento do design se revela só parcialmente pela lucratividade. Em seu sentido mais profundo, o real valor do pensamento em design é a sua habilidade em destacar a necessidade de atenção das organizações sobre todas as pessoas atendidas por ela. Através da pesquisa de usuários e de um conjunto de outros modos de observação criteriosa sobre a experiência dos seres em nossas comunidades, o design poderá talvez iniciar uma aproximação ao desafio lançado pela visão humanista de George Nelson.

Apesar do entusiasmo expresso em livros e artigos recentemente publicados para a comunidade empresarial (uma tentativa de introduzir a noção do *design thinking* aos estudantes por meio de cursos, workshops e palestras), é sempre bom lembrar que a introdução do pensamento do design na gestão das empresas ainda se encontra em estágio bastante inicial. Nos anos 1990, o pensamento do design como prática da gestão de organizações era de certo modo uma novidade, no entanto desde os anos 2000 veio se transformando em prática emergente, no sentido adotado por Raymond Williams em suas brilhante discussão sobre o processo de mudança cultural.[37] Alguns esforços para a promoção do pensamento do design em instituições pode conduzir ilusoriamente a caminhos insustentáveis no longo prazo, que podem vir a minar esse novo movimento do design. Uma ênfase excessiva em métodos, habilidades e técnicas pode fazer parecer que o pensamento do design seja uma prática relativamente fácil, assimilável e realizável por qualquer um. Para tornar o pensamento do design verdadeiramente uma boa prática em gestão, se faz necessário muito critério na pesquisa assim como um mais aprofundado desenvolvimento da teoria. [38] Reformar a cultura organizacional não é tarefa simples. Na verdade é muito fácil cooptar as práticas do design sem se dar conta dos princípios mais profundos sobre os quais repousa o pensamento do design. Até mesmo entre a comunidade dos designers prevalece certa tendência em reduzir esses princípios básicos sobre os quais o trabalho se fundamenta e justificá-lo através de meros axiomas dos

[37] Raymond Williams, "Dominant, Residual and Emergent", in *Marxsim and Literature* (Oxford: Oxford University Press, 1977).

[38] Kamil Michlewski, *Design Attitude* (Farnham, UK: Gower, 2015). Trata-se de um importante exemplo de pesquisa nova sobre a cultura profissional do design, com implicações úteis para gestores e suas organizações, baseada em um cuidadoso estudo sobre designers e gestores. Esse trabalho se fundamenta em uma ideia apresentada pela primeira vez em uma conferência realizada pela Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University. Ver Boland e Collopy, "Design matters for management", in *Management as Designing*.

métodos e técnicas empregados. A principal doutrina do novo pensamento do design é a centralidade ocupada pelos seres humanos em nosso trabalho.

> "Na linguagem do próprio campo, denominamos isso como 'design centrado no humano'. Infelizmente, sempre esquecemos a força e o sentido dessa frase – e o principal fundamento ali expressado. Isso acontece, por exemplo, ao reduzirmos as considerações sobre a centralidade do humano no design a aspectos puramente da usabilidade. (...) mas os fundamentos que orientam nosso trabalho não se esgotam ao terminarmos os estudos ergonômicos, psicológicos, sociológicos e antropológicos sobre o que condiciona o corpo e a mente humanos. O design centrado no humano é fundamentalmente uma afirmação da dignidade humana. Trata-se de uma busca contínua daquilo que possa ser feito para apoiar e fortalecer a dignidade dos seres humanos enquanto eles atuam em suas vidas em meio às circunstâncias sociais, políticas, econômicas e culturais."[39]

Será possível ao design conformar a cultura organizacional de tal modo positivamente que esta venha a afetar o pensamento e o comportamento dos indivíduos? O verdadeiro teste será o grau pelo qual os nossos esforços em introduzir o pensamento do design na esfera da gestão das organizações venha a incorporar o princípio fundamental do design.

[39] R. Buchanan, "Human dignity and human rights: thoughts on the principles of human-centered design", *Design Issues* 17, no.3 (Summer 2001).

Como citar

BUCHANAN, Richard. **Mundos em construção: design [projeto], gerenciamento e a reforma da cultura organizacional.** Arcos Design. Rio de Janeiro: PPD ESDI - UERJ. Volume 9 Número 2 Dezembro 2016. Disponível em: [http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/arcosdesign]

DOI

A Revista Arcos Design está licenciada sob uma licença Creative Commons Atribuição - Não Comercial - Compartilha Igual 3.0 Não Adaptada.