

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO

CESAR PAZ

ATITUDES DO DESIGN ESTRATÉGICO
EM ORGANIZAÇÕES COM PERFIL INOVADOR

PORTO ALEGRE
2018

P348a Paz, Cesar

Atitudes do design estratégico em organizações com perfil inovador / por Cesar Paz. – 2018.
201 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Filipe Campelo ; Coorientação: Prof. Dr. Gustavo Borba.

1. *Design Attitude*. 2. Design estratégico. 3. Inovação organizacional. I. Título.

CDU 7.05

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

Cesar Paz

ATITUDES DO DESIGN ESTRATÉGICO
EM ORGANIZAÇÕES COM PERFIL INOVADOR

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design Estratégico, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo
Co-orientador: Prof. Dr. Gustavo Borba

PORTO ALEGRE
2018

Cesar Paz

ATITUDES DO DESIGN ESTRATÉGICO
EM ORGANIZAÇÕES COM PERFIL INOVADOR

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design Estratégico, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Realizada em 27 de Março de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Filipe Campelo – Unisinos

Gustavo Borba – Unisinos

Karine Freire – Unisinos

Celso Scaletsky – Unisinos

Guilherme Trez – Unisinos

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação de mestrado não chegaria ao seu final sem o especial apoio e compreensão de várias pessoas. Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Filipe Campelo, por toda a paciência e cuidado em orientar este estudo e por ter transformado as sessões de orientação em prazerosas conversas e trocas de experiências. Obrigado especialmente por corrigir com o cuidado de nunca me desmotivar.

Desejo da mesma forma agradecer a todo corpo docente do PPG de Design da Unisinos, Professor Doutor Gustavo Severo Borba - co-orientador deste trabalho -, e demais Professores Doutores: Karine de Mello Freire, Carlo Franzato, Celso Carlos Scaletsky, Fabiane Wolff, Guilherme Corrêa Meyer, Ione Maria Ghislene Bentz e Leandro Miletto Tonetto. Obrigado por participarem ativamente deste estudo e pelos diálogos e estímulos às reflexões. Desejo igualmente agradecer a todos os colegas de turma no mestrado, autodenominados "discípulos de Morin". Obrigado pelo imenso carinho e atenção nos últimos dois intensos anos.

Desejo muito agradecer à minha esposa, Rejane Paz e minhas filhas, Greta Paz e Giulia Paz pelo amor e apoio incondicional que me deram nessa fase de estudos. Obrigado especialmente pela compreensão sobre a minha ausência em vários momentos do convívio familiar enquanto produzia este estudo.

Por último, quero agradecer a minha mãe, Atoalpa da Silva Paz (in memoriam), educadora emérita e minha maior referência sobre a visão transformadora do ensino. Obrigado pelos exemplos e pela energia percebida até a entrega final desta dissertação de mestrado.

*Foi uma ilusão
Uma insensatez
Há que pôr o chão
Nos pés*

Chico Buarque, 2001

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar evidências de atitudes do design estratégico em organizações que sobrevivem e crescem como unidade básica da nova economia informacional e dentro das novas morfologias da sociedade contemporânea. Chamamos genericamente de organizações com perfil inovador. Em nossa pesquisa, observamos as atitudes do design estratégico nesses espaços para refletir sobre quem é hoje o designer estratégico e o que o caracteriza como um ser capaz de projetar estratégias dessas organizações. Esse trabalho parte da abordagem do modelo de *design attitude* de Michlewski (2008, 2015) confrontada pela visão de especialistas em design estratégico, para aprofundar, em seguida, em um diálogo teórico e possível entre o *design attitude* e o design estratégico. Com os elementos construídos nesse diálogo, nasce o modelo ampliado de *design attitude* para o design estratégico, que é gerado a partir de atitudes genéricas do design e atitudes específicas do design estratégico. Por fim, a pesquisa apresenta um estudo de caso em que o modelo ampliado do *design attitude* é utilizado para analisarmos as atitudes do design estratégico em uma empresa brasileira de base tecnológica e perfil inovador.

Palavras-chave: *Design Attitude*. Design Estratégico. Inovação Organizacional.

ABSTRACT

This study aims to identify evidence of strategic design attitudes in organizations that survive and grow as a basic unit of the new information economy and within the new morphologies of contemporary society. Along this research work, these organizations are extensively called organizations with an innovative profile. The purpose of the investigation is to observe the attitudes of strategic design in these spaces to reflect on who the strategic designer currently is today, and what characterizes such articulator as someone able to design strategies for these organizations. The research is based on the attitude design model approach by Michlewski (2008, 2015), confronted by the view of experts in strategic design, to deepen such perspectives in a theoretical and possible dialogue between design attitude and strategic design. From the elements built in such dialogue, the expanded design attitude model for strategic design is born. The expanded model is generated from generic design attitudes and specific attitudes of strategic design. To conclude with, the research presents a case study, in which the expanded design attitude model is adopted in order to analyze the attitudes of strategic design in a Brazilian company with a technological base and innovative profile.

Keywords: *Design Attitude. Strategic Design. Organizational Innovation.*

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| QUADRO 1 – INOVAÇÃO, PRINCIPAIS AUTORES | 23 |
| QUADRO 2 – ANÁLISES DAS HABILIDADES E PENSAMENTO DOS DESIGNERS | 42 |
| QUADRO 3 – ESTUDOS PSICOLÓGICOS DOS DESIGNERS | 43 |
| QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS E QUALIDADES DOS DESIGNERS..... | 44 |
| QUADRO 5 - ESTRUTURA BÁSICA PROPOSTA NA PESQUISA | 52 |
| QUADRO 6 – PRINCIPAIS PERGUNTAS DO ROTEIRO SEMIESTRUTURADO | 65 |
| QUADRO 7 – ASPECTOS DO NÃO CONSIDERADOS (MODELO AMPLIADO)..... | 114 |
| QUADRO 8 – AUTOAVALIAÇÃO DE P1 | 142 |
| QUADRO 9 – AUTOAVALIAÇÃO DE P2..... | 153 |
| QUADRO 10 – AUTOAVALIAÇÃO DE P3 | 165 |
| QUADRO 11 – AUTOAVALIAÇÃO DE P4..... | 177 |

LISTA DE IMAGENS

| | |
|---|-----|
| IMAGEM 1 – HABILIDADES E CARACTERISTICAS DOS DESIGNERS | 45 |
| IMAGEM 2 – MATRIZ DO <i>DESIGN ATTITUDE</i> | 48 |
| IMAGEM 3 – REVISÃO E CORRELAÇÕES TEÓRICAS..... | 50 |
| IMAGEM 4 – MODELO ORIGINAL - ESTRELA DE CINCO PONTAS..... | 126 |
| IMAGEM 5 – MODELO DE <i>DESIGN ATTITUDE</i> AMPLIADO..... | 127 |
| IMAGEM 6 – MODELO AMPLIADO COM ESCALA | 130 |
| IMAGEM 7 – ESTRELA INDIVIDUAL ENTREVISTA P1..... | 143 |
| IMAGEM 8 – ESTRELA INDIVIDUAL ENTREVISTA P2..... | 155 |
| IMAGEM 9 – ESTRELA INDIVIDUAL ENTREVISTA P3..... | 167 |
| IMAGEM 10 – ESTRELA INDIVIDUAL ENTREVISTADO P4 | 180 |
| IMAGEM 11 - ESTRELAS DOS ENTREVISTADOS..... | 181 |
| IMAGEM 12 – VALORES MÁXIMOS PARA OS SETE ASPECTOS..... | 183 |
| IMAGEM 13 – VALORES MÉDIOS DE CADA UM DOS OS SETE ASPECTOS..... | 184 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 OBJETIVOS | 17 |
| 1.1.1 Objetivos específicos | 17 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 17 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 19 |
| 2.1 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL | 19 |
| 2.2 DESIGN E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES | 29 |
| 2.3 DESIGN ESTRATÉGICO | 32 |
| 2.4 DESIGN ATTITUDE | 38 |
| 3 MÉTODO DE PESQUISA | 49 |
| 3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO E ESTRUTURA UTILIZADA | 49 |
| 3.2 FASES DO ESTUDO | 53 |
| 3.2.1 Fase 1 - Entrevistas em profundidade com especialistas | 53 |
| 3.2.2 Fase 2 – Estudo de caso..... | 57 |
| 3.2.3 Entrevistas em profundidade com líderes estratégicos | 62 |
| 3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS..... | 67 |
| 4 RESULTADOS | 69 |
| 4.1 ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS | 69 |
| 4.1.1 Aspecto 1 do design attitude: abraçando a ambiguidade e a incerteza | 70 |
| 4.1.2 Aspecto 2 do <i>design attitude</i> : engajando através da empatia profunda | 81 |
| 4.1.3 Aspecto 3 do <i>design attitude</i> : abraçando o poder dos cinco sentidos..... | 89 |
| 4.1.4 Aspecto 4 do <i>design attitude</i> : <i>paixão por dar vida às ideias</i> | 94 |
| 4.1.5 Aspecto 5 do <i>design attitude</i> : <i>criando novos significados a partir da complexidade</i> | 101 |
| 4.1.6 Questionamento 1 | 107 |
| 4.1.7 Questionamento 2..... | 109 |
| 4.2 MODELO AMPLIADO PARA O DESIGN ESTRATÉGICO | 118 |
| 4.2.1 Construção coletiva..... | 119 |
| 4.2.2 Visão metaprojetual..... | 121 |

| | |
|---|------------|
| 4.2.3 Itens citados e não incluídos no modelo ampliado | 124 |
| 4.2.4. Modelo de <i>design attitude</i> ampliado (estrela de 7 pontas) | 126 |
| 4.3 FASE 2 DA PESQUISA - ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS..... | 128 |
| 4.3.1 Entrevista com o Profissional 1 | 131 |
| 4.3.2 Entrevista com o Profissional 2 | 144 |
| 4.3.3 Entrevista com o Profissional 3 | 156 |
| 4.3.4 Entrevista com o Profissional 4 | 168 |
| 4.3.5 Análise final (autoavaliações) - líderes estratégicos da <i>Hi Platform</i> | 180 |
| 5 CONCLUSÕES | 187 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 193 |
| ANEXO 1 - Roteiro de entrevistas (especialistas) | 198 |
| ANEXO 2 - Entrevistas transcritas (especialistas) | 199 |
| ANEXO 3 - Roteiro de entrevistas (profissionais) | 200 |
| ANEXO 4 - Entrevistas transcritas (profissionais) | 201 |

1 INTRODUÇÃO

No final do século 20, a partir da base material fornecida pela revolução da tecnologia de informação, surge uma nova sociedade que Castells (2016) conceituou como sociedade em rede. A sociedade em rede é um novo formato de organização social baseada em um novo paradigma econômico-tecnológico informacional, que se traduz não apenas em novas práticas sociais, mas em alterações da própria vivência, de espaço e do tempo como parâmetros de experiência social.

Esse novo modelo de organização da sociedade em rede é sustentado por uma economia que tem três características fundamentais: informacional, global e em rede. Informacional porque toda a competitividade e produtividade está fundamentada na capacidade de processar informações e aplicá-las como conhecimento. Global porque as principais atividades produtivas, o consumo, as circulações, assim como seus componentes, estão organizados em escala global diretamente ou por meio de conexões. Em rede porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada e a concorrência é feita em uma rede global de interações entre redes empresariais.

Na economia informacional, as organizações bem sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência. Assim como podem se adaptar à geometria variável e ser flexíveis o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional. Além disso, também conseguem inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva.

Schumpeter (1934), entre vários estudos referenciais, introduziu o tema "tecnologia" nos debates sobre inovação. A partir do autor, a tecnologia passou a ser considerada fator impulsionador da economia e forma de inovar nas organizações¹ e transformar a sociedade. Em sua pesquisa, Schumpeter (1934) sugere que inovação é a força propulsora das mudanças mundiais, sendo o principal motor do desenvolvimento

¹ Organizações é um termo que pode ter múltiplas interpretações. Neste trabalho, nos referiremos à(s) organização(ões) no sentido de empresas ou, ainda, como coletivos organizados com atividades de negócios.

das nações e a única maneira para se destacar no cenário competitivo, que já na primeira metade do século passado se tornava cada vez mais global.

Segundo o autor, apenas com a inovação é que as nações poderiam dar os grandes saltos de crescimento permitindo sua diferenciação frente aos outros países. Vários autores, como veremos mais adiante, seguiram os estudos e a Escola Econômica de Pensamento de Schumpeter e outros tantos, que mostraremos a seguir, nos mostram perspectivas diferentes. Vale destacar a evolução da visão de inovação na Escola de Administração e do Marketing com Drucker (1968, 2006), que aponta para mudanças radicais nas estruturas industriais e na teoria econômica pela inovação. O autor defende que o marketing e a inovação seriam fundamentais para a geração de riqueza e que a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores para explorar novos serviços e novos negócios. Podemos também destacar a visão e a experiência de empreendedores e pensadores de mercado como Kelley (2001, 2007), que é original quando coloca o ser humano no centro não só do propósito, mas em todo o processo de inovação nas organizações.

Durante as últimas décadas, por diferentes motivos, mas especialmente pela incapacidade das instituições políticas, baseadas no estado-nação, responderem aos problemas globais, se observa cada vez mais a importância da inovação pelo viés das organizações. No momento em que o centro de toda a atividade econômica do mundo em desenvolvimento passou da produção industrial à prestação de serviços e à gestão do conhecimento, a inovação tornou-se também uma estratégia de sobrevivência para as organizações. Sendo assim, é natural que o debate sobre gestão da inovação ocupe posição central nos meios acadêmicos e empresariais e tenha vários desdobramentos e perspectivas. (CASTELLS 2016)

Independente dos possíveis contextos e perspectivas que possamos analisar os processos de inovação, nosso trabalho de pesquisa ficará restrito ao campo da inovação organizacional. Para nós, o substantivo de todo processo de inovação será a evolução da organização propriamente dita, representada pela evolução de suas relações, sua cultura e de todos os seus recursos.

Dentro do universo da inovação nas organizações, o design assume cada vez mais um papel importante sendo estudado por pesquisadores de distintas escolas de

pensamento. Conforme Jacoby e Rodrigues (2008) o *design thinking* é um ativo crucial das empresas e base da inovação sistêmica pautada pelo viés humano, tecnológico e de negócios das organizações. Para Buchanan (2015), o pluralismo do *design thinking* pode atuar em diferentes dimensões dentro da estrutura organizacional, desde o processo cognitivo básico, passando pelo questionamento criativo, avançando na implementação de novos modelos até a transformação inovadora e criativa do espírito e da cultura da toda organização.

O fato é que a cultura corporativa tem evoluído, privilegiando atitudes que colocam o *design thinking* no centro de suas decisões. Empresas financeiras e de consultorias de negócios têm incluído designers em seus times e incluem o design em seus portfólios de serviços. Grandes corporações estão, de forma acelerada, ampliando a capacidade em design e colocando designers em cargos executivos. Atualmente, empresas de capital de risco e *startups* cada vez mais incluem, desde os primeiros anos, designers em posições importantes de seus negócios. (MURATOVSKI, 2015).

A cultura do design, da mesma forma que a cultura organizacional, evolui e se apresenta hoje como um sistema único de competências, habilidades, conhecimento e prática que pode auxiliar no processo de mudança, especialmente na transformação das organizações pela inovação. (DESERTI; RIZZO, 2013).

Desde a primeira metade do século passado, o design está presente nas organizações de diferentes formas, normalmente orientado à solução de problemas complexos. Problemas que, normalmente, os modelos tradicionais, orientados pelo pensamento linear, já não conseguem dar respostas.

A palavra design produz diversas interpretações bem explorada por inúmeros autores. Quando falamos especificamente de design nas organizações é importante, para o nosso trabalho de pesquisa, identificar bem o discurso construído nas Escolas da Administração e o discurso com origem nas Escolas do Design. Segundo Friedmann (2016), na Escola de Administração existem três discursos principais que envolvem o design e que desdobraremos melhor na fundamentação teórica: o *design management*, o *design thinking in management* e o *strategic design* - design estratégico. É natural que a Escola de Administração avance sobre a visão do design de forma cada vez mais estratégica dentro das organizações, especialmente aquelas que buscam a inovação

como diferencial competitivo e reconhecem no design um dos pilares desse processo. Entretanto, para esse estudo, nos interessa especialmente o discurso sobre o design estratégico que tem origem na Escola de Design, propriamente dito. Diferente da Escola de Administração, que têm naturalmente a gestão como substantivo da sua reflexão e análise, a escola de design avança no debate sobre o design estratégico a partir da cultura de projeto, em uma visão coletiva e transdisciplinar.

O design estratégico nas escolas de design têm origem nos desdobramentos da chamada terceira revolução industrial, que se dá no final dos anos 1990, na Escola do Politecnico de Milano, na Itália, quando pesquisadores do campo do design vislumbraram outra contribuição da atividade para as organizações, como um processo capaz de impulsionar a aprendizagem organizacional e de guiar o desenvolvimento de estratégias organizacionais. (ZURLO, 1999 apud FREIRE, 2014). É efetivamente no Politecnico de Milano que vamos encontrar o design estratégico como a evolução da abordagem estratégica nas organizações, a partir da cultura do design. São autores importantes dessa escola de pensamento nomes como Francesco Zurlo, Francesco Mauri, Anna Meroni e Ezio Manzini. A evolução da abordagem estratégica nas organizações por meio do design estratégico é seguida por outras escolas de Design em diferentes países, inclusive o Brasil, onde o Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos definiu a sua área de concentração de investigação como sendo exatamente o design estratégico. Estudos realizados por pensadores brasileiros como Scaletsky (2016) e Freire (2014, 2017) ou ítalo-brasileiro como Franzato (2010, 2014, 2015), representam bem o pensamento do design estratégico no país.

O design estratégico é um campo importante na evolução da cultura do design. Respeitando a natureza dos indivíduos, apresenta – de forma inclusiva, coletiva e sustentável – uma visão de propósitos para ecossistemas e/ou estruturas organizacionais. Esse propósito no design estratégico é sempre orientado à visão estratégica, é sempre transformador, é sempre “com os outros” e “para os outros” e sempre a partir de modelos sustentáveis. Ele aceita a visão de que não podemos controlar tudo e que, no mesmo campo da resolução de problemas complexos, existe espaço para as dimensões racional, reflexiva e psicológica, sem a necessidade de estabelecermos prioridade de uma sobre a outra.

Um ponto fundamental na base de construção do design estratégico é a visão sistêmica. De acordo com Zurlo (2010), na sociedade pós-moderna, caracterizada pela liquidez do seu sistema de valores, o design estratégico torna-se determinante para criar o sentido de agir na organização, que motiva todos os atores envolvidos na rede de projeto e os demais sujeitos que participam do projeto organizacional. Para Meroni (2008), o design estratégico de sistemas produto e serviço muda o foco da inovação do design de produtos ou serviços para o design da estratégia de uma solução integrada de produtos e serviços.

Quando nos reportamos ao Politecnico de Milano, assumimos como premissa básica que o design estratégico, antes de mais nada, é design. Consequentemente, é parte integrante de todo processo evolutivo da cultura de design. Surge, nesse ponto, a necessidade de entendermos, por meio da nossa pesquisa, qual é o papel do designer estratégico nesse processo de evolução e nas organizações em transformação.

Na recente terceira edição de *Design Tech Report 2017*, John Maeda detalha o conceito de *computational design* e reforça a importância do design como unidade básica de todo processo contemporâneo de produção e transformação do mundo cada vez mais tecnológico afirmando que "*design needs designers*". Na evolução do design estratégico, os autores falam muito pouco sobre o designer estratégico deixando uma lacuna na evolução teórica desse tema.

- Quem é ou quem seria o designer estratégico dentro das organizações?
- O que caracteriza o designer estratégico nesses ambientes?

Existem poucas citações e pouca profundidade sobre esse tema. Segundo Meroni (2008), o designer estratégico é muito mais do que um facilitador. É mais apropriado vermos o designer estratégico hoje como alguém capaz de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva a favor de uma interpretação compartilhada de como será o futuro, se apropriando do que existe de melhor no presente e transformando isso por meio de novos paradigmas. Segundo Freire (2017), em seu artigo que fala da mudança do planejamento estratégico para o projeto de estratégias sob o paradigma da complexidade nas organizações, dependendo da situação, o designer estratégico pode assumir os seguintes diferentes papéis ao longo do processo criativo de design estratégico: antena, visionário, experimentador, conector e empreendedor como papéis possíveis. Ainda

sobre o designer estratégico, Franzato (2014) contextualiza as responsabilidades do designer estratégico afirmando que, diferente do planejamento estratégico, o designer estratégico não planeja, mas projeta as estratégias organizacionais. Franzato et al. (2015), analisa a potencialidade de ação do designer estratégico no âmbito dos coletivos criativos informais, o que se afasta em alguma medida da nossa proposta de pesquisa que se realiza no contexto amplo das organizações inovadoras.

Dentro de um ambiente dinâmico, competitivo e complexo em uma sociedade em rede, ultra conectada e onde os recursos do planeta dão sinais de que estão chegando aos seus limites, o papel do designer estratégico, é muito mais que relevante. Projetar estratégias organizacionais representa exercer um papel de liderança transformadora, que acima de tudo, precisa liderar, de forma coletiva, um processo de aprendizado sobre forças internas e externas que orientam mudanças a partir de modelos inovadores.

Uma outra perspectiva fundamental para nossa pesquisa que explora o impacto que o design e os designers têm nas organizações é o *design attitude*. O *design attitude* não se preocupa com metodologias de design ou com modelos, pois consiste em um conjunto de valores somados que caracterizam a natureza do designer e sua aplicação na sua ação diária. A perspectiva do *design attitude* foca muito mais na cultura produzida pelos designers do que nos seus métodos. O *design attitude* se preocupa em questionar quais são de fato os valores e aspectos que fundamentam a imaginação e criatividade no design. Se preocupa em questionar, verdadeiramente, qual é a natureza das contribuições dos designers e se suas contribuições são de fato transformadoras. (BUCHANAN, 2015).

O principal trabalho de pesquisa sobre o *design attitude* foi desenvolvido por Michlewski (2008). Depois de mais de dez anos de estudos e entrevistas com designers e líderes de empresas de sucesso em design como a Apple, Ideo, Nissan. O autor identificou cinco aspectos, todos ligados à cultura do design, que são realmente diferenciadores e que, reunidos, formam o modelo de *design attitude* proposto por Michlewski. Os aspectos identificados são os seguintes:

- Abraçando a certeza e a ambiguidade;
- Engajando através da empatia profunda;
- Abraçando o poder dos cinco sentidos;

- Paixão por dar vida às ideias;
- Criando novos significados a partir da complexidade.

Em nosso estudo, o modelo de Michlewski (2008, 2015) serve de base para avançar em uma discussão que vai além da visão básica de quem seria o designer estratégico. Nos apoiamos no modelo de *design attitude* para evoluir a visão de atitudes do design estratégico, especialmente no ambiente das organizações, que são protagonistas nas novas morfologias da sociedade contemporânea e que, necessariamente, têm perfil inovador.

Focaremos o trabalho na visão específica do nosso problema de pesquisa: quais são as atitudes do designer estratégico presentes nas organizações com perfil inovador?

1.1 OBJETIVOS

Nosso objetivo geral é identificar evidências de atitudes do design estratégico em organizações com perfil inovador.

1.1.1 Objetivos específicos

São três os objetivos específicos de nosso estudo:

- Identificar as atitudes do design estratégico frente ao modelo de *design attitude*, de Michlewski (2008, 2015);
- Identificar as atitudes que caracterizam o design estratégico;
- Identificar a presença de atitudes do designer estratégico em líderes de organizações com perfil inovador.

1.2 JUSTIFICATIVA

Entendemos que esse trabalho tem relevância no universo da pesquisa acadêmica, especialmente por percebermos que existe uma lacuna teórica em relação ao designer estratégico que pode e deve ser pesquisada a partir do *design attitude*. Esse problema é mais evidente quando falamos do designer estratégico nas organizações. A discussão sobre o *design attitude* é bastante recente e se caracteriza como um debate

emergente que tem sua origem e base de pesquisa no âmbito das organizações. O *design attitude* foi tratado em nossa pesquisa na dimensão do que pode representar para o design e para o designer estratégico.

Outro ponto importante é a aproximação que pode ser feita entre os campos de atuação das escolas tão distintas quanto a de Administração e a de Design, quando tratamos do design e sua importância dentro das organizações.

Finalizada essa etapa introdutória, passaremos a fundamentação teórica do trabalho. Essa parte é organizada em quatro pilares: inovação organizacional, design e inovação nas organizações, design estratégico e *design attitude*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura desta pesquisa é apresentada em quatro seções teóricas: inovação organizacional, design e inovação nas organizações, design estratégico e *design attitude*. Na primeira, contextualizamos a transformação da sociedade na perspectiva da sociedade em rede e descrevemos a inovação sob uma abordagem ampla a partir de três diferentes visões para chegarmos no entendimento da inovação no âmbito das organizações.

Na parte seguinte, abordamos os elementos teóricos que nos ajudaram na compreensão da importância do design no processo de transformação das organizações pela inovação. Na terceira seção, abordamos especificamente a disciplina do design estratégico e mais especificamente o profissional designer estratégico, com ênfase nos estudos da Escola de Design do Politecnico de Milano.

Por fim, abordamos o *design attitude* e sua proposta de entender a natureza e o conjunto de valores que caracterizam o design dentro das organizações.

2.1 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para entendermos melhor a inovação e suas diferentes dimensões é importante contextualizarmos as transformações que a sociedade contemporânea vêm sofrendo e utilizarmos esse contexto para chegarmos até as visões de inovação nas organizações. A sociedade em rede, teorizada por Castells (2016), a partir do final dos anos 1990, é o início de nossa jornada nesta revisão bibliográfica. A sociedade em rede é um formato de organização social recente e está baseada em um novo paradigma econômico-tecnológico informacional que se traduz não apenas em novas práticas sociais, mas em alterações da própria vivência, de espaço e de tempo, como parâmetros de experiência social. Segundo Castells (2016), vivemos tempos confusos, como é normalmente o caso em períodos de transição entre diferentes formas de sociedade. As redes se tornaram a forma predominante em todos os campos da atividade humana. A globalização se intensificou e se diversificou. As tecnologias de comunicação construíram a virtualidade como uma dimensão fundamental da nossa realidade, o espaço dos fluxos sobrepujou a

lógica do espaço dos lugares, renunciando uma arquitetura espacial global de megacidades interconectadas enquanto as pessoas continuam tentando achar significado em lugares e a criar suas próprias redes no espaço dos fluxos. O tempo atemporal se espalha como um manto de ausência de significado à medida que a consciência ambiental global aumenta como uma prática compartilhada. Existe um eco claro entre as principais questões da nossa sociedade e a nova sociedade em rede. Entre vários méritos de Castells (2016) na construção de sua teoria sobre a sociedade em rede está o de não fazer concessões à compartimentalização do conhecimento. A experiência humana é revista pelo autor no espaço da complexidade, em todas as suas dimensões, por meio de processos econômicos, sociais, culturais, políticos e tecnológicos.

Conforme comentamos na introdução deste trabalho, a partir dos anos 1990, com a base material fornecida pela revolução da tecnologia de informação, surgiu um novo modelo econômico (informacionalismo) que suporta a sociedade em rede e que tem três características fundamentais: informacional, global e em rede.

O informacionalismo não se opõe à lógica da economia industrial, mas incorpora a economia industrial mediante o aprofundamento tecnológico, incorporando conhecimento e informação em todos os seus processos de produção, material e de distribuição. Na verdade, o que muda no informacionalismo não são os tipos de atividades que a humanidade está envolvida, mas a competência tecnológica de utilizar, como força produtiva direta, o que caracteriza nossa espécie como única: nossa capacidade de processar símbolos. (CASTELLS, 2016).

Ainda segundo o autor, o informacionalismo é uma nova modalidade de desenvolvimento, uma nova economia, cujos componentes centrais têm aptidão institucional, organizacional e tecnológica de trabalhar em unidade e em tempo real, ou em tempo escolhido, em escala planetária, onde as verdadeiras unidades de comércio não são países, e sim empresas e redes de empresas. Isso não significa que todas as empresas atuem globalmente, mas que a meta estratégica é, ou pode ser, independente do tamanho da organização, comercializar onde for possível em todo o mundo, diretamente ou por meio de conexões com redes que operam globalmente. É atributo fundamental do informacionalismo a criação de redes.

Quando falamos da sociedade em rede que funciona a partir da economia informacional nos referimos a uma nova morfologia, naturalmente sistêmica e orgânica, mas que não prescinde de componentes centrais institucionalizados que, de alguma forma, precisam projetar e definir suas próprias estratégias para sobreviver e crescer em contexto de complexidade global.

A economia informacional é caracterizada por cultura e instituições específicas. O que caracteriza o desenvolvimento da economia informacional global é o seu surgimento em contextos culturais muito distintos. De qualquer forma, a diversidade de contextos culturais – de onde surge e onde evolui a economia informacional – não impede a existência de uma matriz comum na forma de organização nos processos produtivos, de consumo e de distribuição. Sem esses sistemas organizacionais, nem as transformações tecnológicas, nem políticas estatais, nem estratégias empresariais poderiam se reunir em um novo sistema econômico. É o encontro de uma nova lógica organizacional com um novo paradigma tecnológico que constitui o fundamento histórico da economia informacional. Em outras palavras, mediante a crise organizacional da economia industrial e a transformação das novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia informacional/global: a empresa em rede. (CASTELLS, 2016).

Partindo da visão mais holística e transdisciplinar, temos a formação da sociedade em rede como um novo modelo social e econômico que se caracteriza por ser informacional, global e em rede. Esse modelo segue uma nova lógica organizacional complexa, porém institucionalizada tendo a empresa em rede, como unidade básica. São as empresas em rede, as novas organizações e os novos coletivos contemporâneos nos quais precisamos concentrar esforços para projetar estratégias que garantam sua sobrevivência, seu crescimento e seu sucesso.

Para Castells (2016), como já havíamos citado, nesse dinâmico processo de evolução da sociedade em rede, a inovação se apresenta como elemento transformador e a principal arma competitiva das empresas em rede. A inovação vem sendo objeto de estudos desenvolvidos desde a primeira metade do século passado e continua evoluindo como teoria dentro dos centros de pesquisa e nos debates da sociedade para construção de políticas que enfatizam a inovação em uma perspectiva ampla. Nos interessa,

particularmente, participar da evolução do conceito com a visão da inovação na sociedade contemporânea e dentro das organizações.

Antes de falarmos dos principais autores e visões sobre inovação no mundo, é importante destacar que vários pesquisadores brasileiros vêm produzindo pesquisas relevantes sobre a inovação nas empresas como Moisés Simantob, Roberta Lippi, José Carlos Barbieri, Marcos Augusto Vasconcellos, Tales Adreassí e Luis Paulo Bignetti. O Guia Valor de Inovação nas Empresas, por exemplo, escrito por Moisés Simantob e Roberta Lippi (2003), aborda de forma didática exclusivamente a inovação organizacional. Para eles, inovar é uma iniciativa modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que, aplicada na prática, traz resultados econômicos para as empresas. Em nosso trabalho, os autores nos ajudam a orientar, esclarecer e mostrar o caminho para que as organizações brasileiras possam se tornar mais competitivas por meio da inovação. Simontab e Lippin (2003) listam os autores mais importantes que tratam do tema da inovação no mundo e suas definições principais sobre a inovação.

QUADRO 1 - INOVAÇÃO, PRINCIPAIS AUTORES

| | AUTOR | DEFINIÇÃO |
|-----|--|---|
| 1. | Martin Bell e Keith Pavitt | A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional. |
| 2. | C.K. Prahalad | Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia. |
| 3. | Ernest Gundling | Inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos. |
| 4. | Fritjof Capra | As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos. |
| 5. | Giovanni Dosi | Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais. |
| 6. | Gary Hamel | Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócios. |
| 7. | Joseph Schumpeter | A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado. |
| 8. | Guilherme Ary Plonsky | A compreensão da inovação depende do contexto que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada à tecnologia ou marketing. |
| 9. | Peter Drucker | Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza. |
| 10. | Price Pritchett | Inovação é como nos mantemos a frente do nosso ambiente. As inovações fora da nossa organização vão acontecer "quando elas quiserem"- estejamos prontos ou não. |
| 11. | Ronald Jonash e Tom Sommerlatte | Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, novos serviços e novos negócios. |
| 12. | Tom Kelley | Inovação é o resultado de esforço de um time. |

Fonte: Simontab e Lippin (2003)

A partir dessa visão panorâmica de vários autores importantes na fundamentação teórica sobre a inovação, destacamos as visões de Joseph Schumpeter (1939), Peter Drucker (2006) e Tom Kelley (2007), que representam três dimensões diferentes, e não excludentes, da inovação nas empresas. Posteriormente, abordaremos melhor a definição de inovação organizacional dentro dos diferentes modelos de inovação.

As visões desses três autores, compõem juntas um olhar amplo, conceitual e não redutor, mas também prático, sobre a inovação. São visões que se somam, embora construídas em momentos distintos e por escolas de pensamento muito diferentes. Nesta revisão teórica da inovação, Schumpeter (1939) e seus seguidores, representam a escola acadêmica clássica da economia, ainda em um mundo pré-globalização. Drucker (2006) atuou como consultor de grandes corporações de marketing e inovação, além de ser professor e pensador da Escola de Administração, representa bem a Escola de Administração e do Marketing. Kelley (2001, 2007), por outro lado, é um pensador do mercado e um empreendedor de sucesso em plena atividade, que tem origens na Escola de Negócios e nas atividades de design.

Joseph Schumpeter é considerado o pioneiro dos estudos sobre inovação, com seu livro de 1942 intitulado – Capitalismo, Socialismo e Democracia. O trabalho do autor influenciou bastante as teorias da inovação. Temas importantes e esclarecedores, especialmente para a época, foram abordados de forma simples nos estudos de Schumpeter. Um desses temas é a relação entre invenção e inovação. Para o autor, invenção envolve a concepção de uma ideia enquanto inovação é o seu uso. Ele diz ainda que uma invenção só poderá ser considerada inovação se tiver uma exploração econômica bem-sucedida. Em uma visão mais ampla, o argumento em que se baseia a teoria de Schumpeter é de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora”. Segundo o autor, inovações “radicais” engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança. Schumpeter (1934) propôs uma lista de cinco tipos de inovação:

- 1) introdução de novos produtos;
- 2) introdução de novos métodos de produção;
- 3) abertura de novos mercados;
- 4) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos;
- 5) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria. (MANUAL DE OSLO, 2005).

Vários aprofundamentos sobre a teoria schumpeteriana (realizados por autores chamados de neo-schumpeterianos) partem da visão econômica para chegar na visão dos conceitos de inovação. Esses estudos geraram novas alternativas para o tratamento da inovação e do progresso técnico. Vale citar alguns expoentes da linha neo-schumpeteriana: Nathan Rosenberg (1994), Bengt-Åke Lundvall (1992), Richard R. Nelson e Sidney G. Winter (1993),

Segundo o Manual de Oslo (2005), as abordagens evolucionistas (NELSON; WINTER, 1982) vêem a inovação como um processo dependente da trajetória, por meio do qual o conhecimento e a tecnologia são desenvolvidos a partir da interação entre vários atores e fatores. A estrutura dessa interação afeta a trajetória futura da mudança econômica. Muito próxima da abordagem evolucionista está a visão que assume a inovação como um sistema.

A abordagem dos sistemas de inovação (LUNDVALL, 1992; NELSON, 1993) estuda a influência das instituições externas, definidas de forma ampla, sobre as atividades inovadoras de empresas e outros atores. Ela enfatiza a importância da transferência e da difusão de ideias, experiências, conhecimentos, informações e sinais de vários tipos. Os canais e as redes de comunicação pelas quais essas informações circulam inserem-se em uma base social, política e cultural que guia e restringe as atividades e capacitações inovadoras. A inovação é vista como um processo dinâmico em que o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da interação. Esses conceitos foram introduzidos inicialmente em termos de sistemas nacionais de inovação, mas também se aplicam a sistemas regionais e internacionais.

Além da escola Schumpeteriana, é importante destacar a visão de Peter Drucker (2006) que aponta para as mudanças radicais ocorridas nas estruturas industriais e na teoria econômica, assinalando a necessidade de uma transformação de perspectiva no conhecimento necessário para a gestão das empresas e do governo. Nesse ambiente de mudanças dinâmicas e profundas, o autor aposta que as atividades de marketing e inovação são essenciais para geração de riquezas e, nesse caso, as pessoas passam a ser fortemente o centro do processo. Em outras palavras, a inovação e as atividades de marketing seriam as estratégias para criar um consumidor e um valor diferencial para a empresa. Outro ponto importante da perspectiva de Drucker (2006) é que a inovação não

tem um significado exclusivamente tecnológico, que de maneira geral está associada à invenção. Segundo ele, “a inovação mais produtiva é um produto ou serviço diferente, criando um novo tipo de satisfação, ao invés de uma simples melhoria”. A inovação não é restrita aos aspectos tecnológicos e econômicos. Nesse sentido, são de grande relevância as inovações sociais e as inovações de gerenciamento das empresas. (MERCALDI, 2015).

Segundo Drucker (2006), a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, a forma pela qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. É capaz de ser apresentado como uma disciplina, capaz de ser aprendida, capaz de ser praticada. Os empreendedores precisam procurar propositalmente as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades de inovação bem-sucedida.

Uma terceira visão sobre inovação pode ser entendida a partir de Tom Kelley (2001, 2007). A contribuição do autor para o debate sobre inovação talvez seja bem maior do que o seu reconhecimento acadêmico. Além da produção de obras importantes como *A arte da inovação* (2001) e *As 10 faces da inovação* (2007), Kelley é sócio e lidera a IDEO, empresa internacional de design e inovação, fundada em Palo Alto, na Califórnia, no início dos anos 1990.

A IDEO é hoje considerada pelo mercado, pelos veículos da indústria criativa e pela academia como uma referência quando falamos de organizações inovadoras. No início dos anos 2000, a IDEO, liderada por Kelley, entendeu que existia a necessidade de construir uma abordagem à inovação eficaz e amplamente acessível e que pudesse ser integrada a todos os aspectos de negócios e da sociedade. Em 2004, a organização criou e passou a utilizar com seus clientes uma abordagem estruturada do *design thinking* no desenvolvimento de produtos, serviços, sistemas produtos-serviços e experiências diversas. Rapidamente, a abordagem ganhou escala dentro da indústria criativa e deu outra dimensão à IDEO como empresa inovadora. (BUELL; OTAZO, 2016). A base do trabalho de *design thinking* da IDEO utiliza os conceitos de *human-centered design* e tem contribuído para a solução criativa e inovadora de produtos, serviços e sistemas produto-serviço em diferentes indústrias. Seguem a escola da popularização da inovação por

meio do *design thinking* e de autores como Tim Brown (2010), Jacob e Rodrigues (2008) e Liedtka e Ogilvie (2011).

Portanto, é inegável o papel protagonista da IDEO na visão de organizações orientadas à inovação, especialmente no contexto da economia criativa. Entretanto, a dimensão que a IDEO trabalha inovação está muito mais próxima da inovação incremental e certamente bastante distante da visão de inovações radicais.

É importante também destacar o trabalho de Tidd e Bessant (2015) sobre a gestão da inovação. Os autores defendem que inovação depende da promoção de uma abordagem integrada, que discuta a interação entre as mudanças nos mercados, nas tecnologias e nas organizações. A dupla argumenta que construir uma “organização inovadora” de sucesso depende diretamente de criar um conjunto de componentes que devem trabalhar integrados para fortalecer um ambiente que crie condições ideais para que a inovação prospere. São os seguintes os componentes estruturantes da organização inovadora que, segundo os autores, uma vez presentes e integrados dentro de uma organização, orientam a empresa em direção à inovação:

- visão compartilhada, liderança e desejo de inovar,
- estrutura adequada,
- indivíduos-chave,
- inovação de alto envolvimento,
- trabalho de equipe eficaz,
- clima criativo,
- e superação de fronteiras.

Pesquisas sobre inovação enfatizam a importância de se considerar o conceito de uma perspectiva ampla e baseada em conhecimento. A inovação acontece a partir de processos interativos por meio dos quais o conhecimento é criado e trocado dentro das empresas e entre empresas e outras organizações e que pode e deve ser classificado. Quando falamos sobre tipos de inovação e pesquisa sobre inovação, a referência principal é o Manual de Oslo. A Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) reconhece a inovação como um poderoso aliado no esforço para elevar a competitividade das empresas brasileiras. Em todas as suas atividades, as referências usuais sobre inovação têm como base o Manual de Oslo (2005).

Parte de uma série de publicações da instituição intergovernamental Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE, o Manual de Oslo tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de países industrializados. O documento foi escrito por especialistas de cerca de 30 países que coletam e analisam dados sobre inovação. O escopo do manual está sumariamente fundamentado no tratamento da inovação apenas em organizações com atividades de negócios – inovação no âmbito da empresa. O documento define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. No escopo do design estratégico nos interessa particularmente explorar o conceito de inovação organizacional.

Segundo o Manual de Oslo (2005), uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e, assim, a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimento. Os aspectos distintivos da inovação organizacional, comparada com outras mudanças organizacionais em uma empresa, é a implementação de um método organizacional (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas) que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas. Enfim, a inovação organizacional é necessariamente resultado de decisões estratégicas e se aproxima sempre da visão metaprojetual, construindo uma ponte para um diálogo possível com o design estratégico, bem como abrange as relações externas da organização abrindo um espaço para conectar a visão da empresa em rede de Castells (2016).

2.2 DESIGN E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Simon (1996) afirma que toda prática profissional está relacionada, na sua centralidade, de alguma forma, com o processo de design transformando situações existentes em situações desejadas. O autor acredita que Escolas de Engenharia, bem como as Escolas de Arquitetura, Negócios, Educação, Direito e Medicina, estão preocupadas e envolvidas com o processo de design.

Segundo Michlewski (2015), a definição de Simon no que diz respeito a modificar situações existentes em situações desejáveis ainda é muito válida, porém, apenas, como um ponto de partida para analisarmos o domínio de uma organização sobre o entendimento comum do significado do design. Precisamos olhar a definição de Simon e perguntar: situações desejadas por quem? Só assim, podemos fazer uma conexão entre a visão genérica e as demandas mais específicas no nível de uma organização e sua cultura particular e coletiva.

Schön (1983) propôs o conceito de design como sendo uma ação reflexiva no diálogo com uma situação problemática. Ele reconhece que não pode extrair o processo de design de uma pessoa ou de um contexto profissional. A interpretação do autor sobre o design como um diálogo reflexivo em uma determinada situação e sua relação com o contexto profissional nos oferece uma ponte importante entre o conceito design e seus vários significados e a necessidade de analisá-lo no domínio das organizações e dos negócios. (MICHLEWSKI, 2015).

Na verdade, há muitas décadas os designers estão presentes em processos estratégicos dentro das empresas. No início do século XX, os designers eram demandados pelas organizações para resolver problemas de comunicação de massa, basicamente criando textos e imagens para publicações impressas. Esse foi o início do entendimento da função do designer gráfico, que evoluiu rapidamente para designer de comunicação e propaganda. Logo depois os designers passaram a ser solicitados para resolver problemas de produção em massa criando padrões, formas, mecanismos e todo tipo de artefato fabricado na indústria emergente. Esse foi o início do desenho industrial, geralmente ligado à engenharia.

Na metade do século passado, duas outras formas da prática do design começam a ser exploradas. Uma focada na interação do homem com as máquinas, especialmente computadores e suas telas, interfaces comandadas pelo *mouse*, representando a entrada do design no mundo digital, que passamos a chamar de design de interfaces. Mais recentemente, nos anos 1990, com o crescimento da economia de serviços, surge o design de serviços – que está diretamente ligado ao design de interação ou design para experiências, em que disciplinas como a experiência de uso passaram a ser reconhecidas como importantes no dia-a-dia das pessoas em diferentes circunstâncias, contextos e situações. Na medida em que o design de interação foi entendido, os designers se voltaram para o desenvolvimento de sistemas humanos, muitas vezes integrados com sistemas materiais. Logo depois, se preocuparam com os ambientes de uma forma geral e, mais recentemente, com as organizações, o que também se confunde com o *management design*. (BUCHANAN, 2015).

Todo esse histórico, mostra a importância da evolução do design para as organizações, mas, segundo Buchanan (2015), um estágio mais avançado desse processo evolutivo está relacionado com o *human-centered design* – conceito que vai além de esgotar o melhor do ponto de vista da ergonomia, psicologia, sociologia e antropologia. O *human-centered design* é fundamentalmente uma afirmação da dignidade humana. A base do trabalho de *design thinking* da IDEO também se apoia nos conceitos de *human-centered design* e tem, de fato, contribuído para a solução criativa e inovadora de produtos, serviços e sistemas produto-serviço em diferentes indústrias.

Vários outros autores seguem classificando o design dentro das estruturas organizacionais e nas suas relações com o mundo. Segundo Muratovski (2015), o design é um campo do pensamento que pode levar ao *design-led innovation*. Verganti (2008) propôs o conceito do *design-driven innovation* com uma visão mais holística em relação a responsabilidade do design nas estratégias de inovação dentro das organizações. Segundo o autor, o design deve se antecipar e pautar a inovação. Verganti (2008) traz uma reflexão crítica sobre as formas de design que se propõem orientadas aos usuários (*user-centered design*). De acordo com o autor, o *user-centered design* é importante, mas é apenas uma peça do quebra-cabeça da inovação e produz inovações incrementais. A inovação radical, com uma real ressignificação dos produtos, só pode ser construída por

meio de meta modelos que só o *design-driven innovation* pode construir. Por fim, Maeda (2017) nos apresenta o conceito de *computational design* que se refere à produção de construtos em escala para muitos milhões de pessoas, associada à ciência de dados e ao *real time*. O design computacional é a aplicação de estratégias computacionais ao processo de design. Enquanto os designers tradicionalmente dependem da intuição e da experiência para resolver problemas de design, o design computacional visa aprimorar esse processo codificando decisões de design usando linguagem computacional.

A discussão sobre o design nas organizações dentro das Escolas de Administração ganha forma em 2002, quando Richard Boland e Fred Collopy, baseados na experiência prática do arquiteto Frank Gehry, organizam a conferência *Managing as Designing* para debater o interesse acadêmico sobre as possibilidades de aplicação do *design thinking* nas práticas de gestão de empresas, posteriormente registrados no artigo referencial *Managing as Designing: Lessons for Organizational Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry*. (BOLAND; COLLOPY; LYYTINEN; YOO, 2008).

É fato que as lideranças das organizações, na última década, começaram a observar que o *design thinking*, ancorado na inovação e na visão empreendedora, pode ser aplicado e trazer soluções para situações em que os modelos tradicionais da administração já não respondem. A partir disso, as novas teorias da administração começam a ser fortemente influenciadas pelas teorias do design e, especialmente, pelo conceito do *design thinking*.

Autores como Buchanan, já referenciado neste capítulo e no anterior, Gjoko Muratovski, Kamil Michlewski e Ken Friedman, hoje vinculados à pesquisa na Escola de Administração, são nomes que publicaram estudos recentes sobre a forma com que o design pode influenciar positivamente o processo de transformação das organizações e da cultura organizacional.

Segundo Friedman (2015), nas Escolas de Administração existem três discursos principais sobre design nas organizações:

1. *design management* - nesse caso o design é importante, mas se apresenta como uma disciplina suporte à gestão de organizações e negócios. Essa escola está muito presente nos Estados Unidos e na Inglaterra. Aqui, o design é mais instrumental.

2. *design thinking in management* - nesse discurso a visão é de que toda empresa é uma anarquia aparentemente organizada e caracterizada por três propriedades gerais: preferências problemáticas, opções de tecnologias que não são claras e participação fluida. O discurso parte do princípio de que uma empresa é um conjunto de seres humanos com suas próprias preferências e agendas.

3. *strategic design* (design estratégico) - o discurso do *strategic design* se desenvolveu muito na Escandinávia e em todo o norte da Europa. Esse discurso trata o design como um recurso da empresa, mas também como uma forma e modelo de trabalho. Nesse caso, o design nas organizações também se relaciona com as teorias da gestão do conhecimento e da filosofia da gestão.

Recentemente, variação dos estudos da Escola de Administração sobre o termo design vem falando também sobre o conceito de *designing business and management*, incluindo todo o ciclo de negócios e gestão como um processo de design, especialmente a partir da obra com o mesmo nome de Junginger e Faust (2016) Conforme Michlewski (2015), as Escolas de Administração e do Design sempre evitaram se aproximar. A razão é simples, a escola de design tem sua natureza ligada à arte enquanto a Escola de Administração tem sua estrutura de formação baseada na ciência. Somente recentemente o discurso do design e passou a ser formalmente discutido nas Escolas de Administração de Negócios. Ao mesmo tempo, a evolução da cultura do design jogou os designers diante do desafio de solucionar problemas de negócios, processos, serviços e gestão. Logicamente, apesar de visões epistemologicamente distintas essas escolas naturalmente devem interagir cada vez mais a partir dos estudos do design nas organizações.

Nesse contexto, entendendo que cada vez mais a compartimentalização do saber perde força a favor de um conhecimento rumo à complexidade, é importante entendermos a visão do design estratégico dentro da Escola do Design e mais notadamente do Politecnico de Milano, conforme detalharemos a seguir.

2.3 DESIGN ESTRATÉGICO

Já são quase duas décadas de evolução da teoria do design estratégico nas Escolas de Design e, conforme Meroni (2008), o design estratégico já confere hoje aos coletivos e às organizações um sistema de normas, valores e ferramentas para lidar com o ambiente externo sendo capaz de evoluir valorizando a identidade e cultura organizacional. Segundo Scaletsky (2016), quando se refere ao processo de significação do design estratégico, a linguagem é um processo coletivo, fundado na cultura que possibilita ao homem compreender e representar o mundo em que vive, compreender-se como humano e relacionar-se com os outros indivíduos. Sob esse ponto de vista, é possível dizer que também uma organização é formada por um conjunto de signos, que remetem a algo exterior a ela e que podem formar infinitas associações de caráter conotativo. O design estratégico nasce também dessa perspectiva, ao estabelecer relação direta com a linguagem e seus processos de construção de sentido.

As interpretações do design estratégico naturalmente sofrem variações e assumem diferentes discursos que podem ser classificados conforme o tipo e porte da organização que incorpora o termo nas suas estratégias ou projetos, ou escola acadêmica que elege o design estratégico como enfoque de pesquisa.

No universo acadêmico, o design estratégico aparece como uma disciplina que tem sua matriz semiótica representada por discursos de diferentes áreas de pesquisa como a administração de negócios, a engenharia e o próprio design. O termo design estratégico surge com relevância no meio acadêmico a partir duas origens distintas. A primeira, como mostramos no capítulo anterior, vem da Escola de Administração. Segundo as Escolas de Administração, na última década, as lideranças das organizações começaram a observar que o *design thinking*, ancorado na inovação e na visão empreendedora, pode ser aplicado e trazer soluções em situações que os modelos tradicionais da administração já não respondem. A partir disso, as novas teorias da Administração começaram a ser fortemente influenciadas pelas teorias do design e, especialmente, pelo conceito do *design thinking*.

O termo design estratégico vem sendo largamente utilizado para a definição de projetos no mundo corporativo ou em organizações de diferentes tipos. No universo da pesquisa acadêmica ocorre o mesmo, mas pelo menos três pontos principais diferem a visão do design estratégico, nascido na Escola Politecnico de Milano, das visões do

design estratégico ou termos muito próximos, conceituados nas Escolas da Administração de Negócios, espalhadas pelo mundo:

1. O paradigma da complexidade: o design estratégico é um processo de design que abraça o paradigma de complexidade para desenvolver, adaptar e envolver as estratégias organizacionais, o que permitirá que a organização se adapte às mudanças no contexto, sustentando-se a longo prazo (MAURÍ, 1996; ZURLO, 2010).

2. A ação na dimensão metaprojetual: segundo Scaletsky (2016), o design estratégico propõe a realização de pesquisas que têm por objetivo compreender melhor o problema de projeto e, se for o caso, reposicioná-lo. Nesse sentido, metaprojeto pode ser compreendido como um espaço que extrapola o próprio projeto. A idéia de metaprojeto esta inserida na dinâmica em constante mutação, que caracteriza a complexidade do ato de projetar e que diferencia a etapa metaprojetual do design estratégico de outras formas de design. Conforme Moraes (2006), o metaprojeto surge como uma abordagem metodológica que dá suporte ao pensar no design estratégico. Na perspectiva do design estratégico, o problema não é o fator mais importante; ao contrário, o que é fundamental explorar é a possibilidade de projetar. Esta possibilidade está ligada às estratégias que serão adotadas para enfrentar tal problema. De fato, o designer reflete sobre as possíveis ações e preocupa-se em possibilitar caminhos de projeção. (MORAES, 2006).

3. O pensamento sistêmico e a sustentabilidade: é para escola milanesa um dos eixos da construção do design de estratégias organizacionais. Colocar a noção de sistemas no centro da teoria do design estratégico significa compreendê-la como unidade complexa. (ZURLO, 2010). A visão sobre a sustentabilidade, num momento onde o mundo e a vida dão sinais de esgotamento, se funde com a visão sistêmica se tornando parte do pensamento estratégico contemporâneo. Segundo Franzato et al. (2015), o design estratégico enfatiza o estudo das estratégias elaboradas pelo design para orientar a ação projetual e, sobretudo, a ação organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade. Essas estratégias são elaboradas por processos que envolvem todo o seu ecossistema de atuação: o meio organizacional, o mercado, a sociedade e o meio-ambiente.

De uma forma geral, o design, por sua natureza, tem capacidade para interpretar a complexidade, capturando dela estruturas de sentido, sabe indicar um caminho, tornando-o visível, e sabe comunicar e gerir os processos de compartilhamento das escolhas dentro da organização. O design estratégico é um fenômeno complexo. Tentar interpretá-lo significa não atender a intenções simplificadoras. (ZURLO, 2010).

Desde a metade do século passado, a cultura do design evoluiu. O design estratégico é parte dessa evolução e carece exatamente de contexto predominante – e não redutor – para evoluir ainda mais como teoria. Para Meroni (2008), o design estratégico de sistemas produto serviço (SPP) muda o foco da inovação do design de produtos ou serviços para o design da estratégia de uma solução integrada de produtos e serviços. (MERONI, 2008, p. 36).

Na evolução da visão sistêmica do design estratégico, são importantes os conceitos de ecossistemas e ecossistemas criativos. Conforme Franzato et al. (2015), o design estratégico enfatiza o estudo das estratégias elaboradas por processos que envolvem todo o ecossistema de atuação: o meio organizacional, o mercado, a sociedade e o meio-ambiente. Entretanto, a visão sistêmica como fundamento do design estratégico se apresenta também como uma armadilha. O design estratégico se diluiu na visão sistêmica e torna difusa a evolução da sua teoria ficando muito pouco além dos conceitos. A empresa em rede de Castells (2016) parece ser uma resposta sistêmica que, apesar de complexa, se materializa e se institucionaliza na teoria da sociedade em rede. Dessa forma, é interessante entender que a visão da sociedade em rede dialoga com facilidade com as visões sistêmicas que preconizam Zurlo (2010), Meroni (2008) e Franzato et al. (2015), mas evoluiu em relação a elas a partir da visão suportada por uma nova lógica organizacional institucionalizada e que tem na sua raiz os conceitos da empresa em rede.

Segundo Franzato, Velasques e Del Gaudio (2015), a visão ecossistêmica incentivou um olhar holístico para o trabalho dos designers, fazendo com que os mesmos incorporassem outras competências para a proposição de soluções.

Os profissionais com estas competências são os designers estratégicos: atuam de maneira interdisciplinar, com papéis flexíveis e líquidos nas redes de inovação,

questionam significados existentes, articulam as subjetividades envolvidas no processo de projeto e incorporam a complexidade do contexto. (MERONI, 2008; ZURLO, 2010).

Na evolução dos conceitos do design estratégico tem se falado pouco sobre o papel específico desse profissional, especialmente dentro das organizações. Quando abordado, é natural que exista alguma dificuldade de compreensão sobre a visão de planejamento estratégico, estratégias organizacionais e o design das estratégias organizacionais. Entretanto, diferente do planejamento estratégico, o designer estratégico não planeja, mas projeta as estratégias organizacionais. (FRANZATO, 2014). Conforme referimos na introdução, uma das poucas referências com maior profundidade sobre o designer estratégico vem de Franzato, Velasques e Del Gaudio (2016) quando os autores abordam as potencialidades de ação e de contribuição do designer estratégico no âmbito dos coletivos criativos informais – que certamente ainda estão distantes do contexto de nossa pesquisa que são as organizações com perfil inovador. Se as referências aos designers estratégicos são raras, existem referências ao papel dos designers que podem auxiliar a visão de definição de competências, atitudes ou habilidades que tenham relação com o designer estratégico dentro das organizações, como é o caso dos conceitos de Manzini (2003, 2014) para os designers facilitadores e designers experts.

Segundo Schön, que fala sobre design em uma perspectiva da arquitetura, entre as qualidades genéricas do designer está primeiramente a condição de desenvolver um diálogo reflexivo com uma situação problema. Em sua visão, todos profissionais deveriam ter essa capacidade em algum nível. Nigel Cross é outro nome importante no debate sobre as habilidades do design. Ele entende que todos profissionais são designers e que todos têm, de alguma forma, habilidades de designer. (MICHELWSKI, 2015).

Queremos, no nosso trabalho de pesquisa, identificar evidências de atitudes de designer estratégico dentro das organizações, independente de sua formação, cargo ou função na empresa. Não importa a formação ou qual nível de atitudes de designer estratégico identificaremos. O que importa é buscá-las dentro de ambientes dinâmicos e competitivos de uma sociedade contemporânea, conectada e transformada pela evolução tecnológica. Queremos ainda buscar entender qual o conjunto de valores que formam a atitude desses profissionais. É nesse contexto que, talvez em uma condição

desejada, mas não necessariamente possível, que o designer estratégico precise exercer um papel muito mais do que relevante. Projetar estratégias organizacionais representa exercer um papel de liderança transformadora que, acima de tudo, precisa liderar de forma coletiva um processo de aprendizado sobre forças internas e externas que orientam mudanças e de proposição de modelos por meio da inovação.

Na próxima seção vamos abordar o *design attitude* com o objetivo de resgatar a base teórica deste conceito e durante o trabalho estabelecer um diálogo profícuo entre o *design attitude* e o design estratégico.

2.4 DESIGN ATTITUDE

Em junho de 2002, Richard Boland e Fred Collopy organizaram, na *Weatherhead School of Management*, a conferência *Managing as Designing*, aproveitando o grande interesse acadêmico sobre as possibilidades de aplicação do *design thinking* nas práticas de gestão de empresas e a recente experiência de trabalhar com o arquiteto Frank Gehry. Segundo os pesquisadores existia, naquele momento, uma crise relacionada ao esgotamento dos modelos de gestão nas organizações e, por consequência, também um campo fértil para evoluir na discussão sobre o *design thinking* e os modelos de formação de profissionais oriundos das Escolas de Administração. Esse novo olhar, na visão dos pesquisadores, poderia projetar ambientes e modelos organizacionais que fossem ao encontro de maior realização humana associada a um futuro sustentável. (BOLAND; COLLOPY, 2004). A conferência do 2002 teve importância fundamental para o *design management* e seu crescimento como campo de pesquisa acadêmica.

Em 2004, Boland e Collopy publicam a obra *Managing as Design*, que é um registro dos temas que mais despertaram interesse da comunidade acadêmica durante a conferência de 2002. No primeiro capítulo do livro, os autores relatam de forma analítica a experiência de trabalhar com Gehry no projeto *Peter B. Lewis Building* na *Case Western Reserve University* (em Cleveland, Ohio, nos Estados Unidos). Essa experiência, segundo Boland e Collopy (2004), estimulou o pensamento do que eles conceituaram como *design attitude*.

Para Gehry e sua equipe existe sempre o desejo de fazer algo extraordinário. Isso se aplica a todos os projetos liderados por Gehry. O desejo natural da sua equipe, para qualquer projeto, é o de fazer sempre algo melhor do que qualquer coisa que já tenha sido feita antes. Existe também o desejo de experimentar o novo, sejam materiais, tecnologias e/ou métodos. Esse comportamento é definido por Boland e Collopy (2004) como *design attitude* porque se diferencia, de forma absoluta, dos clássicos modelos de gestão dentro das organizações. O conceito de *design attitude* faz com que o espírito empreendedor, que foi o coração da revolução industrial e informacional, esteja presente o tempo todo em projetos rentáveis e que produzem alto grau de satisfação humana para quem se envolve nele. (BOLAND; COLLOPY, 2004)

Posteriormente, em 2008, o artigo intitulado *Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry*, escrito por Boland, Collopy, Lyytinen e Yoo, foi publicado no *Design Issues*. No artigo, os autores exploraram ainda mais os aprendizados da experiência com Gehry no projeto *Peter B. Lewis Building*, somados aos aprendizados da conferência de 2002 e de estudos posteriores sobre a prática de design do arquiteto e o conceito de *design attitude*.

Boland e Collopy et.al. (2008) estão empenhados em trazer o design, na sua forma verbal e não como substantivo, para o centro do pensamento de gestão das organizações. Para os autores, gestores e organizações bem-sucedidas se importam e abraçam a prática de design. São gestores que, ativamente, projetam e redesenham produtos, processos e serviços com o propósito de criar novos mercados e triunfar nos existentes. Os autores apontam que empreendedores são excelentes exemplos de *designing managers* e sugerem que *design attitude* e sua expectativa de construir um mundo melhor devem ser estimuladas nas práticas de gestão e nas Escolas de Administração. Segundo Buchanan (2009), a visão sobre o *design attitude* nesse artigo é um dos elementos fundamentais para o entendimento do desenvolvimento da teoria do design. Todas as referências teóricas sobre *design attitude*, tanto da conferência de 2002 como das referidas publicações de 2004 e 2008, apontam historicamente para Herbert Simon, Nobel em Economia, que escreveu, em 1969, *The Science of the Artificial*, um dos melhores exemplos que temos de teoria bem desenvolvida sobre *design attitude* para os gestores de organizações. Simon pedia novo currículo para educação da Administração com base no Design em que o treinamento deveria seguir Engenharia ou Arquitetura como ciência aplicada, e não a das ciências naturais. Isso porque, para ele, responsabilidade profissional do gestor em uma organização não é descobrir as leis do universo, mas agir de forma responsável para transformar as situações existentes em preferidas. (BOLAND; COLLOPY, 2004).

Segundo Buchanan (2015), nos anos que se seguiram após a conferência de 2002, vários pesquisadores fizeram esforço no sentido de entender, por meio dos métodos de psicologia cognitiva, o *design thinking* e fazer com que os gestores, a partir de abordagens bastante instrumentais, adotassem *design attitude*, criando produtos, serviços e processos. Michlewski caminhou em um sentido diferente e se preocupou,

exclusivamente, em entender a natureza do *design attitude*. Por mais de dez anos, o autor estudou quais valores e características compõem a fundação da imaginação e criatividade no design. O pesquisador transformou isso em uma prática de estudo etnográfico, explorando o que os designers e gestores/designers realmente dizem, fazem e como pensam a execução diária de seus trabalhos.

Em 2008, Michlewski publicou o artigo *Uncovering design attitude: Inside the Culture of Designers*, no qual explora empiricamente o que efetivamente constitui o *design attitude*. Segundo o autor, estudos anteriores sugeriam aos gestores adotar o *design attitude*, mas não havia ainda pesquisas indicando o que é, efetivamente composto, o *design attitude*. Michlewski (2008) aprofunda a natureza do *design attitude* por meio de pesquisa etnográfica, acrescida de entrevistas em profundidade. O autor realizou sua pesquisa convivendo e entrevistando gestores e designers de nível sênior em empresas internacionalmente reconhecidas como líderes em processos de design (IDEO, Nissan Design, Philips Design e Wolf Olins). Sete anos mais tarde, em 2015, Michlewski publica a obra *design attitude*. No prefácio do seu livro o autor afirma: "a minha busca do assunto durante um período de mais de dez anos levou-me a concluir que, de fato, existem aspectos distintivos da cultura profissional dos designers que formam o que chamo "*design attitude*". (MICHLEWSKI, 2015, p. XVI).

As pesquisas de Michlewski (2008, 2015) estão centradas nas formas de conhecimento dos designers, as habilidades que são exclusivas desse profissional e que são naturais na atividade de design. Dessa forma, para chegar a uma visão de *design attitude*, que está diretamente relacionada a cultura do design, o autor explora com profundidade a cultura dos designers profissionais e as atitudes e valores que estão em seu trabalho criativo. Michlewski vai na origem do entendimento sobre como o design contribui, no mundo emergente da tecnologia e do desenvolvimento social, para as organizações no caminho da mudança e da evolução. A fundamentação teórica dos trabalhos de Michlewski (2008, 2015) para chegar ao conceito de *design attitude* é longa e densa. Começa por fornecer evidências históricas sobre o significado do design, analisa a cultura do design, examina a natureza dos designers e as culturas profissionais. Isso antes expor sua visão sobre as características dos designers e criar a ponte sólida para pesquisar e concluir sobre o conceito de *design attitude*. Para entender as características,

habilidades e atitudes dos designers, o autor aprofunda sua análise teórica a partir de três perspectivas:

1. Arquitetônica/educacional: ênfase na educação e formação de designers a partir dos escritórios e escolas de Arquitetura. Essa perspectiva observa predominantemente a atividade e o processo de design a partir das lentes do "designer professor", do "designer estudante" e do "designer profissional" nesses contextos. Dentro dessa perspectiva, Michlewski destaca o livro *The Reflective Practitioner* de Schön (1983). Esse autor, ao descrever as várias características genéricas de um designer, inclui a habilidade de estabelecer uma conversa reflexiva com uma situação problemática. Dentro da mesma perspectiva, outro autor destacado é Cross (1996), que entende que todos profissionais são designers e que, efetivamente, todo mundo tem alguma habilidade de designer. Esse pensamento está alinhado com a visão de Schön (1983) e Simon (1996). A tabela a seguir resume a visão central de Cross e Schön, mas também destaca outros pesquisadores como Alexander e Chandran.

QUADRO 2 – EXEMPLOS DE ANÁLISES DAS HABILIDADES E PENSAMENTO DE DESIGNERS

| Alexander designer é: | Schon designer é: | Cross designer deve ser capaz de: | Chandran competências do designer: | Cross <i>design thinking</i> é: |
|--|--|--|---|--|
| <p>Atento ao "valor central".</p> <p>Persuasivo.</p> <p>Usa linguagem padrão para simplificar o processo.</p> <p>Tenta alcançar o "bom ajuste" entre o problema e a solução.</p> | <p>Ouvindo "e refletindo no espaço-solução-problema.</p> <p>Envolvido em reflexão profunda.</p> <p>Pensando através de desenhos.</p> <p>Julgando esteticamente melhorias.</p> <p>Trabalhando com o material.</p> | <p>Produz novas soluções inesperadas.</p> <p>Tolerância com a incerteza.</p> <p>Trabalha com informações incompletas.</p> <p>Aplica imaginação e previsão construtiva para problemas práticos.</p> <p>Use desenhos ou outros meios de modelagem como meio de resolução de problemas.</p> <p>Resolva problemas indefinidos.</p> <p>Adota soluções focando a estratégias.</p> <p>Use o pensamento abduativo / produtivo.</p> <p>Use mídia de modelagem não verbal, como gráfica / espacial.</p> <p>Trabalhando com várias soluções de design alternativas em paralelo para entender o espaço problema – solução.</p> | <p>Competência básica de conhecimento.</p> <p>Solução de problemas. Pensamento crítico.</p> <p>Criatividade.</p> <p>Julgamento de engenharia.</p> | <p>Retórica exploratória.</p> <p>Emergente.</p> <p>Oportunista.</p> <p>Abduativo.</p> <p>Reflexivo.</p> <p>Ambíguos.</p> <p>Arriscado.</p> |

Fonte: Michlewski (2015, p.38).

2. Psicológica: pesquisas baseadas nas habilidades e no pensamento dos designers. O foco está nos aspectos cognitivos e nos traços de personalidade. São usualmente feitos a partir de estudos da psicologia sobre estilos cognitivos que se

apropriam de categorias como convergente ou divergente, linear ou lateral, holística ou serialista, proposicional ou oposicional, focado ou flexível.

QUADRO 3 – ESTUDOS PSICOLÓGICOS DOS DESIGNERS

| <p>Carrol in Arvola</p> <p>investiga as habilidades cognitivas dos designers</p> | <p>Durling et al.</p> <p>estilos de ensino preferidos entre estudantes de design baseados em arte de diversos estilos cognitivos (Myers-Briggs-Type indicator)</p> | <p>Kirton</p> <p>estilos de aprendizado entre arquitetos baseado no <i>Kolb's learning styles similar</i></p> | <p>Newland at al</p> <p>estilos cognitivos em dois tipos cognitivos abrangentes. Os designers pertencem a "inovadores"</p> |
|--|---|---|---|
| <p>Capacidade de comunicação.</p> <p>Raciocínio indutivo.</p> <p>Memória associativa.</p> <p>Memória visual.</p> <p>Manipulando relações espaciais.</p> <p>Percebendo gestalts ou fechamentos.</p> <p>Gestalts ou flexibilidade de fechamento.</p> <p>Visualização. Velocidade perceptiva.</p> <p>Fluência associativa.</p> <p>Sensibilidade aos problemas.</p> <p>Originalidade / criatividade.</p> <p>Fluência com imagens.</p> <p>Flexibilidade com imagens.</p> | <p>Intuição sobre o pensamento.</p> <p>Sentimento.</p> <p>Liberdade máxima na busca de objetivos intuitivos.</p> <p>Atitude perceptiva.</p> <p>Imagem ampla nos estágios iniciais com detalhes.</p> <p>Focado nas possibilidades futuras.</p> <p>Estrutura leve que permite a exploração.</p> <p>Lógico e analítico com base em exemplos mostrando coisas.</p> <p>Preferir o ensino que começa com a imagem geral e, em seguida, concentra-se em detalhes e fatos e mais instruções guiadas.</p> <p>Nenhum estilo de aprendizagem é único é adequado para todos os designers.</p> <p>Extroversão, Intuição, Pensamento, Percepção</p> | <p>Designer aprendiz com senso comum.</p> <p>Designer aprendiz dinâmico.</p> <p>Designer aprendiz contemplativos.</p> <p>Designer aprendiz cuidadoso.</p> | <p>Adaptadores.</p> <p>Inovadores.</p> |

Fonte Michlewsky (2015, p. 41).

3. *Design management*: categoria que oferece visão baseada nos conceitos da administração. Vê o designer como um profissional que contribui e influencia de forma positiva com os objetivos de negócio de uma organização. Aqui normalmente estão os designers conectados com as áreas de gestão nas empresas.

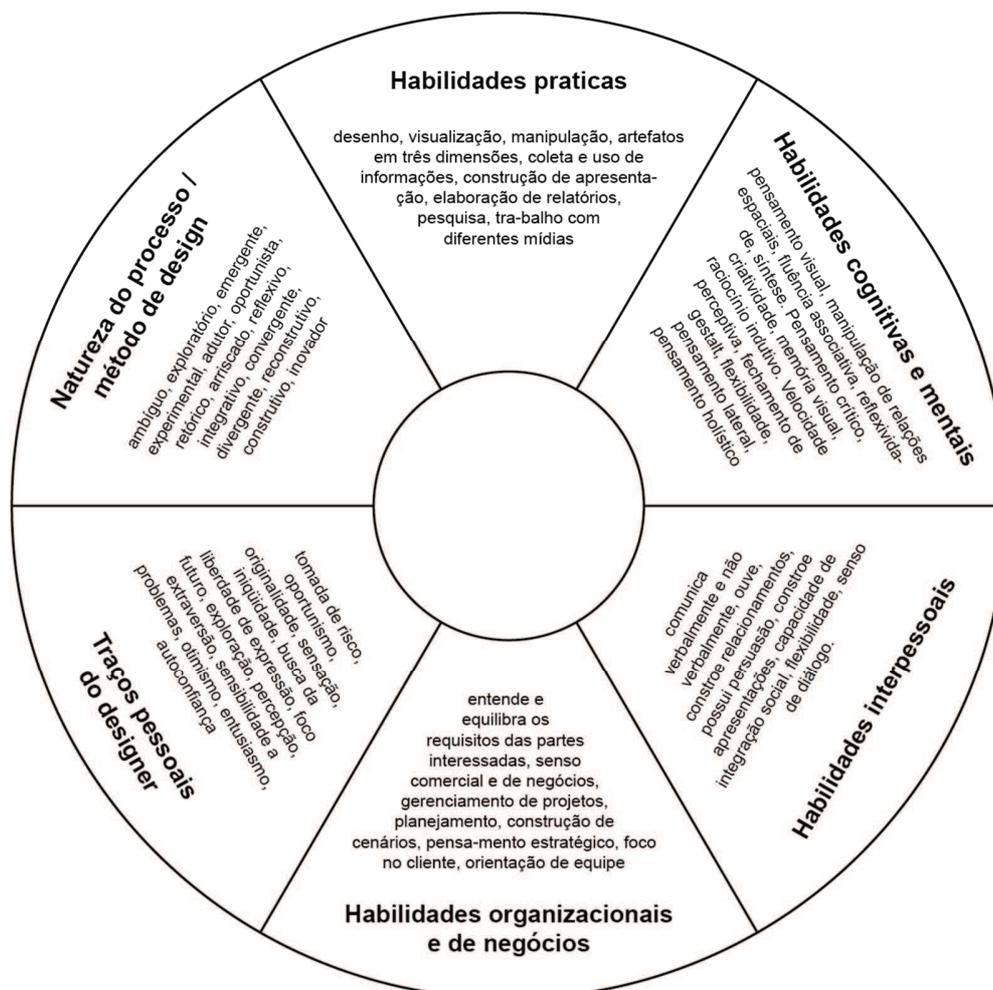
QUADRO 4 – EXEMPLOS DE DESCRIÇÕES DE CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DOS DESIGNERS

| Gorb designers: | Bruce e Harun habilidades distintas dos profissionais de design: | Lorenz atributos e habilidades de um designer: | Press e Cooper habilidades / atitudes de um designer profissional: | Bernstein características do designer: | Borja de Mozota designers e qualidades: |
|---|--|---|---|--|--|
| <p>Trabalha com artefatos.</p> <p>Tem habilidades especiais relacionadas a artefatos. Opera sob metodologia distinta.</p> | <p>Pensamento criativo.</p> <p>Tomada de decisões. Levantamento de riscos.</p> <p>Foco no usuário.</p> <p>Relacionado ao processamento: visualização. pesquisa. análise.</p> <p>construção de cenários.</p> <p>adaptando e inventando.</p> <p>apresentação e persuasão.</p> <p>sintetizando informações.</p> <p>equilíbrio de requisitos das partes interessadas.</p> <p>Pensamento intuitivo.</p> <p>Capacidade de comunicação.</p> | <p>Imaginação.</p> <p>A capacidade de visualizar formas e a relação entre objetos em três dimensões.</p> <p>Criatividade.</p> <p>Rejeição natural para aceitar soluções óbvias.</p> <p>A capacidade de se comunicar através de palavras e esboços.</p> <p>A capacidade e versatilidade para sintetizar todo tipo de fatores multidisciplinares e influências em um todo coerente.</p> | <p>relativo ao ato de projetar: manipulação de cor, textura, forma, som, espaço, odor, etc ...</p> <p>Visualização de conceitos usando materiais e mídias específicas do contexto.</p> <p>Relativo ao processo de design: Pesquisa, perguntas, integração, conversão. Seja intuitivo, sensível, holístico, divergente, convergente.</p> <p>Desconstruir, sintetizar, reconstruir, inovar e criar.</p> <p>Comunique verbalmente, não verbalmente, em palavras, imagens e formas.</p> | <p>Designer como sintetizador.</p> <p>Vê novas associações, explicador - usa o pensamento visual para entender e se comunicar.</p> <p>Adora coisas, tem paixão no produto.</p> <p>Imaginação.</p> <p>Criatividade.</p> <p>Pensamento lateral.</p> <p>Curiosidade.</p> <p>Emprega meios aparentemente ilógicos para alcançar a solução.</p> | <p>Não tem medo de cometer erros.</p> <p>Simplifique as pressas de trabalho.</p> <p>Trabalhe rápido.</p> <p>Não aceita resumos de clientes como dá.</p> <p>Capaz de gerar conceitos.</p> <p>Habilidades de gestão: sentido do diálogo.</p> <p>imaginação criativa.</p> <p>capacidade de influenciar e ouvir.</p> |

Fonte: Michlewski (2015, p. 44).

Segundo Michlewski (2015), existe natural complexidade quando se busca um nível de decomposição conceitual das características dos designers. Não raramente, estudos misturam as habilidades dos designers, a natureza da atividade do design, aspectos relacionados à inteligência no design e à natureza dos processos de design sem fazer distinção apropriada entre essas categorias. Também buscam criar classificações específicas para acomodar diferentes espécies em um único local, o que torna a discussão sobre ainda mais complexa. Para clarear essa confusão conceitual, Michlewski (2015) propôs um modelo de seis grupos conceitualmente simétricos que nos fornecem clareza e homogeneidade. Como pode ser visto na imagem a seguir:

IMAGEM 1 – HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DOS DESIGNERS



Fonte: Michlewski (2015, p. 45).

Michlewski investigou os designers não apenas de forma individual, mas como grupo de profissionais e relacionando a natureza da contribuição deles às organizações. A análise em nível de grupo pode desembaraçar algumas das complexas questões associadas à cultura dos designers e seu impacto nos coletivos e estruturas organizacionais. Na base teórica do *design attitude*, Michlewski (2015) fornece evidências históricas sobre o significado do design, esclarece elementos que formam a cultura de design, examina a natureza dos designers e analisa a cultura dos profissionais de design, além das habilidades dos designers – essas são analisadas a partir de três perspectivas dos estudos do design (arquitetônica, psicológica e design management). Como fechamento desse arcabouço teórico, Michlewski organizou as habilidades dos designers, as características pessoais e a natureza dos processos e/ou métodos do design em seis grupos (imagem 1) que criam uma homogeneidade conceitual e organizam a base teórica para a pesquisa sobre o *design attitude*.

Somente depois dessa revisão teórica e do trabalho etnográfico de quatro anos, associado às pesquisas em profundidade e pesquisa online com executivos de empresas reconhecidamente líderes em design, totalizando mais de 10 anos de pesquisa, Michlewski chegou aos cinco aspectos que compõem o *design attitude* e que impactam e transformam as organizações. Segundo o autor, a visão do potencial de transformação do design e dos designers nas organizações modelos ainda é muito subestimada. São os seguintes os cinco aspectos que compõem o *design attitude* e a cultura dos designers profissionais:

1. Abraçando a incerteza e a ambiguidade: designers sabem que, quando decidem criar algo novo e completamente original, não existe garantia de sucesso. Eles têm noção de que o processo de design é descontínuo e confuso.

2. Engajando através da empatia profunda: usar a verdadeira empatia requer coragem, honestidade e o desprendimento para abandonar os modelos mentais consagrados. Acima de tudo, precisam tratar os consumidores e as pessoas como reais seres humanos.

3. Abraçando o poder dos cinco sentidos: designers reconhecem que as melhores marcas e experiências são geradas a partir de vários sentidos com o propósito

de criar um poderoso caminho neuronal que envolve reações como surpresa, prazer e real emoções.

4. Paixão por dar vida às ideias: com o propósito de criar tração no processo de inovação, designers acreditam no poder da brincadeira, do humor e de uma saudável dose de subversão. Muitas vezes, utilizam a capa da criatividade – e aparente insanidade, projetada neles por outros profissionais – para questionar questões profundas e desafiar formas entrançadas de realizar coisas. Isso também os coloca em condições de tratar temas sensíveis que em organizações normais seriam evitados.

5. Criando novos significados a partir da complexidade: no jeito do designer fazer projetos está o desejo absoluto de engajar e reconciliar múltiplos, às vezes contraditórios, pontos de vista e fontes de informações de forma a produzir uma nova forma de pensar sobre alguma coisa, em diferentes níveis, inclusive estratégias.

Para Michlewski (2015), adotar o *design attitude* não pode ser comparado com o uso de uma abordagem instrumental do *design thinking*. Para o *design attitude* ter significado é preciso um jeito de ser. Necessariamente, o *design attitude* prevalece muito mais em comunidades de designers, porém também pode ser absorvido e adotado fora. O *design attitude* vem como parte da cultura profissional dos designers construída ao longo de muitos anos e diretamente ligada ao que eles são como profissionais. Finalmente, podemos dizer que *design attitude* é um conjunto de crenças, atitudes e modelos mentais, um registro cultural deixado pela cultura dos designers, um caminho de fazer as coisas e que dá sentido ao mundo que nos cerca (MICHLEWSKI, 2015). A representação gráfica do *design attitude* é mostrada na imagem a seguir:

IMAGEM 2 - MATRIZ DO *DESIGN ATTITUDE*

Fonte: Michlewski (2015).

Desde de a publicação do *The Science of Artificial*, em 1969, Simon diz que todos somos designers, visto que aplicamos nosso intelecto para transformar as situações em que nos encontramos em situações em que queremos estar. O modelo do *design attitude* reforça essa visão na medida em que tangibiliza toda a natureza do design em uma matriz de polarização com cinco eixos formando o que Michlewski representa em suas publicações como uma estrela, que, em tese, pode ser aplicada em qualquer profissional de qualquer área para identificar atitudes de design.

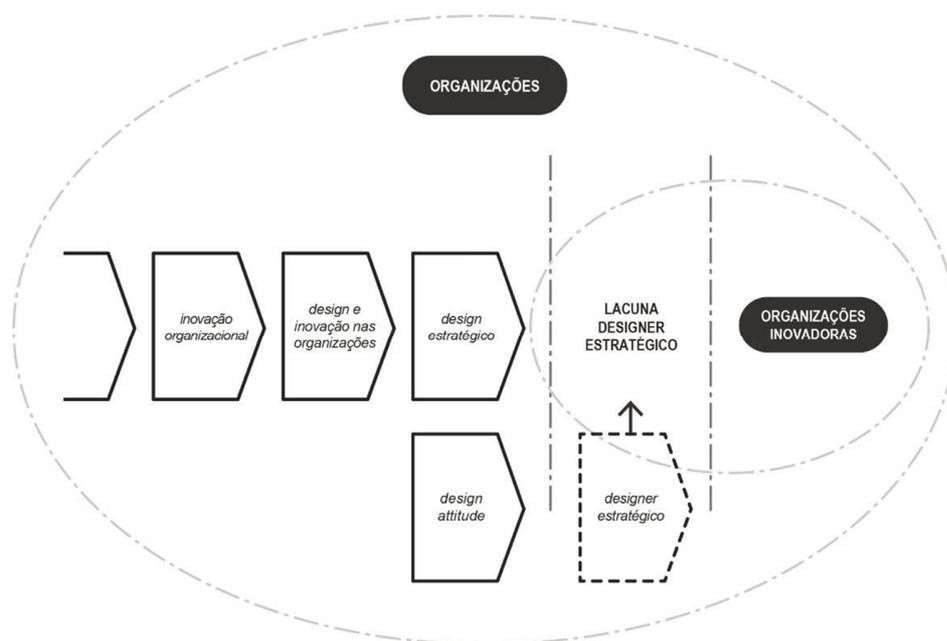
3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo detalha os métodos adotados em nosso trabalho e define o percurso para atender aos objetivos de pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO E ESTRUTURA UTILIZADA

Após a revisão teórica sobre inovação organizacional, design e inovação nas organizações, bem como os conceitos de design estratégico e *design attitude*, fica claro a correlação existente entre esses temas. Pretendemos minimizar a lacuna na disciplina do Design Estratégico quando trata especificamente das características do designer estratégico, principal ator do processo de construção da projeção de estratégias organizacionais (imagem 3). Pretendemos avançar no entendimento das atitudes do designer estratégico suportados pela pesquisa e pelo modelo genérico de Michlewski (2008, 2015) para o *design attitude*, além das visões dos entrevistados. Então, partiremos para a análise das atitudes do designer estratégico em organizações com perfil inovador. Cabe reforçar nossa opção pela visão original do Politecnico de Milano como base teórica do design estratégico. A imagem 3 mostra a lógica de nossa revisão teórica, feita dentro do contexto organizacional, e a correlação entre as teorias específicas estudadas. Buscamos apoio no modelo de *design attitude* de Michlewski para avançar na visão do designer estratégico nas organizações com perfil inovador.

IMAGEM 3 - REVISÃO E CORRELAÇÕES TEÓRICAS



Fonte: o autor

Nossa proposta de **pesquisa é de natureza exploratória a partir de estudo de caso**. Como um trabalho exploratório, nossa pesquisa não será conclusiva e não será generalizável. Segundo Gil (2007), os estudos exploratórios visam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Pesquisas exploratórias são feitas com o propósito de proporcionar visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Esse tipo é realizado especialmente quando o tema do trabalho é pouco explorado.

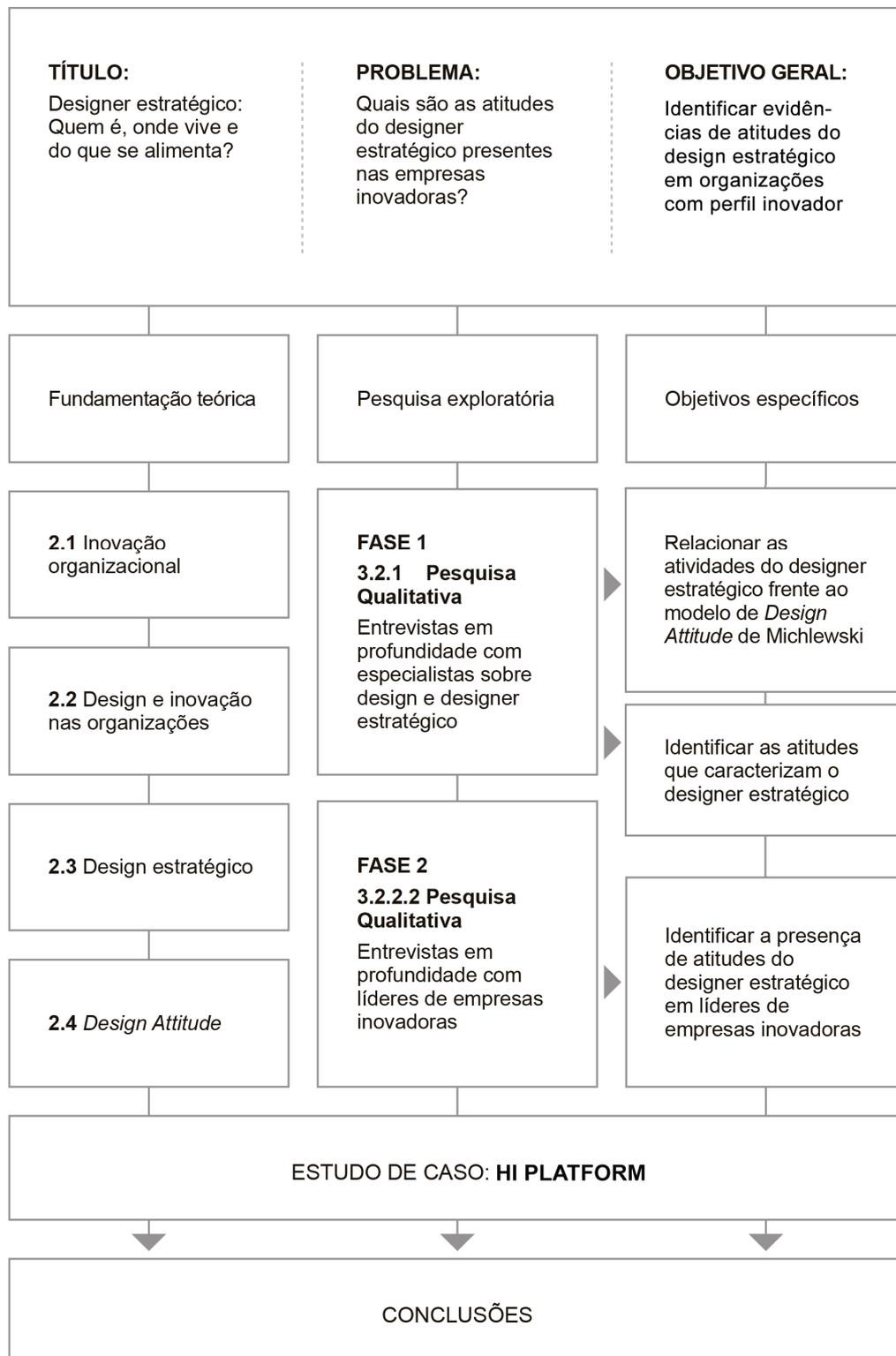
O propósito de nosso estudo é desenvolver e aprofundar os conceitos que abrangem o design estratégico e especialmente no contexto das organizações inovadoras. Nosso objetivo geral é identificar evidências de atitudes do design estratégico em organizações com perfil inovador.

Assim, decidimos dividir a pesquisa em duas fases:

- Fase 1: entrevistas em profundidade com especialistas do design estratégico.
- Fase 2: estudo de caso – *Hi Platform*, incluindo entrevistas com os líderes.

Pelos levantamentos bibliográficos realizados, esse é um tema original que entendemos ter relevância tanto do ponto de vista da evolução teórica quanto da visão sobre as empresas inovadoras. Por ser um tema pouco explorado, nosso estudo abre possibilidade para que novos trabalhos abordem o tema e aprofundem a visão e a análise crítica sobre as atitudes do designer estratégico dentro das organizações inovadoras. O quadro a seguir mostra esquematicamente a estrutura básica proposta na nossa pesquisa:

QUADRO 5 - ESTRUTURA BÁSICA PROPOSTA NA PESQUISA



Fonte: o autor

3.2 FASES DO ESTUDO

3.2.1 Fase 1 – Entrevistas em profundidade com especialistas

Nossa pesquisa parte da abordagem do modelo de *design attitude* de Michlewski (2008, 2015) na visão de especialistas em design estratégico para mergulhar, na visão desses especialistas, sobre um diálogo possível entre o *design attitude* e o design estratégico no contexto de um mercado transformado pelas novas tecnologias e pelos novos modelos de negócios. Segundo o site da Unisinos, o Programa de Pós-Graduação em Design da universidade enfoca a área de conhecimento na perspectiva da estratégia. A área de concentração em Design Estratégico privilegia o estudo das estratégias elaboradas pelo Design para orientar a ação projetual e, sobretudo, a ação organizacional em direção à inovação e à sustentabilidade.

Tendo o design estratégico como área de concentração, é natural que existam muitos trabalhos de pesquisa sobre o tema e que alguns deles contribuam com a teoria que vem sendo construída nesse campo de pesquisa. É esperado também que todo corpo docente tenha conhecimento específico da disciplina de Design Estratégico ou pelo menos uma visão conceitual e crítica sobre o tema. Por isso, elegemos justamente o corpo docente do PPG de Design da Unisinos como especialistas a serem entrevistados da fase 1 do nosso trabalho de pesquisa.

A formação do corpo docente do PPG em Design da Unisinos é composta por pesquisadores das mais diversas áreas de formação, a saber:

- Doutores em Design: 3
- Doutores em Engenharia: 2
- Doutores em Semiótica e linguística: 1
- Doutores em Arquitetura: 1
- Doutores em Psicologia: 1

No total de oito professores-doutores, temos cinco diferentes áreas de formação em nível de doutorado, o que, por si só, identifica a diversidade de saberes e projeta conhecimento plural. As áreas de interesse dos docentes também têm grande amplitude: redes de projeto, design colaborativo, metodologias de design, aspectos sociais do

design, inovação, inovação social, semiótica e *design and emotion*. Com isso, tivemos oito especialistas entrevistados nesta fase da pesquisa. Isso representa 100% do corpo docente do curso, excluído o orientador deste trabalho uma vez que consideramos inoportuno que ele participasse como um dos entrevistados.

A título de experiência, já realizamos, entre os meses de outubro e novembro de 2016, um exercício preliminar de entrevistas com sete docentes sobre o tema design estratégico. Esse material compôs a entrega preliminar do nosso trabalho de pesquisa (qualificação) e foi fundamental para nos apoiar na elaboração do roteiro de entrevista e obter 100% de alinhamento com o enfoque exploratório.

Os procedimentos que adotamos para a coleta de dados dessas entrevistas, baseadas na proposta do estudo, foram os seguintes:

- Definição do roteiro semiestruturado de entrevista – conforme objetivos do trabalho (Anexo 1).

- Ajuste do roteiro - correções do roteiro final, a partir de pré-teste com docente do programa pós-graduação da Unisinos.

- Realização da entrevista com os oito especialistas - entrevistas individuais, em salas fechadas dentro da universidade apenas tendo presentes entrevistador e entrevistado. A entrevista foi gravada.

- Transcrição de todas as entrevistas (Anexo 2).

Nos próximos subitens, descrevemos em detalhes o roteiro semiestruturado da pesquisa realizada com os especialistas (Anexo 1). Todas as entrevistas se basearam no protocolo que descreveremos a seguir.

3.2.1.1 Roteiro de entrevista: o processo de sensibilização

No primeiro momento da entrevista com os especialistas, nossa preocupação era a de sensibilizar os entrevistados com os princípios que nortearam a formação do conceito do *design attitude* por Boland e Collopy (2004) e já detalhado na seção 2.4 deste trabalho de pesquisa. Com esse objetivo, mostramos um esboço e cinco perspectivas do Peter B. Lewis Building, projeto do arquiteto Frank Gehry que inspirou o conceito do

design attitude, para iniciar a conversa com os especialistas ainda sem descortinar que aquele projeto era, de fato, a gênese do conceito do *design attitude*.

Nesse processo de sensibilização buscamos questionar e estabelecer uma conversa com os entrevistados a partir das imagens mostradas de perguntas como:

- Você conhece esse projeto?
- Você tem ideia de quem seria o arquiteto desse projeto?
- Você imagina onde (país/região) este prédio foi construído?
- Você consegue supor qual sua utilidade?

Posteriormente, fizemos o resgate histórico associando as imagens ao conceito e introduzindo o estudo de Michlewski.

3.2.1.2 Roteiro de entrevista: fundamentação teórica – o modelo de Michlewski

Na continuidade das entrevistas, resgatamos com os entrevistados a fundamentação teórica que norteou o modelo do *design attitude* de Michlewski (2008, 2015) e que esta também detalhado na seção 2.4. Naturalmente, os especialistas possuíam diferentes níveis de familiaridade e conhecimento sobre o trabalho e a pesquisa de Michlewski, o que justifica o resgate junto aos entrevistados dos elementos principais da fundamentação teórica desse conceito.

Com esse objetivo, detalhamos as perspectivas de formação, psicológica, cognitiva e do *design management* que fundamentam o modelo de *design attitude* proposto por Michlewski. A partir desse momento, criamos as condições para iniciar o trabalho de questionamento específico sobre cada um dos cinco aspectos que compõe o modelo de *design attitude*.

De qualquer forma, antes ainda de entrar nos cinco aspectos específicos e entender a percepção dos especialistas entrevistados, buscamos uma reflexão dos entrevistados sobre quais, genericamente, seriam, na opinião deles, os aspectos que poderiam compor um modelo genérico de *design attitudes*.

Depois das reflexões genéricas passamos a explorar individualmente cada um dos aspectos do *design attitude*.

3.2.1.3 Roteiro de entrevista: análise dos cinco aspectos do *design attitude*

Na abordagem específica dos cinco aspectos, fizemos o enunciado de acordo com o que foi proposto por Michlewski (2208, 2015) e perguntamos sobre os aspectos do *design attitude* para compreender a percepção de cada um dos entrevistados. Encontramos os seguintes pontos:

- Aspecto 1 - **abraçando a ambiguidade e a incerteza**: designers sabem que quando decidem criar algo novo e completamente original não existe garantia de sucesso. Eles entendem que o processo de design é descontínuo e confuso (MICHLEWSKI, 2015). Qual é a sua percepção sobre "abraçando a ambiguidade e a incerteza" como um dos aspectos que compõem o *design attitude*?

- Aspecto 2 - **engajando através da empatia profunda**: usar a verdadeira empatia requer coragem, honestidade e desprendimento para abandonar os modelos mentais consagrados. Precisa tratar consumidores e pessoas como reais seres humanos. (MICHLEWSKI, 2015). Qual a sua percepção sobre "engajando através da empatia profunda" como um dos aspectos que compõem o *design attitude*?

- Aspecto 3 - **abraçando o poder dos cinco sentidos**: designers reconhecem que melhores experiências são criadas a partir de vários sentidos com o propósito de criar um poderoso caminho neuronal, e que envolvem reações como surpresa, prazer e emoções reais. (MICHLEWSKI, 2015). Qual é a sua percepção sobre "abraçando o poder dos cinco sentidos" como um dos aspectos que compõem o *design attitude*?

- Aspecto 4 - **paixão por dar vida às ideias**: com o propósito de criar tração no processo de inovação, designers acreditam no poder da brincadeira, do humor e de uma saudável dose de subversão. Muitas vezes, os designers se utilizam da capa da criatividade e aparente insanidade, projetada neles por outros profissionais, para questionar temas profundos e desafiar formas entrancheiradas de realizar as coisas. Isso também os coloca em condições de tratar temas sensíveis que em situações normais seriam evitados (MICHLEWSKI, 2015). Qual é a sua percepção sobre "paixão por dar vida às ideias" como um dos aspectos que compõem o *design attitude*?

- Aspecto 5 - **criando novos significados a partir da complexidade**: no modo dos designers desenvolverem projetos está o desejo absoluto de engajar e reconciliar

múltiplos, às vezes contraditórios, pontos de vista e fontes de informações de forma a produzir uma nova forma de pensar sobre alguma coisa, em diferentes níveis, inclusive estratégias. Qual é a sua percepção sobre "criando novos significados a partir da complexidade" como um dos aspectos que compõem o *design attitude*?

3.2.1.4 Roteiro de entrevista: o *design attitude* e o design estratégico

A partir do momento em que ocorre ampla reflexão sobre cada um dos aspectos do *design attitude*, podemos começar a explorar as conexões possíveis entre o *design attitude* e o design estratégico. A primeira questão objetiva encaminhada aos entrevistados é sobre a aplicação do modelo de *design attitude* de Michlewski (2008, 2015) para o design estratégico. A pergunta feita foi: existe algum dos aspectos do *design attitude* que não se enquadrariam na visão do design estratégico?

Posteriormente, conseguimos aprofundar bastante a debate entre *design attitude* e design estratégico por meio da seguinte pergunta: existe algum aspecto do design estratégico que não é considerado no modelo de *design attitude* de Michlewski?

Nesse momento, mais do que fazer um diálogo entre duas perspectivas, o *design attitude* e o design estratégico como conceito (*design attitude*) e campo de pesquisa (design estratégico), conseguimos avançar no debate entre a Escola de Design e a Escola da Administração. Na próxima seção, detalhamos a forma como definimos nosso estudo de caso, que inclui a seleção da unidade de pesquisa, a definição dos seus líderes estratégicos e a modelagem das entrevistas qualitativas com esses líderes.

3.2.2 fase 2 – Estudo de caso

O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002 apud FREITAS; JABBOUR, 2011) e construir um processo metodológico que enfatize procedimentos contextuais. Com isso, não se pode esquecer da representatividade (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007 apud FREITAS; JABBOUR, 2011), centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real e envolvendo-se em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, e de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento. (GIL, 2007).

Nossa pesquisa, nessa segunda fase, está relacionada à estruturação de um estudo de caso. O fenômeno que analisamos se expressa no universo das organizações com perfil inovador e se refere a observar as evidências de atitudes do design estratégico na unidade de pesquisa analisada. A fase 2 foi feita a partir da análise dos dados obtidos em quatro entrevistas com os profissionais mais estratégicos na hierarquia da organização escolhida.

3.2.2.1 Unidades de Pesquisa: considerações iniciais

Nosso propósito na construção de um estudo de caso foi identificar como se apresentam as atitudes de design em uma empresa que de perfil inovador. Queremos observar as evidências, em ambientes de inovação, da presença dos aspectos do modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico.

Dessa forma, a definição da unidade de pesquisa deve seguir um padrão onde mais do que uma empresa com perfil inovador, condição básica já definida, devemos identificar uma organização que esteja caminhando dentro dos modelos mais contemporâneos de negócios, com crescimento acelerado e com visível capacidade de inovar e transformar os modelos vigentes. Excluimos desse grupo as empresas que têm sua evolução e sucesso limitado à economia formal e que buscam a inovação apenas como forma de adaptação aos novos modelos de negócios.

A partir da fundamentação teórica que fizemos, navegamos nas transformações da sociedade atual que contextualizam as diferentes visões de inovação e a crescente importância do design dentro organizações. Conforme vimos no subcapítulo 2.2, dentro da economia informacional da sociedade em rede as organizações bem sucedidas são aquelas capazes de inovar e, mais que isso, gerar conhecimentos e processar informações com eficiência. (CASTELLS, 2016). Essa visão nos aproxima do conceito de *computational design* (MAEDA, 2017) que, como já referimos, se refere a produção de construtos em escala para muitos milhões de pessoas associada à ciência de dados e ao *real time*. Segundo Maeda (2017), o design computacional relaciona-se especificamente com o tipo de design que Margaret Stewart, do Facebook, trata em seu TED sobre projetar para milhões de pessoas e desenhar para escalas globais.

A visão de empresas capaz de “processar informações com eficiência” nos aproxima do conceito de *computational design* (MAEDA, 2016) que, como também já referimos, se refere a produção de construtos em escala para muitos milhões de pessoas, associada a ciência de dados e ao *real time*. Segundo Maeda (2017), pensadores computacionais são designers que têm uma compreensão de algoritmos e processos, especialmente aqueles que podem pensar sobre a experiência do cliente em aplicativos móveis, dispositivos conectados à internet, veículos autônomos, realidade virtual e outros espaços férteis para a inovação.

Dentro dessa perspectiva, e como tendência dos modelos de negócios atuais no Brasil e no mundo que se aproximam da visão de design computacional, encontramos as empresas no modelo *SaaS*. O modelo de negócios *SaaS*, ou *Software as a Service*, é uma forma de disponibilizar serviços e soluções de tecnologia na nuvem (por meio da internet) sem qualquer produto tangível ou mídia com softwares ou aplicações. Nesse novos modelos de negócios, a empresa contratante não precisa instalar e/ou atualizar os softwares contratados nem cuidar da disponibilidade, infraestrutura e segurança. Isso tudo passa a ser feito de forma centralizada pela empresa que desenvolve dentro da lógica software como serviço.

As empresas do modelo *SaaS* vêm inovando e crescendo de forma muito acelerada nos últimos dez anos, em função das vantagens do modelo para as empresas de todos os portes. O modelo *SaaS* não tem obstáculos a entrada, qualquer empresa pode aderir desde que tenha acesso à internet facilitando todo processo de adesão em escala. O Brasil possui mais de 400 startups especializadas em software como serviço (*SaaS*, na sigla em inglês), 71% das quais criadas e mantidas por investimentos próprios. A grande maioria dessas empresas está na região Sudeste e tem menos de 50 funcionários. Os dados constam da primeira edição do estudo *Brazil SaaS Landscape Research 2017*, realizado pelas empresas *SaaSholic*, *Rock Content*, *Signal Hill* e *Redpoint eVentures*.

No cuidado para a definição de uma unidade de pesquisa para o estudo de caso, definimos que nossa unidade de pesquisa deveria estar entre as empresas brasileiras criadas a partir do século XXI e que fazem parte da onda de empreendedorismo gerada a partir da evolução da tecnologia de informação, notadamente a internet, e que, ainda,

deveria entender os modelos que valorizam as necessidades de inovar em escala global (SaaS). Dado esse contexto, entendemos que a *Hi Platform* representa bem o perfil de empresa brasileira, inovadora e alinhada com os novos modelos de negócios dentro de uma sociedade cada vez mais global, informacional e em rede.

3.2.2.2 *Hi Platform*

A *Hi Platform* é uma das empresas brasileiras que vêm ocupando espaço e inovando na proposta de valor de seus serviços no modelo *SaaS*. É hoje a maior plataforma de relacionamento e engajamento de empresas com o consumidor do Brasil.

Com 110 colaboradores e escritórios em São Paulo (SP) e Blumenau (SC), a organização é resultado da fusão entre a *Direct Talk*, líder em atendimento digital do país, e a *Seekr*, uma das principais startups de monitoramento de redes sociais do Brasil. Contando com uma carteira de mais 700 clientes, a *Hi Platform* oferece portfólio de soluções para companhias de todos os portes, que podem aprimorar e expandir seus canais digitais de relacionamento com o consumidor. A base fundamental do trabalho da *Hi Platform* é usar a tecnologia na construção de plataformas digitais de relacionamento para simplificar o processo de relacionamento entre marcas e clientes.

O ambiente competitivo da *Hi Platform* é formado pelas organizações que entendem a visão da necessidade de construção de plataformas *omnichannel*² orientadas ao atendimento dos consumidores. Poderíamos citar como concorrentes, empresas internacionais com a Oracle e a Zendesk e nacionais como Neoassist e Scup. A cultura de atendimento brasileira está bastante avançada. Ela teve origem nos modelos de *call centers* que hoje está se beneficiando do ambiente digital e de sua fragmentação de canais. *Social media*, *chatbots*, *webchats* e aplicativos são as formas mais escolhidas pelos consumidores para falar com as marcas. Com um amplo portfólio de produtos, a *Hi Platform* oferece soluções para diferentes perfis e tamanhos de empresas, podendo integrar seus produtos com serviços de parceiros como CRMs (*Customer Relationship Management*) e plataformas de e-commerce.

² Omnichannel - unificação dos mais diferentes canais de relacionamento do cliente/consumidor com o propósito de transformar e melhorar experiência de relacionamento. (WIKIPEDIA)

Um dos principais produtos oferecidos pela *Hi Platform* hoje são os *chat-bots*, que são assistentes virtuais que simulam um ser humano na conversação com clientes usando IA (Inteligência Artificial). São conhecidos como *Hi bot*. A expectativa é de que esse produto represente, em 2018, de 25% a 35% da receita da *Hi Platform*. Outros produtos que compõem a plataforma são o *Hi chat*, *Hi mail*, *Hi social*, *Hi FAQ*, *Hi Command*, entre outros. Cada produto tem funcionalidades específicas para monitorar, vender, atender, com o propósito de criar compromisso e relacionamento entre marcas e clientes, facilitando o processo de construção de plataformas de serviços adaptáveis à necessidade de cada cliente.

A *Hi Platform* tem apoio do fundo de investimento CVentures, que tem entre os investidores a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e o Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A partir 2018, a *Hi Platform* deve iniciar um processo de expansão internacional, que inclui países da América Latina, Europa e América do Norte. Uma nova rodada de investimentos será aberta para acelerar seu crescimento. O objetivo é se tornar uma das principais plataformas de relacionamento com clientes no mundo. Entre os principais clientes da *Hi Platform* estão *Netshoes*, *Porto Seguro*, *Natura*, *Dafiti*, *LG*, *Tramontina*, *Cielo*, *Sky*, *Senac*, *Sebrae*, *Nissan*, *Ânima Educação* e *FastShop*.

3.2.2.3 Líderes estratégicos – profissionais entrevistados

Com o propósito de analisar a presença de atitudes de design a partir do modelo ampliado de *design attitude* para o design estratégico, definimos as seguintes características necessárias para compor esse grupo de profissionais entrevistados da *Hi Platform*:

1. O profissional deveria ser um dos empreendedores e sócio acionista da unidade de pesquisa.
2. Precitaria exercer cargo estratégico na unidade de pesquisa.
3. Precitaria ser executivo e ter estrutura sob sua responsabilidade.

Chegamos a quatro executivos na empresa que compõem o grupo de entrevistados de nosso estudo. São eles:

1. **Marcelo Pugliesi**, Chief Executive Officer (CEO) da *Hi Platform*. É membro do time inicial da *Direct Talk*, uma das primeiras startups brasileiras nos anos 2000. Foi vendedor e, depois, assumiu a liderança do time de Vendas. Na *Hi Platform*, atuou em vendas, pós-vendas e marketing. Em 2013, assumiu o cargo de CEO. É formado em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, com especializações em Gerência Executiva de Vendas pela FGV e Gestão de Inovação pela Insper.

2. **Maurício Brentano**, Chief Innovation Officer da *Hi Platform*. É formado em Sistemas da Informação pela Faculdade Dom Bosco. Em 2014, se tornou Chief Technology Officer da Seekr. Tem mais de 10 anos de experiência na área de tecnologia e participou ativamente de mais de cem projetos de sites, e-commerces, aplicações desktop e aplicações mobile, atuando como desenvolvedor, arquiteto de software e analista de negócios/sistema.

3. **Alexandre Bernardoni**, Chief Product Officer da *Hi Platform*. Tem mais de 16 anos de experiência na criação de produtos de software, em especial aplicados ao atendimento a clientes para aumentar a satisfação do consumidor, reduzir os custos da empresa e incrementar vendas on-line. É formado em Ciência da Computação pela Universidade de São Paulo e é especialista em Gestão e Tecnologia da Informação pela FGV.

4. **Ricardo Heidorn**, Chief Sales Officer da *Hi Platform*. É formado em Administração de Empresas pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (Furb), tem MBAs em Gerenciamento de Marketing (INPG) e em Planejamento Estratégico e Marketing Interativo (FIT/SP). Há pelo menos 9 anos atua como empreendedor e consultor de empresas de tecnologia. Foi sócio fundador da agência digital *Doupler*, co-fundador da *InMeta* e co-fundador da *Seekr*.

3.2.3 Entrevistas em profundidade com líderes estratégicos

Os procedimentos que adotamos para as entrevistas com os quatro executivos e empreendedores foram:

1. Definição do roteiro semiestruturado de entrevista - conforme objetivos do trabalho (ver anexo 3)

2. Ajuste do roteiro - correções do roteiro final, a partir de pré-teste com um executivo da empresa, que não aqueles mencionados no item anterior.

3. Realização da entrevista com os quatro empreendedores - entrevistas individuais, em salas fechadas, dentro das empresas, tendo presentes apenas entrevistador e entrevistado. A entrevista foi gravada e transcrita (ver anexo 4).

4. Todas as entrevistas duraram entre 50 minutos e 1 hora e 15 minutos.

5. transcrição das entrevistas (ver anexo 4)

A seguir, detalhamos as etapas da entrevista, propriamente dita, realizada em outubro de 2017, com os líderes estratégicos da *Hi Platform*. A entrevista foi integralmente suportada pelo roteiro elaborado especificamente para estas entrevistas (ver anexo 3). A partir de agora, chamaremos genericamente os líderes estratégicos entrevistados de “profissionais” ou classificaremos eles como P1, P2, P3 e P4, conforme a ordem das entrevistas.

Nessa fase da pesquisa, nosso objetivo foi testar os sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico nos profissionais entrevistados. Nossa pretensão era entender até onde eles se percebiam como líderes de uma organização inovadora e com altas taxas de crescimento - questões que compõem o modelo ampliado do *design attitude*.

3.2.3.1 Processo de sensibilização

No início da entrevista, nossa preocupação foi sensibilizar os entrevistados para os objetivos da pesquisa e apresentar os conceitos de *design attitude* e design estratégico. Posteriormente, pedimos que cada um deles descrevesse suas responsabilidades e seu histórico na *Hi Platform*. Nessa demanda, buscamos criar um ambiente positivo de troca e de um diálogo positivo, em um processo de empatia que se tornou fundamental para o desenvolvimento das entrevistas.

3.2.3.2 Resgate do modelo de Michlewski do *design attitude*

Durante as entrevistas, analisamos um a um os aspectos do modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico. Nos detivemos em perspectivas diferentes de cada um dos aspectos. Isso permitiu que os entrevistados pudessem, ao longo da conversa, de forma natural, refletir sobre cada aspecto e suas atividades na *Hi Platform*. Como o roteiro era, propositalmente, semi-estruturado a entrevista ocorreu com certa liberdade nos seus diálogos.

Resgatamos um a um os sete aspectos que compõem o modelo ampliado do *design attitude* (ver seção 4.2) com cada um dos quatro profissionais entrevistados. Nesse processo, eles refletiram sobre cada aspecto do modelo ampliado e sua relevância e aplicação nas suas atividades e responsabilidades dentro da organização.

A entrevista desafiou o entrevistado a entender cada um dos aspectos do *design attitude* (modelo ampliado para o design estratégico) e, ao mesmo tempo, tangibilizar esses aspectos nas suas atividades e/ou modelos de gestão de recursos e pessoas. Na medida em que o profissional fazia essa análise, pedimos também que ele fizesse autoavaliação em uma escala de 1 a 5. – que não foi feita sobre os aspectos, mas sim sobre situações que ensejariam e/ou possibilitariam a utilização de atitudes de design. Desse modo, caminhamos com os entrevistados em um roteiro (ver anexo 3) que estabelecia momentos de reflexão e análise nos sete aspectos do modelo ampliado, seguidos de perguntas objetivas para a autoavaliação.

Os entrevistados responderam pelo menos duas perguntas sobre temas relacionados aos sete aspectos e, a cada resposta, fizemos a *Autoavaliação*. A média compôs o valor relacionado para cada aspecto. As escalas, nos permitiram analisar individual e coletivamente os entrevistados em relação aos aspectos do modelo ampliado de *design attitude* (ver capítulo 4), além de criar matrizes de polaridades, aproveitando a metáfora da estrela de Michlewski (2015).

Apoiados nos conceitos do *design attitude* e do design estratégico, listamos as principais perguntas que compuseram nosso roteiro semiestruturado (anexo 3) e que passaram pelo processo de autoavaliação dos líderes entrevistados.

QUADRO 6 – PRINCIPAIS PERGUNTAS DO ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

| Aspecto 1 - abraçando a ambiguidade e a incerteza | |
|--|---|
| Pergunta 1 | Como você lida com projetos que não estão sob o seu controle, que são ambíguos e incertos, que você não tem ideia de qual será a solução final? |
| Pergunta 2 | Como você lida com projetos lineares (cronograma, planejamento, prazo e <i>output</i>) x projetos com liberdade para o pensamento não linear? |
| Aspecto 2 - engajando através da empatia profunda | |
| Pergunta 3 | Como você utiliza a empatia dentro da Hi? |
| Pergunta 4 | No que você mais se baseia para a tomada de decisões importantes dentro da organização: dados, reflexão sobre o problema ou ouvir as pessoas? |
| Aspecto 3 - abraçando o poder dos cinco sentidos | |
| Pergunta 5 | Quando pensa em soluções ou delibera sobre elas, você valoriza os sentidos que estão além da questão visual e estética? |
| Pergunta 6 | Quando pensa em soluções ou delibera sobre elas, você valoriza soluções que estão além da questão funcional? |
| Aspecto 4 – paixão por dar vida às ideias | |
| Pergunta 7 | Você acha que consegue manifestar de forma criativa as suas ideias? |
| Pergunta 8 | |

| | |
|--|---|
| | Você costuma transformar suas ideias em algo visível e tangível para a sua equipe ver e entender melhor o que você está pensando? |
| Aspecto 5 – criando significados a partir da complexidade | |
| Pergunta 9 | Você se sente confortável em administrar situações em que é necessário conciliar vários significados e interesses sobre diferentes perspectivas, combinando aspectos técnicos, comerciais, humanos, financeiros, etc? |
| Pergunta 10 | Qual a tua capacidade de análise e síntese sobre problemas complexos? |
| Aspecto 6 – construção coletiva | |
| Pergunta 11 | Você identifica estratégias para modificar uma realidade existente na organização como algo mais individual a partir de uma visão de liderança e responsabilidades ou algo que, necessariamente, precise nascer de um processo dinâmico, coletivo e interativo? |
| Pergunta 12 | Você estabelece relação com diálogos estratégicos em diferentes níveis, tendo a habilidade de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva dentro do ambiente da Hi, podendo, muitas vezes, encaminhar visão que contraria a sua posição individual inicial? |
| Aspecto 7 – visão metaprojetual | |
| Pergunta 13 | O quanto você entende que contribui para a criação e orquestração de espaços dinâmicos (sistemas, ambientes, contextos, plataformas habilitantes) dentro da organização? |
| Pergunta 14 | Como você lida com pesquisas de estímulos, tendências, projeção de cenários transformadores? |

Fonte: o autor.

Concluimos as entrevistas tendo muitas informações sobre os quatro entrevistados autoavaliados em relação aos sete aspectos que compõem o modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico (ver subcapítulo 4.2).

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, durante as fases 1 e 2, nos apoiamos nas técnicas de análise de conteúdo. Conforme Moraes (1999), essa metodologia faz parte da busca teórica e prática, com significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, mas uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias. A análise de conteúdo está atingindo novas e desafiadoras possibilidades na medida em que se integra cada vez mais na exploração qualitativa de mensagens e informações. Essa é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos que, analisados adequadamente, abrem portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social que de outros modos são inacessíveis. Esse método está dividido em cinco etapas em nosso estudo:

1. Preparação das informações - identificar as diferentes amostras de informação a serem analisadas e iniciar o processo de codificação dos materiais.

2. Unitarização - reler o material para definir, identificar e isolar cada unidade de análise e, depois, decidir sobre as unidades de contexto; fixar os limites contextuais.

3. Categorização - agrupar os dados considerando a parte comum existente entre eles (processo de redução de dados).

4. Descrição - uma vez definida as categorias e identificado o material constituinte, comunicaremos o resultado desse trabalho.

5. Interpretação – necessária para ir além e atingir uma compreensão mais profunda do conteúdo e das mensagens.

Analisar entrevistas é uma tarefa complexa e exige muito cuidado com a interpretação, a construção de categorias e, principalmente, com uma tendência bastante comum dos pesquisadores de debruçar-se sobre o material empírico procurando extrair

dali elementos que confirmem suas hipóteses de trabalho ou pressupostos de suas teorias de referência. (DUARTE, 2004).

Tanto na fase 1, quando entrevistamos especialistas, quanto na fase 2, em que conversamos com líderes estratégicos da unidade de pesquisa selecionada, não se buscou alcançar saturação de respostas. Isso porque os casos tratam de públicos heterogêneos que compõem agrupamentos distintos – colegiados do PPG com especialidade em design estratégico e líderes estratégicos de uma organização inovadora. Segundo Vergara (2011), as pesquisas qualitativas contemplam a subjetividade, a descoberta e a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Por isso, os resultados não são generalizáveis. Assumir que os métodos de análise podem ser complementares (e não rivais) nos aproxima da ideia de trabalhar com a triangulação – que tem origem na navegação e na estratégia militar, mas nas ciências sociais pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um único fenômeno. A triangulação de dados se refere à utilização de diferentes fontes de dados. Nesse contexto, é sugerido estudo de um fenômeno a partir de diferentes momentos (tempo), locais (espaço) e pessoas (informantes). A triangulação significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados. Informações advindas de diferentes ângulos podem ser usadas para corroborar, elaborar ou iluminar o problema de pesquisa.

A qualificação dos entrevistados nos coloca diante de conteúdo muito rico, em que a opção por recortes tem que ser usada de forma cuidadosa para não se perder material relevante ao estudo. Na fase 1, os oito entrevistados se caracterizam por serem acadêmicos de profundo saber. Na fase 2, os quatro entrevistados são empreendedores de sucesso. Dado a variação e a riqueza das entrevistas e o número de entrevistados, a triangulação de dados foi bastante utilizada por nós ao longo das análises das entrevistas.

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa começam a ser apresentados a partir de agora. Como estrutura básica deste capítulo, teremos as análises das entrevistas com os especialistas, o modelo do *design attitude* ampliado para o design estratégico e as análises das entrevistas com os líderes estratégicos.

4.1 ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS

Realizamos, em julho e agosto de 2017, oito entrevistas em profundidade com especialistas em design estratégico. Nesse capítulo, apresentamos os resultados dessas entrevistas. Nosso objetivo foi entender a percepção de significados dos especialistas sobre os cinco aspectos do modelo do *design attitude* de Michlewski (2008, 2015) e relacionar a visão particular de cada um dos entrevistados sobre o *design attitude* com o design estratégico.

Segundo Charaudeau (2015), a informação é, em uma definição empírica mínima, a transmissão de um saber, com ajuda de uma determinada linguagem, por alguém que tem conhecimento de algo a alguém que se presume não saber. No nosso caso, os docentes do PPG da Unisinos serão os detentores do conhecimento em relação ao design estratégico e ao design de uma forma geral.

Como já vimos, o termo design estratégico vem sendo largamente utilizado para a definição de projetos no mundo corporativo e em diferentes pesquisas acadêmicas ao redor do mundo, inclusive na Unisinos, por meio de seu Programa de Pós-Graduação (PPG) em Design, que tem o design estratégico como área sugerida de concentração de pesquisa. Por outro lado, o *design attitude* se tornou trabalho relevante sobre a natureza do design dentro das organizações e conceito importante a partir das pesquisas de autores como Bolland e Collopy (2002, 2004, 2008) e Michlewski (2008, 2015). A proposta de construção de um diálogo entre o *design attitude* e o design estratégico é maior do que a relação entre dois conceitos e do que a tentativa de aproximação entre duas escolas que falam a partir de perspectivas distintas sobre o design estratégico e efetivamente dialogam muito pouco. Segundo Michlewski (2015), apesar de ocasionais

encontros para trocas de conhecimento, as Escolas de Design e de Administração evitam uma a outra há muitos anos. Isso não é surpreendente, dado que a natureza do design está mais baseada na arte enquanto na administração está mais apoiada na ciência. Segundo o autor, somente recentemente os conceitos de design ganharam massa crítica e foram considerados dentro das Escolas de Administração.

Sabemos que toda significação nasce de um contexto e que texto algum tem significação se analisado isoladamente. Por isso, tentamos basear nossa análise em contexto particular que está circunscrito às atividades dos docentes no PPG em Design da Unisinos, suas formações e suas áreas de interesse, já citadas no capítulo anterior. Com objetivo de melhor entender os significados de cada um dos aspectos do *design attitude* e sua relação com o design estratégico, tivemos os seguintes cuidados com os entrevistados:

- Fazer, no início da entrevista, resgate e realinhamento do conceito e da fundamentação teórica e do histórico do *design attitude* como forma de padronizar minimamente, junto aos especialistas, os conceitos referenciais do *design attitude*.

- Apresentar uma visão do *design attitude*, por meio do detalhamento de cada um dos cinco aspectos que compõem o *design attitude*, no modelo proposto por Michlewski (2008, 2015).

- Explorar individualmente os cinco aspectos que compõem o *design attitude*.

- Explorar a relação dos cinco aspectos que compõem o *design attitude* com o design estratégico em duas perspectivas: 1) algum dos aspectos não se enquadram na visão do design estratégico? 2) algum aspecto do design estratégico não é considerado no modelo de *design attitude* de Michlewski?

Na análise individual de cada um dos aspectos, por parte dos especialistas, tivemos informações sob diferentes perspectivas que detalharemos na sequência. Todos os entrevistados foram provocados inicialmente a trazer a sua percepção em relação a cada um dos cinco aspectos específicos do *design attitude* para só depois, identificar esses aspectos em relação a visão particular de cada um do design estratégico. Detalharemos as percepções dos entrevistados nos subitens a seguir.

4.1.1 Aspecto 1 do *design attitude*: abraçando a ambiguidade e a incerteza

a) Considerações iniciais – aspecto 1: ao descrever esse aspecto, Michlewski (2015) diz que designers sabem que quando decidem criar algo novo e completamente original não existe garantia de sucesso. Eles sabem que o processo de design é descontínuo e confuso. Baseado na afirmação acima, fizemos a seguinte pergunta aos entrevistados: Qual é a sua percepção sobre "abraçando a ambiguidade e a incerteza" como um dos aspectos que compõem o *design attitude*?

Para simplificar a análise do discurso sobre "abraçando a ambiguidade e a incerteza" foi importante considerar duas diferentes perspectivas que aparecem mescladas nas entrevistas dos especialistas. Uma está relacionada à crítica aos modelos lineares do mercado de trabalho e da academia. A outra, a partir da reflexão mais descontextualizada e mais aderente à proposta do modelo do *design attitude* de Michlewski (2008, 2015) que queremos analisar e que se aproxima da natureza do design. A visão específica em contexto no qual não existe espaço para o pensamento divergente é naturalmente a base de parte significativa das entrevistas. É genuinamente difícil para os entrevistados analisar uma visão sobre "abraçar a ambiguidade e incerteza" como um aspecto do *design attitude* sem fazer crítica aos modelos tradicionais, especialmente da indústria de produtos e/ou serviço, em que espaços para a ambiguidade e a incerteza são incomuns. Por isso, entendemos que dividir a análise em duas diferentes perspectivas facilita o entendimento e purifica a interpretação.

b) análise das entrevistas – aspecto 1: consideramos "abraçando a ambiguidade e a incerteza" como um aspecto do *design attitude* sob o paradigma de modelos lineares das organizações e cultura linear vigente nos processos de design dentro das escolas e das organizações. De uma forma geral, a visão contextualizada do primeiro aspecto nos remete, segundo a percepção dos entrevistados, a inexistência de espaço para a ambiguidade e a incerteza. Abraçar a ambiguidade e a incerteza dentro das estruturas organizacionais do mercado, representado fundamentalmente por modelos lineares, não é um desafio simples.

Segundo o entrevistado D8, o espaço para a ambiguidade e incerteza é restrito. Ele diz:

"(...) é, porque não tem muito espaço, né? As indústrias não dão muito espaço para isso. A gente vê, se tu pegares uma indústria bem pertinho de nós, tipo... Para não nominar, tem algumas que têm equipes grandes de design que trabalham rotineiramente com os pesos de rotina (...)."

A mesma visão é corroborada pelos entrevistados D3 e D6. D3 enfatiza:

"(...) sobre o fato que o processo de design seja descontínuo e confuso, daí eu apenas quero observar que algumas visões do design preveem um processo que não é descontínuo, que não é confuso. Se nós olharmos nos métodos de design de produto, é isso que se encontra. É um processo cuja prática em linha reta é tão óbvia".

O entrevistado D6 é direto e taxativo:

"(...) isso é uma porção (incerteza e ambiguidade) que, no design como objeto de mercado, não persiste (...). Inclusive, aqueles autores que tu citaste, discordam disso.... Para eles, se trabalha com certeza, com processos. Temos um problema solução, e o designer não consegue conviver com a incerteza. Tanto é que quase todas as teorias, inclusive algumas trabalhadas aqui, se esforçam por apagar as incertezas.

A visão específica da formação em Design, em que os alunos já chegam à escola com modelos lineares sedimentados, sem espaço para a ambiguidade e para a incerteza, também é trazida pelo entrevistado D8:

"A gente vê alunos muito inquietos, né, os designers em formação muito inquietos com essa coisa de "eu tenho que decidir agora", e a gente tem que mostrar para eles tu não tens que decidir agora, tu vais ter que passar por um processo de incerteza, de ambiguidade, de explorar cenários, de explorar opções, até que tu encontres a saída para o teu projeto. E tem um treinamento por traz disso, né, tem uma capacitação para isso, que é da vida e da maturidade também. Muitas vezes o pessoal é muito novo para isso."

O entrevistado D2 nos traz a visão de restrição e de possibilidade de ruptura para a construção do espaço para a ambiguidade e a incerteza. Ele diz:

*"O que tenho não é uma intuição. Tenho um desejo de provocar algum tipo de mudança porque eu acredito fortemente que aquela mudança faz sentido, e vou investir todas as minhas forças do meu negócio para trazer aquele sentido ao mundo. Então, se nós formos pensar em modelos que acabam **rompendo com o padrão** da indústria (...) dentro de uma determinada lógica que alguém vai lá e explora outras possibilidades e **rompe**, então, abraçar a incerteza, é essa atitude que **requer coragem** de propor algo que realmente se acredita que faça sentido para aquele universo, eu acho".*

Para D2, está implícita a visão da necessidade de ruptura com a criação de espaços dentro das organizações que a ambiguidade e a incerteza estejam presentes na busca de soluções que façam sentido e que sejam transformadoras. Isso se destaca especialmente quando ele fala em "romper" e qualifica "coragem" como uma das atitudes necessárias para "abraçar a ambiguidade e a incerteza" dentro do ambiente organizacional. Evidentemente que a necessidade de ruptura preconiza também a não existência do espaço nas organizações e a necessidade de sua construção. As entrevistas mostram que, para os especialistas, os processos de design vigentes nos contextos organizacionais são, na prática, completamente lineares. Isso sufoca a visão do "abraçar a ambiguidade e a incerteza", que só é possível, como nos diz D2, por meio da ruptura. Isso nos parece natural, dado que a análise ocorre sob o paradigma e o contexto dos modelos lineares da experiência específica de cada entrevistado. Entretanto, o espaço da ambiguidade e da incerteza vai se construindo quando os entrevistados são capazes de criar recortes apropriados, mesmo que não sejam 100% descontextualizados da realidade de mercado ou de suas experiências.

Na sequência, analisaremos o aspecto "abraçando a ambiguidade e a incerteza" como um aspecto do *design attitude* sob a perspectiva de quatro recortes específicos criados pelos entrevistados. Um desses destaques é trazido pelo entrevistado D5 quando restringe a análise do aspecto em tela ao design de inovação. Ele diz:

"Eu acho que é um aspecto (abraçando a ambiguidade e a incerteza) de um projeto de inovação, sempre. Se tu considerares que em um projeto de inovação existe incerteza e, obviamente, ambiguidade. E acho que está correto, não tem garantia de sucesso, óbvio, e quanto mais isso é verdade, maior a possibilidade de o cara conseguir fazer algo diferenciado. Então, acho que faz parte do contexto, acho que o conceito está bem colocado. Faz parte de um contexto de projeto de design e de inovação. Esse eu não tenho nenhuma dúvida, acho que está bem".

Quando D5 reflete sobre "abraçar a ambiguidade e a incerteza" sob o recorte do design de inovação fica fácil aceitar e entender o aspecto analisado como parte do *design attitude* dentro da natureza e da cultura do design. Outro recorte interessante é trazido por D6. Ele faz crítica a cultura de design dominante e, ao mesmo tempo, encontra espaço, dentro do próprio processo, para a ambiguidade e para a incerteza, desde que circunscritas a alguma etapa do projeto. Diz D6:

“Para eles, se trabalha, com certeza, com processos. Temos um problema solução, e o designer não consegue conviver com a incerteza. Tanto é que quase todas as teorias, inclusive algumas trabalhadas aqui, se esforçam por apagar as incertezas. Então, se tu trabalhas por etapas, eu dizia “ah, muito bem. Isso aqui é maravilhoso e altamente relevante na fase de ideação”. Mas, aí, tu estás vendo o design não como processo, mas como etapas. Deixa sonhar, porque na hora que tiver que projetar nem os negócios e nem o mundo todo deseja incerteza. Tanto é que a teoria da complexidade em si propõe a incerteza. E ela é negada porque atrapalha o processo projetual.”

Terceiro recorte possível no contexto de um mercado que privilegia o pensamento linear é observado por D8 que coloca projetos específicos/especiais como os que possibilitam a aceitação da ambiguidade e da incerteza:

“Momentos especiais para projetos longos, que são para daqui 2, 3, 4 anos, onde eles vão explorar esse caminho. Porque eles realmente estão montando coisas inovadoras, pensando. São projetos que andam, no geral, em paralelo (...).”

O quarto e último recorte, dentro do paradigma da linearidade, foi onde identificamos o espaço para abraçar a ambiguidade e a incerteza e trazido pelo entrevistado D4:

“Eu acho que para tu consegues lidar essencialmente com essa qualidade de design, de lidar com incerteza, tu não podes ter um foco, por exemplo, no resultado. Por exemplo, como sugere a primeira frase, o cara decide criar algo novo, ele decide produzir alguma coisa original e esse desejo por fazer alguma coisa original passa por tu aceitares a descontinuidade e a abertura do processo, incertezas. Quer dizer, eu acho que ou bem tu aplicas isso na própria relação que tu tens com o teu processo, de forma a ficar, de alguma maneira, dissociado do efeito que tu vais produzir, do resultado, da entrega, da coisa final... Eu acho que quando tu separas processo de resultado, tu consegues operar dessa forma.”

Por fim, fica claro o esforço que esse recortes representam na busca, em estruturas lineares, de ambientes para a construção do pensamento divergente e dos processos menos ortodoxos de ação e pensamento. Entre outros possíveis, estes são recortes que os especialistas consideram apropriados para a construção de espaços de ambiguidade e incerteza no processo de design. Com isso, seguimos para a análise do aspecto "abraçando a ambiguidade e a incerteza" como um aspecto do *design attitude* de forma descontextualizada e relacionado a natureza da cultura do design. É interessante observar que alguns dos entrevistados conseguem facilmente reconhecer o quanto "abraçando a ambiguidade e a incerteza" é aceito como parte da natureza do design e de fato estabelece e aproxima o aspecto, em si, da atitude inovadora. Isso ocorre quando eles conseguem abstrair o contexto dos processos e modelos vigentes de design ou da realidade de mercado e analisam o aspecto em tela.

O entrevistado D3 afirma:

"É algo que se encontra no design, que nem precisava fazer uma observação antropológica (...). Porque, enfim, é algo que realmente está na intimidade do design".

O entrevistado D6 reforça a visão do aspecto analisado como componente do *design attitude* quando nos trás a perspectiva da dimensão artística do design:

“Isso aqui (abraçar a ambiguidade e a incerteza) alimenta a porção arte do design, de qualquer nacionalidade, cor e idade. A sua visão prática faz com que, muito bem, é quase como a riqueza da discussão, da pesquisa contextual, mais ou menos, isso. Muito mais descolado, livre para pensar, workshop de total liberdade ali no Santo Daime, sabe?”

O entrevistado D1 projeta o aspecto discutido em atmosferas inovadoras e se reconhece nesse item:

“algumas pessoas poderiam considerar (a ambiguidade e a incerteza) como aspectos problemáticos, no sentido negativo, incerto, confuso, são palavras que, normalmente, têm uma conotação negativa. E é interessante, para mim, quando eu penso nisso, ela tem uma conotação altamente positiva. (...) a incerteza e essa certa confusão é o que poderá me trazer alguma coisa que seja novo, alguma novidade.”

A visão nativa do aspecto em discussão na cultura do design é reforçada por D4 quando se refere a perspectiva ontológica:

“O designer faz isso, ele deve encontrar, ele lida com o problema da essência, da ontologia das coisas. Então, tu tens que descobrir o que é uma cadeira e fazer a cadeira perfeita. Se tu partes desse pressuposto, a gente consegue identificar, digamos, as atitudes principais, essenciais do design”.

O entrevistado D7 também reconhece na crítica a natureza desse aspecto no modelo de *design attitude*:

"(...) perfeito, isso entra bem no coração do que eu estava falando. Acho excelente que designers consigam fazer isso, e conseguem fazer como ninguém. A minha crítica foi: muitas vezes, eles abraçam incertezas que não precisariam abraçar ... e o designer, muitas vezes, é um cara caminhando no escuro por escolha, não por necessidade. Esse é o meu ponto."

Depois desse trabalho de análise sob as duas perspectivas serão feitas considerações finais para fechar esse capítulo sobre o aspecto 01 do *design attitude* segundo o grupo de especialistas entrevistados.

c) Comentários finais – aspecto 1: é interessante observar nas entrevistas que existe tensionamento entre os modelos vigentes nas empresas e/ou Escolas de Design e aquilo que se pretende analisar, o "abraçar a ambiguidade e a incerteza" como um dos aspectos do *design attitude*. Nada mais natural. A maior dificuldade para os entrevistados ao falar sobre tal aspecto foi a necessidade de abstrair a contextualização de tudo aquilo que foge à natureza do design dentro das organizações. Em geral, o discurso dos entrevistados inicia impregnado das experiências e em um repertório pautado pelos contextos clássicos das organizações rígidas ou, eventualmente, da complexidade e dos esforços na construção de um espaço para o pensamento divergente dentro desses modelos. Aspectos relacionados à cultura do design, mesmo em organizações, tendem a exigir esse esforço de abstração.

O entrevistado D4 externa o conflito sobre o que deve ser demarcado para a análise, se aquilo que está transformado/construído ou aquilo que se refere à natureza do design ou do *design attitude*:

"(...) quer dizer, quais são os critérios que a gente pode utilizar para demarcar o que é natural e o que é construído, o que é original e o que é elaborado por uma contingência social. Por exemplo, essa característica de que ou bem os alunos se transformam, transformam os processos, ou eles estão fadados a não serem designers. Isso acho que é uma questão que acaba caracterizando a profissão, ou caracterizando a atitude do profissional".

Isso nos mostra que precisamos fazer a discussão sobre o que é natural e o que é transformado. Nesse caso, é justamente essa a proposta do modelo de *design attitude* de Michlewski (2008, 2015), que busca demarcar o espaço na visão dos valores naturais e compartilhados do design compondo em cinco aspectos a base de sua cultura e a sua natureza das dentro das organizações. Segundo Buchanan (2015), o *design attitude* foca na cultura profissional do design, nas atitudes e nos valores que estão atrás de todo trabalho criativo. Valores e Atitudes que são a fundação da imaginação e da criação no design.

Sabemos que abraçar a incerteza e a ambiguidade vai contra a base das organizações e, de uma forma geral, cria o dilema do espaço a ser construído para poder dar vazão ao pensamento não linear. Entretanto, não é qualquer organização que cria ou entende a necessidade desse espaço. Na análise das entrevistas, mesmo quando examinado sob o paradigma dos modelos lineares das organizações, além da crítica direta a esses modelos e da visão sufocada da ambiguidade e da incerteza, dentro deles aparecem quatro recortes. De forma direta, eles se apresentam como espaços férteis para "abraçar a ambiguidade e a incerteza". Detalhamos a seguir esses espaços mencionados nas entrevistas:

1. Design de inovação (mencionado pelo entrevistado D5): referenciado naturalmente pelo entrevistado D5 como um espaço para a ambiguidade e a incerteza, está na gênese do debate e dos estudos do *design attitude*. O desejo natural de fazer sempre algo melhor, algo inédito, o desejo de experimentar o novo; sejam materiais, tecnologias e/ou métodos é a base do *design attitude*. Esse distinto comportamento é definido originalmente por Boland e Collopy (2004) como o *design attitude* e é, fundamentalmente, a partir da visão do design de inovação nas organizações que Michlewski orienta todo o seu trabalho de pesquisa sobre o *design attitude*.

2. Etapas de ideação do processo de design (mencionado pelo entrevistado D6): nesse caso, o espaço criado e formalizado dentro do processo genérico, por meio de uma etapa normalmente chamada de ideação, nos mostra outra forma possível de introduzir e criar espaços para a ambiguidade e a incerteza, embora sem necessariamente romper as estruturas vigentes. Segundo Michlewski (2008, 2015), a IDEO, escritório de inovação e design americano, é um exemplo de como introduzir rigor

na cultura infundida do *design attitude*. Na organização, a atitude de manter a mente aberta é balanceada em determinado nível do projeto suportado pelo processo macro e definido por cinco fases (observação, *brainstorming*, prototipação rápida, refinamento, implementação).

3. Projetos especiais nas organizações (mencionado pelo entrevistado D8): se traduz em recorte comum de um contexto clássico de organizações. Algumas vezes, projetos que fogem aos modelos normais e necessitam de altas doses de ambiguidade e incerteza são tratados com o rótulo de projetos especiais. Normalmente projetos como esses demandam recursos técnicos e humanos dedicados e pré dimensionados. Recorrentemente esses projetos correm em paralelo ao processo geral e fluxo recorrente de trabalho das organizações.

4. Projetos dissociados de resultado (mencionado pelo entrevistado D4): sempre é um dilema em qualquer organização estruturada sob visões pragmáticas e de curto prazo, normalmente com prioridade total ao exercício do ano em curso. Os projetos dissociados de resultado talvez não se caracterizem como projeto, mas se enquadrem nas estruturas de custos recorrentes ou investimentos. Os "labs"³ dentro das organizações seriam exemplos possíveis para enquadrarmos nesse espaço referido e com liberdade ampla para "abraçar a ambiguidade e a incerteza. Nessa dicotomia entre o desejável e o possível, especialmente em ambientes moldados pelos modelos clássicos que, de forma absoluta, inibem o erro e, por consequência, a criatividade, muito questionamentos surgem sobre o que seria uma organização com *design attitude*. Segundo Michlewski (2008, 2015), tratam-se daquelas em que a cultura do design é significativamente forte e abraça a amplitude do pensamento do designer. Elas precisam fazer isso sem perder as necessidades comerciais dos negócios e o seu planejamento. Segundo o autor, muitas vezes a ambiguidade e a incerteza podem machucar os interesses comerciais. Em relação a visão de planejamento, as organizações desejam ir fora do planejamento e assumem riscos para chegar onde imaginam e desejam. Para elas, o planejamento é um guia e não mapa cravado em uma rocha. Abraçar a ambiguidade e a incerteza é impossível se não houver algum conforto com o risco. Os líderes de negócio que abraçam o *design attitude* não são imprudentes, mas também não

³ Labs são espaços dentro das organizações para a experiência e inovação.

são medrosos. Entretanto, quando saímos do paradigma das organizações lineares e partimos para reflexão mais descontextualizada dos entrevistados, emerge naturalmente uma visão cristalina de aceitação da ambiguidade e da incerteza como parte dos valores e das atitudes do design. A relação de intimidade, palavra citada por D3, ou a alimentação da "porção arte", como cita D6, dão o tom das várias manifestações que reconhecem o "abraçando a ambiguidade e a incerteza" como valor de base do design.

Designers, em geral, trazem o modelo abduutivo em oposição ao modelo indutivo ou dedutivo para solução de problemas. A diferença entre as formas de aproximação envolve o nível de certeza. Aplicando um método abduutivo, a solução de problemas significa que você não tem conhecimento das incertezas da situação, mas está preparada para mover em frente apesar das incertezas. O *design attitude* abraça ambiguidade buscando a descontinuidade e tomando risco de forma corajosa, agrupados e pulando no espaço desconhecido. Esses atributos têm a capacidade de desbloquear o sucesso de uma organização. (MICHLEWSKI, 2015). O *design attitude* normaliza a ambiguidade, a incerteza e a descontinuidade como componentes ordinários do cotidiano *workflow* de trabalho. Isso se conecta com o que testemunhamos no agitado e sempre transformado mercado. Como resultado, cria-se um ambiente no qual soluções novas e transformadoras podem emergir.

4.1.2 Aspecto 2 do *design attitude*: *engajando através da empatia profunda*

a) Considerações iniciais – aspecto 2: sobre esse aspecto do *design attitude*, Michlewski (2015) diz que usar a verdadeira empatia requer coragem, honestidade e desprendimento para abandonar os modelos mentais consagrados. Acima de tudo, é preciso tratar os consumidores e as pessoas como reais seres humanos. Baseado nesse enunciado, fizemos a seguinte questão aos entrevistados: Qual a sua percepção sobre "engajando através da empatia profunda" como um dos aspectos que compõem o *design attitude*?

Segundo Brown (2010), a empatia é o hábito mental que nos leva a pensar nas pessoas como pessoas e não como ratos de laboratórios ou desvios-padrão. A afirmação do autor pode ser exagerada e parece conter disfarçada crítica aos métodos e modelos

científicos que muitas vezes estão afastados da melhoria imediata da vida das pessoas. De toda forma, vale como reflexão sobre qual nível de empatia estamos falando dentro do *design attitude*.

O segundo aspecto do modelo de Michlewski (2008, 2015) não se refere a empatia na forma mais simples. A visão genérica de nos colocarmos no lugar do outro é entendimento básico e insuficiente para compreender a proposta de empatia profunda a que se refere o autor para o *design attitude*. Sabemos que empatia é uma característica humana vital, mas o *design attitude* não trata como característica individual, predisposição ou grau de sensibilidade emocional. E, sim, como maneira de fazer as coisas por um grupo de pessoas e/ou organizações. (MICHLEWSKI, 2008, 2015). As entrevistas com os especialistas levantaram elementos importantes que ampliam a discussão sobre esse aspecto e enriquecem o debate sobre o conceito de empatia.

b) Análise das entrevistas – aspecto 2: em geral, os entrevistados se alinham ao descrever empatia como um fundamento da cultura do design e do *design attitude*. Eles destacam uma visão que oscila entre o maior ou menor protagonismo do designer e maior ou menor profundidade da conexão com as pessoas para as quais e com as quais os projetos são executados.

O entrevistado D5, por exemplo, encara a empatia como fundamental a toda teoria do design sem fazer qualquer recorte ou classificação:

"(...) eu acho que a questão da empatia é central em qualquer teoria de design, ... Então, faz sentido total (...)".

O entrevistado encara empatia além do *design attitude* ao colocar como condição à realização de qualquer projeto quando diz:

"Mas a ideia é fundamental, acho que não tem como projetar sem gerar empatia".

Os entrevistados D3, D1 e D8 também reforçam empatia como fundamento do design. D3 é direto ao reconhecer empatia como algo explícito e nos traz uma visão coletiva quando fala sempre no plural em "pessoas" ou em "projetar para elas":

"(...) me parece uma confirmação, não me parece intuição nova, me parece confirmação de algo que já estava não apenas no ar, estava explícito. Então, sim, é outro fundamento do design, de um design que, finalmente, se depara com as pessoas, que começa a projetar para elas (...)"

D1 destaca que é preciso realmente "entendê-lo, compreendê-lo como pessoa", intuindo a visão de empatia profunda, entretanto reduzida a ideia de relação "designer - usuário" ou "designer - cliente". Isso, de alguma forma, é restritivo em relação ao que propõe o *design attitude*.

"(...) se a gente for pensar no design centrado no humano, vai ser importante eu entender, eu me colocar, não só eu me colocar no lugar do outro, poderia ser a empatia, mas eu vou ouvir esse outro para realmente entendê-lo, compreendê-lo para, daí fazer o melhor possível para ele. Então, sim, acho que isso é essencial."

Na visão de D8, o aspecto "engajando através da empatia profunda" é um dos aspectos do modelo do *design attitude* que faz mais sentido,. Ele declara:

"(...) esse é um dos (aspectos) que mais faz sentido para mim (...), tem essa questão da empatia como respeito, como estar de coração aberto (...) para entender outro, projetar para ele (...), no sentido psicológico, e não projetual de designer."

D2 posiciona a sua compreensão em um nível mais profundo de empatia. Isso é evidenciado quando o entrevistado fala em se "desprender do seu modelo mental e colocar as suas crenças em suspensão" questionando a si mesmo para o entendimento do outro. Isso nos projeta em outra dimensão quando discutimos a relação empática que de fato se alinha com a visão de Michlewski para o *design attitude*. O entrevistado D2 diz:

"Então, (...) e que para se colocar no lugar do outro você precisa, primeiro, tirar os seus sapatos e se desprender do seu modelo mental, para, depois, conseguir compreender o modelo mental do outro é um exercício muito grande de questionar as

tuas certezas. Ou seja, tu tens que colocar em suspensão as tuas crenças, as tuas ideias para tentar entender o outro. Aí, depois, tu podes voltar, visitar as tuas crenças e ver de que modo elas se afetam em relação a isso. Para mim, é isso".

D6 faz crítica ao aspecto "engajando através da empatia profunda" do *design attitude* e diverge do entrevistado D2 quando esse fala da necessidade de romper com os modelos mentais consagrados. Na de D6, na empatia não existe separação entre modelos mentais consagrados ou entre qualquer modelo. Segundo ele:

"(...) o que está dito aí não é agradável, porque secciona modelos mentais de empatia. E o homem é uma totalidade, os modelos mentais são compostos de razão, de sentimento e a empatia é "pathos"⁴. É o auge do prazer, da explosão estética e é uma fluência."

D6 coloca a empatia em plano elevado em relação a racionalidade e sensibilidade, inclusive quando se refere às experiências de consumo. Ele diz:

"Mexo, se não na empatia, que a empatia é algo bem maior, em um lugar de sentimento, de emoção que bloqueie os modelos mentais consagrados, que são racionais. Esses modelos mentais racionais, eles não compram, quem compra é a emoção."

Por fim, D6 reforça sua percepção e crítica orientada ao excesso de racionalidade da proposta de Michlewski no *design attitude* quando sugere um caminho de exclusão de modelos mentais para a busca de empatia:

"Então, há um império de uma racionalidade aqui que desgosta, ao meu ver. A psicologia, há 400 anos, tenta separar o espírito da razão, da emoção. Ela nunca conseguiu. E, olha, é uma ciência poderosa."

⁴ Pathos, do grego *phatos*, significa paixão, sofrimento.

D6 não se exclui de propor um caminho na busca da empatia quando fala em conquistar, em criar laços:

"(...) Tem muito a ver com a persuasão (...) e que não é fácil fazer, mas acho, de novo (...). Não acho, acho que é o que todos fazem, vamos mexer lá, vamos criar laços (...). Primeiro, eu conquisto. Depois, entro com a minha demanda. Vamos criar laços?"

D4 nos apresenta provavelmente a visão mais próxima do modelo do *design attitude* e avança na visão da empatia ao inserir o elemento da negociação como um processo empático e natural dentro do design. Segundo esse entrevistado, no processo de negociação é necessário exercitar a empatia de forma orgânica, dissociada dos processos e dos papéis como forma de alcançar a empatia profunda em um composto híbrido de relacionamento e entendimento:

"(...) Tu negocias justamente para conseguir realizar esse trabalho de empatia. Quando tu percebes que a negociação é uma constante no projeto... Acho que o design diz muito respeito a isso, tu, de alguma forma, dissolver essas figuras dissociadas do processo. Não sou eu aqui como designer, o cliente ali, o usuário, o fornecedor. Então, quando a gente começa a se envolver em uma negociação, a gente se forma em um composto híbrido em que as pessoas começam a enfrentar, né?"

D4 também deixa claro que sua visão é a de que empatia não se restringe a simplificação de entender ou se colocar na condição do outro, mas de uma construção com o outro:

"Não é um exercício de "vou entender o que tu queres", se eu me relaciono contigo devidamente, se eu me envolvo em uma negociação fértil contigo, eu estou tão envolvido que tu os teus interesses já se misturaram um pouco com os meus, o que eu queria antes de começar a conversa se modificou, o que tu querias também. Então... não é uma coisa separada, o "A" tem que ser empático com o "B". Quando o "A" e o "B" estão juntos eles

formam o “C”, e ali dentro eles são uma coisa só, mais ou menos isso. Mas acho que por trás está um exercício de deslocamento, que é como a empatia.”

A crítica aos "modelos empáticos" dos designers também aparece em recorte da fala do entrevistado D7. Ele primeiro desconstrói a visão da adesão aos modelos de empatia forçada:

"(...) muitos designers (...) não conseguem, muitas vezes, descolar de uma postura etnocêntrica e quando ele vai a campo fazer aquelas imersões,... o que trazem para as equipes é a sua percepção sobre o que as pessoas fazem (...)"

Nesses casos, o entrevistado entende que as conclusões acabam distorcidas, em que o foco e o trabalho pseudo-empático são, na verdade, reduções de sua visão em relação às pessoas e de onde derivam conclusões do tipo:

“Essas pessoas têm um gosto questionável, elas não entendem a nossa proposta”.

Entretanto, a principal contribuição de D7 se dá quando ele descontextualiza a visão de empatia no design e a projeta em uma visão comportamental:

"Porque empatia não é um conteúdo teórico, empatia não é técnica, não é uma etapa de um processo. ‘Agora, eu vou levantar, eu vou aprender a ver com os olhos dos outros’. Empatia passa por... E, aí, tu caís bem na minha área. A empatia é uma habilidade social que começar a ser desenvolvida quando a gente nasce, e o boom de desenvolvimento da empatia não é a graduação em Design, é o início da idade escolar."

D7 chega a excluir, em uma passagem da entrevista, a empatia do modelo de *design attitude*, conforme proposto por Michleswski (2008, 2015). Para o entrevistado, empatia e o bom design não estão necessariamente interligados:

"Eu te diria ‘excelentes designers são empáticos’, mas alguns excelentes designers também não são, alguns excelentes designers são extremamente

egocêntricos, mas têm propostas autorais extremamente interessantes que desafiam a sociedade. Então, sinceramente, eu questiono, eu não colocaria empatia na fórmula, porque eu não vejo como receita de sucesso (...)."

Após a análise geral das entrevistas dos especialistas sobre o aspecto 2 do *design attitude*, faremos os comentários finais sobre esse aspecto.

c) Comentários finais – aspecto 2: as entrevistas com os docentes para tratar do aspecto 2 do *design attitude* nos traz uma fotografia genérica interessante. Podemos dizer que a maioria (entrevistados D5, D3, D8 e D1) aceita a empatia como fundamento do *design attitude* e da teoria do design. Naturalmente, diferentes dimensões da empatia apareceram ao longo das entrevistas: a empatia como o auge do prazer e da explosão estética, a empatia como emoção, como habilidade social, como comportamento, entre outras.

Os entrevistados D2 e D4 aprofundam bastante quando falam da sua forma de entender a empatia e se aproximem muito do que nos traz os conceitos de *design attitude* propostos por Michlewski (2008, 2015). Por outro lado, os entrevistados D6 e D7 apresentam de forma direta uma crítica ao modelo, sendo a crítica apresentada pelo entrevistado D6, mais específica e a crítica do entrevistado D7 muito mais conceitual, conforme vimos nas análises anteriores. A visão da empatia profunda é tratada por Michlewski (2008, 2015) em diferentes níveis. Para o autor, empatia varia sobre dois eixos: da racional à estética e da afetiva à cognitiva. Dessa forma, mesmo que correndo o risco da simplificação, poderíamos elencar pelo menos três níveis de empatia: 1) Eu reconheço a existência e as necessidades do outro; 2) Eu procuro imaginar como o outro se sente em diferentes situações; 3) Eu interpreto as situações a partir dos valores do outro, temporariamente procurando abandonar os meus próprios valores.

Conforme já mencionamos, o *design attitude* não lida com a empatia de forma individualizada, ou no campo das emoções, mas como um jeito de fazer as coisas em determinado grupo de pessoas e muito particularmente nas organizações.

Na análise das entrevistas, vimos que os entrevistados D2 e D4 descrevem níveis de empatia que se aproximam muito do que Michlewski sugere como nível 3. Especialmente a visão do entrevistado D4, que entende negociação é, como um

processo empático e da natureza da atividade projetual, um elemento que contribui para o entendimento da empatia no *design attitude*. Isso é especialmente verdadeiro quando falamos de organizações. Nessa abordagem, é interessante observar que, segundo Bolland e Collopy (2002), a empatia e a compaixão fornecem terreno sólido para o comportamento ético, que é completamente diferente da piedade, do bem-estar ocupado e das regras justas. Quando os autores do conceito se referem às "regras justas" podemos intuir que se referem aos modelos de negociação profícua, sem necessariamente concessões desequilibradas de um em favor do outro. Na visão crítica de D7, que entende empatia como uma habilidade social, e de D6, que enxerga empatia como uma fluência, entendemos o conceito de empatia é ampliado, mas inevitavelmente se afasta do modelo de *design attitude* proposto em nossa pesquisa.

É importante reforçar que é empatia profunda, no contexto do *design attitude*, não é simples ferramenta, nova metodologia ou forma de observar o consumidor diferenciado. É, sim, uma crença profunda abraçada e incluída na prática de gerenciar projetos transformadores. É, sobretudo, relativo à forma como as decisões são feitas dentro das organizações. Finalmente, para funcionar, empatia profunda requer mente aberta e algum grau de ingenuidade e leveza que não são todas organizações e/ou líderes que estão preparados ou tem condições para atuar dessa forma. (MICHLEWSKI, 2015).

4.1.3 Aspecto 3 do *design attitude*: abraçando o poder dos cinco sentidos

a) Considerações iniciais – aspecto 3: ao descrever esse aspecto do *design attitude*, Michlewski (2015) diz que designers reconhecem que as melhores experiências são criadas a partir de vários sentidos com o propósito de gerar um poderoso caminho neuronal que envolve reações como surpresa, prazer e emoções reais. Baseado nesse enunciado, fizemos a seguinte pergunta aos entrevistados: Qual é a sua percepção sobre "abraçando o poder dos cinco sentidos" como um dos aspectos que compõem o *design attitude*?

Talvez entre os aspectos do *design attitude*, esse tenha sido o que gerou menor grau de conexão com os entrevistados. Na análise das entrevistas, percebemos também que para esse aspecto existe maior divergência entre os padrões de respostas. A razão talvez seja que exista percepção natural dos cinco sentidos como um valor do design, mas ao mesmo tempo sua tangibilização é de razoável complexidade. É também bastante lógico que a visão seja o sentido com maior relevância para os entrevistados, em relação aos outros, quando se fala da natureza do design. De qualquer sorte, parece claro que um projeto de design nas organizações está além da visão exclusiva de racionalidade e que explorar os cinco sentidos responde a necessidade de realizar projetos que possam afetar também o campo das emoções.

b) Análise das entrevistas – aspecto 3: os entrevistados, de forma geral, aceitam o terceiro aspecto como parte do *design attitude*. D3 faz uma aceitação tácita quando relaciona esse aspecto com a história do design:

"(...) também, esse aspecto em linha com a história do design. Concordo, concordo (...)"

A história do design também é lembrada por D1:

"Acho que esse 'abraçando os cinco sentidos' já é algo que se trabalha desde a Bauhaus, quando se falava na percepção, em Gestalt, em diversos aspectos (...)"

D1 realça seu entendimento sobre o conceito de percepção como um segundo nível sensorial em que os interesses se apegam de forma interessada quando estimulados pelos sentidos:

"(...) então, isso eu gosto de falar para mostrar que o olhar, as percepções não são inocentes, o nosso olhar não é inocente (...) a percepção já é um segundo nível do sensorial."

D2 acrescenta uma visão sobre o potencial de qualquer projeto em extrapolar a questão básica da racionalidade:

"(...) então, eu acredito que essa perspectiva, ela mostra que um projeto não precisa dar conta só da racionalidade, mas que deve envolver a sensibilidade de quem vai se afetar pelo projeto."

D2 reflete, com riqueza de detalhes, de como isso é possível e como é importante trabalhar mais de um sentido e ir muito além dessa visão se utilizando do exemplo do projeto do arquiteto Frank Ghery que foi compartilhado durante a entrevista (ver anexo 1). Segundo D2:

"Se eu voltar para a história do prédio (Peter B. Lewis Building - projeto de Frank Gehry), o desenvolvimento dele, as texturas, os materiais, as cores que foram utilizadas não tinham uma lógica de atender uma determinada função para promover melhor conforto térmico, mas sim que as pessoas experimentassem múltiplas possibilidades da vida dentro de um ambiente arquitetônico. Então, o elemento de usar as curvas, de usar materiais diferenciados é explorar os diferentes sentidos. Mesmo na visão, usar texturas diferentes, eu posso ter uma ideia de tato, de sentir o liso do aço. Enfim, nem sei se é aço. O que tem lá versus o tijolo que é mais rugoso. Ou seja, as pessoas conseguem enxergar todas essas possibilidades, o calor, o frio das texturas do ambiente, os cheiros que podem proporcionar. ... Os múltiplos usos que foram muito bem pensados. Então, talvez, se pensa nesse projeto que seja capaz de surpreender, de sensibilizar as pessoas que passam por ele, ele vai pensar os sentidos, o olfato, paladar, tato, enfim, além da visão. Não só explorar o aspecto visual."

O entrevistado D1 também reforça a sensação de que cada vez mais outros sentidos, além da visão, ganham espaço nos projetos de design:

"(...) muito ligado sempre ao aspecto visual, acho que sempre se privilegiou muito o sentido da visão. Mas, hoje, se percebe que não é só visão, como sentido essencial."

O marketing e o consumo entram na pauta das entrevistas nas respostas de D8 quando se refere aos cinco sentidos como responsáveis para estabelecer a diferença entre envolver o consumidor e criar relações de marcas:

"(...) então, quando tu consegues envolver consumidor, e isso se faz muito através de surpresa, prazeres (...) cinco sentidos, é outra coisa, é a relação que as pessoas criam com marcas e com projetos, elas são exponencialmente maiores."

O conceito de experiência estética relacionado aos cinco sentidos é apresentado por D4 e D6. O primeiro destaca:

"Isso aí diz respeito a experiência. (...), diz respeito também com o tipo de estética que tu produzes. Se tu te preocupas, em um sentido mais amplo, com o problema da estética no design, tu não se utilizas só de um sentido ou outro. Se a questão que está em jogo é a maneira como as pessoas se relacionam, percebem, experimentam o que tu projetas, tu necessariamente passas por esses sentidos todos. Então, acho que essa atitude está relacionada com o problema da experiência estética, do design se utilizar da visualidade, do espaço, da forma como um mecanismo que vá permitir uma experiência mais farta."

Já D6 distingue a necessidade de definir os "sentidos dominantes", mas, ao mesmo tempo, evitar seccioná-los, entendendo o corpo como um todo.

"A conexão do homem com o mundo se dá pelos cinco sentidos. Quando ele tem algum com mais poder que os outros, aquele deve ser acionado. Então não basta dizer "olha os cinco sentidos". É preciso descobrir quais os que são dominantes da produção da sua emoção. Tem gente extremamente visual, mas visão, audição, gosto, olfato, tato são cinco sentidos. ... tato, olfato e gosto estão em detrimento de visão e audição, ... a explosão de sentir, porque é uma explosão máxima, né, orgasmo é a explosão máxima do ser humano, onde todos os sentidos são acionados conjuntamente, tendo ou não, porque o corpo é maior que os cinco sentidos. Então, acho que seccionar cinco sentidos de corpo é um prejuízo..."

É interessante observar que D5 considera objetivamente "abraçando o poder dos cinco sentidos" como um aspecto menor do *design attitude*. Diz o entrevistado:

".eu acho relevante, mas não acho a característica mais importante. (...) Então, sei lá, eu colocaria em um segundo plano, não está no mesmo nível que as outras duas."

Em contrapartida, D7 considera "abraçando o poder dos cinco sentidos" como o principal aspecto entre os que já vimos até o momento:

"esse, para mim, talvez seja o ponto mais adequado até agora, de estar nesse modelo. Realmente, a formação do design proporciona essa visão, esse aguçar dos sentidos, por mais que muitos profissionais, diversas vezes, não tenham muita consciência sobre os processos de significação envolvidos em diversas escolhas, mas que eles trabalham com os sentidos."

Por fim, após a visão geral das entrevistas dos especialistas sobre o aspecto 3 do *design attitude*, vamos aos comentários finais sobre esse aspecto do *design attitude*.

c) Comentários finais – aspecto 3: vários elementos foram trazidos pelos entrevistados em relação ao terceiro aspecto do *design attitude*. Percepções como um segundo nível sensorial, racionalidade x sensorialidade, construção de experiências a partir dos sentidos, experiência de marcas e visão sobre os sentidos dominantes são elementos de destaque na visão dos docentes entrevistados sobre "abraçando o poder dos cinco sentidos".

O terceiro aspecto do *design attitude* está representado pela sensação de usar o senso estético inato e pelo julgamento próprio para desafiar as formas de enfrentar e interagir com o meio ambiente e com o mundo. A cultura que emerge desse aspecto permite e encoraja as pessoas a usarem a totalidade de seu ser e não apenas as metodologias abstratas que criam personas ou modelos similares. (MICHLEWSKI, 2008). Os entrevistados, de forma geral, entendem a necessidade de utilizar a totalidade das capacidades do design para projetar explorando todos os sentidos e avançando na capacidade sensorial em cada projeto. A dificuldade dos entrevistados está restrita em aterrissar essa compreensão em situações cotidianas da atividade do design, mas está claro que não existe oposição aos conceitos que estão embutidos nesse aspecto. Uma situação clara é o reconhecimento do componente visual como o mais representativo na tentativa do design se expressar e se relacionar com o mundo. De toda forma, os entrevistados entendem a importância dos outros estímulos sensoriais em um processo de consolidação de significados multidimensionais, possível no design e nas organizações.

Segundo Michlewski (2015), designers são treinados e motivados para usar os cinco sentidos. Eles se sentem confortáveis no conflituoso mundo dos estímulos

multimodais. Por outro lado, é incomum os gestores utilizarem diferentes sentidos para a inspiração. Eles precisam aprender a abraçar a multimodalidade das experiências. No mundo dominado pelos softwares e por interfaces de toque, designers e gestores devem ativamente procurar os múltiplos sentidos para engajar usuários e criar conexões verdadeiras com as pessoas.

4.1.4 Aspecto 4 do *design attitude*: *paixão por dar vida às ideias*

a) Considerações iniciais – aspecto 4: sobre esse aspecto do *design attitude*, Michlewski (2015) diz que, com o propósito de criar tração no processo de inovação, designers acreditam no poder da brincadeira, do humor e de uma saudável dose de subversão. Muitas vezes, os designers se utilizam da capa da criatividade e aparente insanidade, projetada neles por outros profissionais, para questionar temas profundos e desafiar formas entrincheiradas de realizar as coisas. Isso também os coloca em condições de tratar temas sensíveis que em situações normais seriam evitados. Face ao exposto, propomos a seguinte questão aos entrevistados: Qual é a sua percepção sobre "paixão por dar vida às ideias" como um dos aspectos que compõem o *design attitude*? Michlewski nos apresenta dois diferentes títulos em inglês para caracterizar esse aspecto do *design attitude*. Em seu artigo de 2008, o autor utiliza o *Creating, Bringing to live* como título do quarto aspecto do seu modelo do *design attitude*. Já na publicação de 2015, Michlewski prefere chamar de *Playfully Bringing Things to Live*. Dessa forma, o pesquisador usou da liberdade para tradução desse aspecto. Entendemos que o Paixão por dar vida as ideias representa bem o que Michlewski tentou expressar nas suas publicações e conceitua adequadamente, em português, a visceralidade e a força desse aspecto no *design attitude*.

Bolland e Collopy (2004) reforçam a visão apaixonada do design quando dizem que a experiência humana do amor é fundamental para a criação de projetos. Fazemos coisas porque adoramos e sentimos que as ideias do design são boas porque nos apaixonamos por elas. Os seres humanos, muitas vezes, se apaixonam pela primeira boa ideia que desenvolvem e podem ficar cegos para outras possibilidades. Um designer deve manter tensão constante entre amar uma alternativa que está explorando para que

possa abordá-la com verdadeira paixão, e resistir a se apaixonar por uma opção até que tenha explorado número suficiente delas.

Segundo Michlewski (2015), os designers visualizam e trazem coisas à vida. Dão vida às ideias. Isso está no núcleo da profissão do design. A forma com que os designers fazem isso é um dos temas centrais que o quarto aspecto do *design attitude* se preocupa em discutir.

b) Análise das entrevistas – aspecto 4: os entrevistados apresentaram diversas contribuições, para o entendimento do "paixão por dar vida às ideias" como parte do *design attitude*. Em geral, todos aceitam esse aspecto como parte do *design attitude* e nos mostram apenas variações sobre a forma de interpretá-lo.

Entre as contribuições está o entendimento de "paixão por dar vida as ideias" como algo que está, de fato, na gênese do projeto e na essência do design. Diz D1:

"Dar vida, parece dar vida à uma criança, tu teres um filho. ... daí vem o lado apaixonante, porque tu estás dando vida, tu estás criando algo, tu estás gerando... que seria o caráter generativo do design".

D3 entende que essa visão não se aplica apenas aos profissionais do design, mas a todos criativos, notadamente os artistas:

"Concordo 100% com essa afirmação. Não aplicaria apenas ao design, mas mais genericamente à criatividade, visto que a paixão por dar vida às ideias é algo que se encontra em todos criativos e, inclusive, nos artistas."

O entrevistado D6 coloca esse aspecto do *design attitude* como mandatário ao design:

"Eu diria assim, todas essas pessoas, ou as várias que produzem artefato, se não tiver isso (paixão por dar vida às ideias), estão fora da profissão."

Por fim, D2 resume:

"Paixão por dar vida às ideias é essa energia que te faz acordar todos os dias para explorar aquelas possibilidades que tornariam aquela ideia real."

Perspectiva interessante é lembrada por D4 quando fala do propósito de dar vida às ideias como algo que está não só para que os outros vejam, mas também para reforçar sua relação com a criação e transformar seu plano abstrato:

"Acho que o designer, quando ele faz isso (dar vida), ele meio que entra em uma espécie de conversa, de diálogo com a materialização dele, que também revela para ele coisas que são importantes sobre o argumento que ele está construindo, coisas que ele não seria capaz de perceber só no plano mental abstrato, sem representação concreta"

D4 ainda reforça o quanto isso é parte da natureza do design quando diz:

"é uma coisa tão introjetada pelos designers que não existe, 'estou tendo a ideia, agora eu vou representar', 'agora, outra ideia'. (...) O design tem de ter essa fluência (...), tu representa e aquilo vai modificando."

A inovação volta a ser lembrada nas entrevistas por meio das entrevistas de D5 e D7. O primeiro amplia a visão desse aspecto e entende "paixão por dar vida às ideias" como o motor da inovação:

"Acho que aqui tu tens o motor do processo de inovação. (...) É a construção da tua motivação para fazer o projeto, o desafio que se impõe para que tu possas entregar algo novo e distinto. (...) Acho que, sim, esse aqui faz parte do processo, é fundamental (...)"

A visão da inovação sob a perspectiva do *mindset* dos profissionais de design é observada por D7:

"Esse, certamente, é um ponto que diferencia designers inovadores de velho designers ainda ligados àquela tradição do desenho industrial, que repetem processos de resolução de problemas de uma forma que não é criativa."

Na mesma fala, o entrevistado reforça essa afirmação associando ainda a criatividade ao pensamento divergente:

"(...) no processo de resolução de problemas, a criatividade na resolução, ela vem justamente do pensamento divergente. Então, o designer com paixão para dar vida às ideias (...) Certamente, ele é esse designer mais criativo e mais afastado do desenho industrial."

A forma com que o design dá vida às ideias é, naturalmente, um tema bastante abordado nas entrevistas com os especialistas. D8 diz:

"(...) é muito legal, né?. Isso é quase que uma capa superpoderosa que nós, designers, temos, é um dos nossos superpoderes. Faz um workshop, todo mundo vem. É, põem tudo na roda e (...) brincando a gente diz a verdade. Acho que esse é um dos nossos superpoderes."

D6 corrobora com essa visão trazendo a aparente insanidade que não precisa necessariamente estar expressa na visão do trabalho coletivo do designer:

"(...) Mas acho que é uma característica nossa, uma aparente insanidade, como tu escreves. É tão bom, né, tu estares nessa aparente insanidade? Isso dá um conforto para projetista também, tipo: 'me deixa aqui, me deixa trabalhar'. É, 'não dá bola para mim'."

A aparente insanidade e subversão também é reforçada por D4:

"(...) designer se relaciona com a representação, e nesse conjunto que ele forma com a materialização é que ele vai ter as ideias e vai criar as coisas inusitadas, ou subversivas."

A relação do humor e da irreverência com a empatia (aspecto 2 do *design attitude*) é lembrada por D6:

"(...) Agora, o que é a brincadeira, o humor e a irreverência? São estratégias de empatia, são estratégias de se empoderar para, sem sentir, aderir, aderir sem peso, me transformar sem peso, brincando. Os psicanalistas usam isso (...)."

O ambiente organizacional e a sua relação com esse aspecto do *design attitude* é abordado pelo entrevistado D2:

"Muitas vezes, para entrar no âmbito de algumas organizações, é muito do que o design thinking faz, que tem essa relação da capa da criatividade, da insanidade. Porque parece que eles precisam acordar essa capacidade nas pessoas. É uma capacidade que as pessoas deveriam ter, de serem criativas enquanto seres humanos, uma capacidade de criação."

O entrevistado atribui ao *design thinking*, na sua interpretação bastante instrumental e metodológica, a responsabilidade por desbloquear em alguma medida a criatividade contida por modelos rígidos. D2 aprofunda a sua forma de entender esse bloqueio do espaço criativo nas organizações quando relativiza a importância dos modelos metodológicos baseados no *design thinking* que invadiram as organizações:

"(...) Mas que, de certo modo, ficou enclausurado em algum lugar, se não desapareceu, por meio de informação, de cultura, de uma série de espaços da vida do ser. E esse modo da capa de criatividade, dessa insanidade, dessas ações do design thinking faz é tentar quebrar esse casulo que a pessoa teve que se amarrar e dar vida às borboletas, reascendendo essa paixão. Então, não sei se essa capa de criatividade ou

de aparente insanidade é realmente um personagem que é construído para tentar fazer com que as pessoas pensem diferente. Se eu pensasse em uma formação tanto no âmbito de projeto (...) Explora a tua imaginação, busca referências, vai além do que tem de óbvio, não replica o que já existe. E a gente não precisa dessa capa de criatividade ou aparente insanidade para instigar as pessoas a terem paixão por ter ideias e por tornar elas reais, possíveis. "

Por fim, após a análise geral das entrevistas dos especialistas sobre o aspecto 4 do *design attitude*, passaremos a tecer as considerações finais antes de abordarmos o quinto e último aspecto.

c) Comentários finais – aspecto 4: as oito entrevistas com os especialistas para tratar do aspecto 4 do *Design attitude* tiveram elementos importantes. A facilidade com que entrevistados se identificaram com esse aspecto reforça a força da "paixão por dar vida as ideias". Esse aspecto é entendido de imediato pelos entrevistados como parte de todo processo de construção mais visceral da cultura do design. D1, D3, D6 e D2 nos deram preciosas contribuições relacionando esse aspecto com a gênese do processo criativo no design. De forma geral, os entrevistados se alinham com Michlewski (2015) quando a autor afirma que dar vida às coisas (ideias) é, acima de tudo, o núcleo da profissão dos designers.

É muito importante entender como, orientado pelo aspecto 4 do *design attitude*, o processo de design pode dar vida às ideias e ir além, transformando o processo de design efetivamente em um combustível da inovação dentro das organizações, como destaca o entrevistado D5. As formas de conduzir o processo de design, por meio do aspecto 4, é retratada nos depoimentos citados de D4, D8, D6, D7 e D2.

Segundo Michlewski (2008, 2015), se envolver com brincadeiras é necessário e importante no nosso comportamento diário. Entretanto, ao longo da vida profissional, somos treinados a banir as brincadeiras em favor da seriedade do ambiente de trabalho. Desenvolvemos mecanismos próprios para isso. De qualquer sorte, emerge um grupo que se recusa a assinar a seriedade depressiva das escolas de profissionais e organizações: os designers. Reforçando essa visão no processo de dar vida às ideias, Brown (2010) afirma que a experiência de brincar e trazer coisas para a vida também

permite interativo e dinâmico processo de desenvolvimento de ideias. Isso gera produtos e serviços para consumidores que são muito mais efetivos do que seriam se qualquer outro processo fosse adotado. Isso evidentemente é uma forma muito diferente e que encoraja as organizações a desenhar e construir, de fato, os objetos somente na última fase, depois de prototipar e testar com os consumidores. Parece simples e óbvio, mas ainda se distancia da realidade das organizações.

Cabe destacar três aspectos genéricos, associados ao quarto aspecto do *design attitude*, que aparecem nas entrevistas dos especialistas:

1. A visão de dar vida as ideias não se restringe a mostrar aos outros, mas também a estabelecer importante e dinâmico diálogo do designer com a materialização da sua ideia, que só a representação concreta pode trazer. Ou seja, é um processo coletivo, mas é também individual.

2. A irreverência e o humor se articulam de forma verdadeira com um processo de empatia profunda, objeto do aspecto 2 do *design attitude*.

3. A capa da criatividade e aparente insanidade, metáfora usada por Michlewski (2015), vem sendo vestida pelas metodologias instrumentais do *design thinking* e ocupando espaço relevante nas organizações.

Durante as entrevistas, os entrevistados pouco mencionaram sobre as técnicas de tangibilizar as ideias. Esse é um aspecto bastante tático e muito importante que envolve a prototipação e as diferentes representações gráficas. Sobre esse tema, Michlewski (2015) diz que prototipar nos fornece diferente modo de interação para que a solução possa emergir, nos permite fazer discussão que foca no processo interativo ao entorno da solução mais do que no abstrato planejamento que é feito anteriormente. Criar modelos e representações gráficas como infográficos e mapas que possam mostrar com facilidade peças impenetráveis de informação, é absolutamente essencial em um processo de design de sucesso.

As organizações parecem viver o dilema de transformação. Entendem a necessidade de se abrir a um modelo pensamento divergente, ao mesmo tempo que buscam processos mais metodológicos (*frameworks*) de aplicação desse pensamento. Isso necessariamente produz apenas pequenas inovações pontuais e incrementais sem

desenclausurar a criatividade das pessoas, daquela empresa e/ou organização, conforme citam D6 e D2.

Finalmente, podemos dizer que projetar é sobre ter ideias e manifestar criativamente no domínio físico ou reino digital, coisas que são feitas, coisas que trazemos para vida. É como ter filhos, trata-se de fazer coisas e ver os resultados do seu trabalho e expressar o que você pensou, convertendo-se de uma ideia em sua cabeça por meio de suas mãos ou das mãos de outra pessoa. (MICHLEWSKI, 2010).

4.1.5 Aspecto 5 do *design attitude*: criando novos significados a partir da complexidade

a) Considerações iniciais – aspecto 5: no enunciado desse aspecto do *design attitude*, Michlewski (2015) diz que no modo dos designers desenvolverem projetos está o desejo absoluto de engajar e reconciliar múltiplos, às vezes contraditórios, pontos de vista e fontes de informações de forma a produzir nova forma de pensar sobre alguma coisa, em diferentes níveis, inclusive estratégias. Baseado nisso, questionamos os entrevistados: Qual é a sua percepção sobre "criando novos significados a partir da complexidade" como um dos aspectos que compõem o *design attitude*?

Os designers normalmente lidam com problemas complexos. Buscam harmonia entre duas coisas intangíveis: algo que ainda não foi projetado, em um contexto que não se consegue descrever propriamente.

Criar significados a partir da complexidade não é tema simples e não podemos cair na armadilha de tentar simplificá-lo. As entrevistas com os especialistas nos confirmam a importância do quinto e último aspecto do modelo de *design attitude* de Michlewski (2008, 2015), indicando perspectivas diferentes em relação à interpretação de como os designers lidam com a complexidade e reforçando a visão de articulação entre todos os aspectos do *design attitude*. A consolidação de significados multidimensionais valoriza o papel dos designers nas organizações, dada a tarefa de conciliar diferentes objetivos operacionais. Ele aponta para a capacidade de operar em um *loop* analítico-sintético, a fim de alcançar equilíbrio entre coesão interna e satisfazer as restrições práticas. Em outras palavras, "os designers dominam o processo de design abrangente que é uma integração rica e complexa do científico, do sensual, do intelectual e do intuitivo". (FRIEDMAN, 2002, p. 199).

b) Análise das entrevistas – aspecto 5: todas as entrevistas apresentaram visões interessantes sobre o aspecto em tela do *design attitude*. As opiniões se aproximam e se afastam da questão epistemológica, mas se mantêm fiéis ao reconhecer que a construção de significados em contexto complexo é parte do *design attitude*. De forma geral, D1, D2, D3, D4, D5, D6 e D8 aceitam o aspecto 5 como parte do *design attitude*. A exceção fica é D7 que entende que, em geral, os designers não sabem trabalhar com a complexidade.

D5 é tácito ao reconhecer e aceitar esse aspecto como parte do *design attitude*:

"(...) acho que sim, acho que a medida que eu tenho esse espaço ou essa perspectiva de enxergar novas coisas, de criar novos significados, eu tenho maior probabilidade de conseguir atingir o objetivo do projeto. Então, acho que é fundamental também."

D2, por exemplo, associa diretamente a complexidade com o ambiente tecnológico e as novas tecnologias:

"(...) Criar novos significados é o que faz o designer. A complexidade é a realidade do projeto. Hoje, por mais que eu tenha que projetar um aparelho de telefone, eu preciso ter, neste simples objeto, a inter-relação com a quantidade enorme de tecnologias que ele vai precisar dialogar (...)".

D2 sintetiza a visão de significados em ambiente tecnológico:

"(...) mas o que faz o designer dar significado para a tecnologia não é a tecnologia pela tecnologia, mas o uso que vai se fazer dela. De que modo essa tecnologia vai fazer parte da vida das pessoas e por elas será adotada, em escala mundial...".

D2 consolida a sua visão sobre criar significados na complexidade:

"(...) e essa é a lógica da complexidade, os designers sempre vão ressignificar o significado das coisas a partir da inserção de novos elementos nesse sistema. Porque o sistema é vivo, ele se adapta e ele precisa se ressignificar, se não ele morre, eu acho."

Já D1 oscila entre a visão do todo e orientado às partes. Quando fala de projetar na complexidade, diz:

"(...) claro, existem diversas interpretações para a palavrinha 'complexidade', mas, do meu ponto de vista, acho que complexidade está, não é na questão da quantidade de variáveis com que eu vou trabalhar, mas pensando que existe um todo (...)."

Ao mesmo tempo, D1 reconhece que é possível trabalhar com modelos que segmentam o todo:

"(...) Geralmente, a gente tem uma visão muito holística de todo o processo. Isso não quer dizer que eu não possa, eventualmente, identificar alguns fatores e trabalhar com esses fatores."

A visão do significado além da materialidade ou, em outras palavras, a materialidade pró-significação e a questão da negociação no processo de design, aparecem na discussão desse aspecto do *design attitude* na entrevista de D4:

"(...) evidente que tudo isso acontece no plano do significado, a materialidade é importante tão somente como sendo um recurso para se criar significado. E eu concordo, evidente, com esse (aspecto do design attitude). (...) Acho que o termo complexidade não é epistemológico (...)."

Quando o entrevistado D4 fala sobre a forma ideal de tratar a complexidade no projeto, a negociação aparece atrelada ao processo não racional de tomada de decisão e o conceito de agonismo como explica o entrevistado:

"(...) é, mas eu acho que o que está em jogo ali é também essa questão da negociação. O que o designer deve priorizar é um processo não racional de tomada de decisão. A questão não é tu pegares, 'olha, nós temos 10 atores, todos são importantes para o projeto, cada um quer uma coisa. Soma tudo e divide por 10'. Então, tem um conceito que vem dos estudos da ciência e tecnologia, que é o conceito de agonismo. É um conceito bacana, porque é como se fosse o conceito oposto de antagonismo. Mas o agonismo é um conceito que privilegia esse espaço não de diálogo, mas um espaço de luta mesmo, de conflito."

D6 faz uma análise da complexidade dentro do processo, pois por mais que a visão seja da busca de significados na complexidade, o método onde essa complexidade vai de uma forma ou outra se conciliar e a complexidade se relativiza. Diz ele:

"Aqui, ele diz "olha, pessoal, vamos devagar, é hora de conciliar". A conciliação é um ato de adaptação. E há inúmeros fatores que movem... Que contrários e que múltiplos tu vais considerar? Começa por aí. Conforme a tua cultura, a tua ideologia. Teus múltiplos não são os meus múltiplos. O que é contradição para mim, para ti não é, e vice-versa. Então, de novo, vem lá o designer, aquela primeira bolota e o método, onde isso vai se resolver. Agora, bonito, sim. 'Olha, vamos instruir', 'olha, vamos ousar', 'olha, vamos isso', 'agora, vamos conciliar'.

A exceção fica por conta do entrevistado D7. Ele entende que, de forma geral, os designers não sabem lidar com a complexidade:

"(...) Não vejo que designers saibam lidar com a complexidade. Eu estou falando assim, quando eu falo 'os designers', eu estou falando o designer médio (...)"

A crítica do entrevistado, embora relativizada quando fala em "designer médio", certamente está relacionado ao processo metodológico que forma modelos e *frameworks* que simplificam, reduzem e, eventualmente, compartimentam, a visão sobre a complexidade. O entrevistado justifica:

"Em primeiro lugar, esse designer não entendeu que trabalhar com complexidade, eu não estou falando no sentido epistemológico, (...) não é trabalhar com uma soma de atores ou de elementos, não é colocar em um Canvas, da esquerda para a direita, de cima para baixo, em um desenho 2D que pode ser útil, às vezes, para um workshop, para um trabalho inicial em uma empresa. Mas aquilo ali não vai reproduzir a complexidade da teia de relações que se estabelece em um processo de design."

D7 exemplifica ainda a crítica e fala do Design Centrado no Humano (HCD):

"Se tu botaste o usuário no centro, acabou o teu papo de complexidade. Primeiro, tu estás qualificando, centralizando, polarizando e é isso que falam, "ah, aqui está o usuário no centro; à esquerda está não sei o que; à direita está o mercado; aqui entra, aqui sair", mas o papo é a complexidade."

Mesmo tendo D7 se isolado do ponto de vista da visão mais crítica da busca de significados a partir da complexidade na visão mais nativa do processo criativo do design, é fato que esse aspecto gera grande número de discussões que, naturalmente, se aproximam ou se afastam da visão epistemológica.

Entendemos que D3 resume bem a visão desse aspecto quando diz:

"De qualquer forma, título e definição são interessantes e, sim, descrevem o ato de criação ainda antes do que o ato projetual."

O aspecto 5 do design attitude tem nos comentários dos entrevistados D1, D2, D3, D4, D5, D6 e D8 uma valorização do sua amplitude e importância para o design. Na sequência iremos fechar a análise desse aspecto com os comentários finais.

c) Comentários finais – aspecto 5: o processo de criação de projetos é, muitas vezes, associado à complexidade da resolução de problemas mal estruturados e abertos. Os problemas de design são, de forma geral, bastante incertos, incompletos e, muitas vezes, carregados de contradições. (SCALETSKY, 2016). Os designers convivem bem com problemas complexos. Dessa forma, trabalhar a construção de significados a partir da complexidade é mais natural para os profissionais do design do que em outras profissões. (MICHLEWSKI, 2015). O último aspecto do *design attitude* é certamente o mais holístico de todos e o que desafia mais os entrevistados a um processo reflexivo sobre a natureza do design, não só da atividade projetual em si, mas fundamentalmente do seu contexto.

As entrevistas reconhecem o aspecto 5 como fundamental ao modelo do *design attitude* e discorrem sobre diferentes perspectivas que vão do ambiente tecnológico às formas de ressignificação, dando maior importância ao designer como protagonista no processo humano de reconhecimentos de símbolos e produção de significados.

O conceito de criar um novo significado a partir da complexidade enfatiza o papel do designer em reconciliar múltiplos fatores em favor de objetivos operacionais e estratégicos. Isso mostra habilidade do operar em um círculo analítico e sintético de forma

a encontrar o balanço entre a coesão interna e chegar às restrições práticas. Em outras palavras, o processo de design é um processo rico e complexo que integra o científico, o sensual, o intelectual e o intuitivo. (MICHLEWSKI, 2015).

Especialmente dentro das organizações, o designer precisa ter capacidades analítica e de síntese orquestradas dentro dos processos de negociação que se estabelecem diariamente. Conciliar múltiplos, às vezes contraditórios, pontos de vista só é possível em um processo de negociação intenso e com todos os atores envolvidos no projeto ou na definição de estratégia. Isso aparece bem retratado nas entrevistas.

Toda discussão do *design attitude* se conecta com o processo criativo nas organizações projetando esses coletivos para atmosfera inovadoras desde que entendidas as culturas específicas. Segundo Michlewski (2015), as condições para criar inovações significativas depende da adoção de uma cultura que seja nutrida por aqueles que abraçam a ambiguidade, caminho por meio da complexidade e que desejam utilizar os campos sensoriais e emocionais das pessoas. A transformação de significados precisa ser baseada em um contexto cultural específico. Isso está em oposição aos modelos e processos analíticos pautados pelo *benchmarking* e processos codificados que são neutros em relação à cultura. A criação de novos significados radicais demanda enxergar além desses modelos genéricos, significa entender como o humano pensa e vive em uma específica cultura. Os cinco aspectos que compõem o *design attitude* foram analisados conforme os itens 1 a 5 deste capítulo. A partir desse ponto, inicia-se o diálogo do *design attitude* com o design estratégico, viabilizado pelos dois questionamentos que buscam os cruzamentos entre os aspectos do modelo de Michlewski e os fundamentos do design estratégico.

4.1.6 Questionamento 1

Na sua visão, algum desses cinco aspectos do design attitude não se enquadra na visão do design estratégico? Essa foi primeira pergunta do diálogo que começamos a estabelecer entre o *design attitude* e o design estratégico. Durante a entrevista, a pergunta foi introduzida após explorarmos as percepções dos entrevistados sobre cada um dos cinco aspectos propostos por Michlewski (2008, 2015) no *design attitude* – abraçando a ambiguidade e a incerteza, engajando através da empatia profunda, abraçando o poder dos cinco sentidos, paixão por dar vida às ideias e criando significados a partir da complexidade. Só depois do processo reflexivo por parte dos entrevistados foi que iniciamos o diálogo entre o *design attitude* e o design estratégico, que começa exatamente com a pergunta que destacamos nesse subitem. Nesta parte específica do trabalho, não dividiremos a análise em considerações iniciais, análise propriamente dita e considerações finais. Faremos um texto único dado a uniformidade das respostas e conclusões.

Os oito entrevistados, sem exceções, concordam que todos os aspectos propostos no modelo de *design attitude* de Michlewski (2008, 2015) se aplicam ao design estratégico. Entre as respostas, destacamos a de D3:

"(...) Não (nenhum aspecto fica fora). Estão todos incluídos, porque são básicos de qualquer atividade projetual ou criativa."

D6 reforça a ideia:

"(...) Enquadram, se enquadram (todos aspectos). Porque posso dar um jeito de enquadrar, porque ele não colocou aqui nenhum elefante sem tromba."

De forma geral, nesse item, as respostas dos entrevistados não são pautadas por reflexões. Salvo D1 e D8, que trazem alguma reflexão na resposta, a conclusão de que todos os cinco aspectos abordados e debatidos se aplicam ao design estratégico é direta sem argumentação. D8 diz:

"Eu não acho que algum deles não tenha nada a ver. Tipo, 'ah, tira porque não tem nada a ver com design estratégico'. Eu consigo ver pontes e relações entre os cinco, acho que alguns mais, a questão de significado a partir de complexidade, de engajamento e empatia com o público, acho que são super fortes."

D5 e D7 fazem considerações sobre a relevância dos aspectos do *design attitude* entre si quando aplicados ao design estratégico. Para D5, o aspecto abraçando o poder dos cinco sentidos tem relevância menor. Já para D7, engajando através da empatia profunda tem menos força, o que é coerente com sua crítica direta ao HCD e com o antagonismo em relação à complexidade observada nas análises anteriores. D4 faz ressalva, não aos conceitos, ao fato de alguma práticas de design, eventualmente não considerarem todos os aspectos do *design attitude*.

Na visão dos oito entrevistados, salvo pequenas reflexões sobre a relevância de cada um dos aspectos que já comentamos, todos os pontos do *design attitude* de Michlewski se enquadram na visão do design estratégico. O que, em termos objetivos, reforça a aplicabilidade do modelo do autor do *design attitude* para a visão específica no campo do design estratégico.

4.1.7 Questionamento 2

a) Considerações iniciais: a segunda pergunta de cruzamento entre o *design attitude* e o design estratégico (em sua opinião, quais aspectos do design estratégico não são considerados no modelo de *design attitude* de Michlewski?) é um momento importante da nossa pesquisa. Neste subitem, analisaremos as reflexões dos especialistas sobre quais aspectos de design estratégico não são considerados no *design attitude*. Buscamos entender a visão dos especialistas, exatamente após terem analisado cada um dos aspectos do *design attitude* e terem validado o modelo de Michlewski (2008, 2015) para o design estratégico. Entender o que está além do *design attitude* para o design estratégico é o substantivo da nossa análise e fundamental de nosso estudo. Os diálogos e os cruzamentos de informações são muito importantes para que possamos compreender a expressão maior desse pensamento coletivo representado pelo grupo de oito especialistas.

b) Análise das entrevistas: iniciamos essa análise a partir do depoimento de D2. O entrevistado começa com uma reflexão sobre a visão de ruptura de paradigmas estabelecidos e, a partir disso, evolui para as diferenças entre gestores e líderes. Em seguida, ele chega à visão da construção coletiva. Segundo D2:

"(...) no design estratégico o caminho, esse processo, é um processo coletivo (...) uma estratégia que deve ser implantada em uma organização precisa fazer sentido para diferentes áreas da organização. (...) o projeto é coletivo... operar pelo design estratégico não é operar pela gestão, é como eu trabalho com e implemento com esses diferentes stakeholders. (...) uma atitude de design é a sua habilidade, ou um modo que consegue conectar o coletivo. Acho que essa é uma habilidade importante para o design estratégico e não necessariamente para o design tradicional."

A visão coletiva aparece na construção das reflexões de quatro entrevistados (D1, D4, D5 e D6). D1 observa o aspecto da visão coletiva como uma lacuna:

"O aspecto coletivo, não está, não aparece aí. (...) Não como no design, aspecto de co-design. Isso não, não vejo aqui. Realmente é uma lacuna."

D6 reforça a ausência da visão coletiva no *design attitude* quando diz:

"Não aparece aqui uma coisa chamada 'cooperação e colaboração', fundamental".

D6 tem a visão do coletivo como forma de abranger diferentes dimensões do design. Isso fica bem representado quando o entrevistado diz:

"(...) Se eu penso no design estratégico, me diz 'olha, desse trabalho colaborativo, desse trabalho que leva em conta uma dimensão ética, estética, social, cultural, como que opera?'

A visão coletiva se apresenta para o entrevistado D6 como a forma de articular as várias dimensões. Com o objetivo de fechar essa percepção, o entrevistado diz:

"O trabalho coletivo não destaca o designer, qualquer ator, qualquer participante é um designer".

D5 também faz referência objetiva à visão coletiva, externando a percepção de que o *design attitude* não prioriza o processo de projeto como um coletivo. Ele diz:

"(...) não está claro o processo de projeto como um coletivo. Parece que o cara desenvolve isso autonomamente, sozinho."

Por fim, na visão de D4, o design estratégico passa a ter uma compreensão que está muito mais estabelecida nas relações políticas possíveis aos processos de design do que na dimensão da produção. Diz o entrevistado:

"No design estratégico me interessa mais esse movimento que é realizado ali e que inaugura, por exemplo, o problema da dimensão política na negociação do processo de design."

D4 compreende o design em pelo menos três dimensões. Ele explica:

"(...) aspectos produtivos, que seria uma primeira visão mais elementar de design; aspectos estratégicos, uma segunda visão; e aspectos políticos, uma terceira visão. E aí (quando) tu entra no campo político tu estás lidando com questões de moral, de negociação, de conflitos, das práticas sociais mesmo, das práticas humanas sociais."

Para D6, o design estratégico não está posicionado no campo do meio, mas sim nessa terceira dimensão, em que a visão coletiva assume importância vital. Ele diz:

"(...) Então, se o que está em jogo no Design Estratégico é um problema de ordem política, eu acho que o Michlewski poderia ter feito uma discussão sobre onde entraria esse problema da atitude de engajamento político do design. Isso não significa que o

design tem que defender bandeira e causas sociais, significa que ele opera com uma base em que muitos atores de interesses diferentes devem estar presentes."

Quando D6 se refere a "uma base em que muitos atores devem estar presente", trata diretamente da visão coletiva e reforça a percepção dos outros entrevistados. Outro aspecto que aparece com força nas falas de D1, D5 e D7 é a visão metaprojetual, que é entendido por todos como um dos pilares do design estratégico, mas que não é considerado no modelo em discussão do *design attitude*. Diz o entrevistado D7:

"(...) eu começaria trazendo a ideia de, não como uma etapa, mas como uma postura, como uma posição que o designer ocupa de reflexão sobre o projeto. Ou seja, como projeto, não como algo que venha antes..."

D5 também percebe a falta da visão metaprojetual no modelo do *design attitude*:

"Então, não sei onde estaria isso no modelo do cara. Não sei se ele toca nesse assunto (...)"

A mesma linha é reforçada por D1 quando ele diz:

"(...) o aspecto, a dimensão, do meu ponto de vista, seria um espaço para o questionamento do que fazer antes de fazer, mesmo uma reflexão anterior."

Ainda sobre os aspectos não contemplados no *design attitude*, os entrevistados D2 e D7 entendem que não estariam bem representados os aspectos relacionados à projeção de cenários futuros. D2 comenta:

"(...) a ideia de proposição de futuros possíveis (...) romper com padrões existentes e propor outras lógicas (...) de rupturas e significados (...) a projeção de cenários pode ser um caminho para isso (...) estratégias que possam gerar mudanças de significados...romper o paradigma dominante provocador de mudanças (...)"

D7 também sugere a proposição de futuros possíveis com um item não considerado no modelo de Michlewski (2008, 2015):

"(...) talvez o caráter ensaístico de pensar o futuro, de projetar o futuro, de trabalhar com cenários. Aí, eu não estou falando de cenário como técnica, mas eu vejo que essa visão (...)".

Outra visão que aparece nas entrevistas como não considerado no *design attitude* é o enfoque na organização e na estratégia. D3 sumariza a discussão sobre quais aspectos do design estratégico não estariam contemplados por Michlewski:

"(...) vamos lá, do ponto de vista metodológico, o enfoque na organização e o enfoque na estratégia (...)".

Esse aspecto aparece também para D6. Para ele, existe a ausência da visão de estratégia. Ele aborda diretamente tema dizendo :

"(...) então, outra coisa, onde estão as estratégias? Eu, entendo, tu viste onde elas estão? "

Dois outros temas aparecem de forma isolada nas entrevistas de D6 e D3, o que não diminui a importância das questões, mas nos dá uma ideia de visão e entendimento bem particular sobre a ausência desse eventual componente do design estratégico no modelo de *design attitude* que estamos analisando. São eles:

1. Ecologias - visão particular de D6, pelo menos do ponto de vista da abordagem, que está representada pelo seguinte recorte da entrevista:

"Não aparece nenhuma preocupação com a ética da sustentabilidade, com as ecologias. As três de Gattari, as relações humanas, a subjetividade e o meio ambiente. Portanto uma dimensão ética (...)".

2. Processos de projeto - visão específica de D3, que consolida a ideia dos aspectos não contemplados no modelo de *design attitude* em uma abordagem mais prática e projetual e menos estratégica:

"(...) a transitividade, a perspectividade, a imanência. São todas características do processo de projeto, e não do processo criativo que eu acho que poderiam estar consideradas no design attitude."

Fechamos com esses dois aspectos isolados a análise dessa parte das entrevistas com os especialistas. A seguir, expomos as considerações finais sobre esse questionamento.

c) Considerações finais – questionamento 2: de forma detalhada, é possível analisar as reflexões mais importantes dos oito entrevistados em relação aos aspectos de design estratégico que não estariam contemplados no modelo de Michlewski (2008 e 2015) para o *design attitude*. Nesta parte, faremos uma análise estruturada com categorização do conteúdo, de forma a organizar melhor as considerações feitas nas entrevistas em profundidade realizadas com os oito especialistas.

Na categorização dos conteúdos, elegemos como título para principal "aspectos desconsiderados no *design attitude*". Estruturamos, a partir de subcategorias, no quadro a seguir, os aspectos fundamentais do design estratégico que não fazem parte, na visão dos especialistas, do modelo proposto por Michlewski para o *design attitude*. Consideramos: trabalho coletivo, visão metaprojetual, ecologias, projeção de cenários, enfoque na organização e estratégia e processo projetual. Todas referências feitas pelos especialistas a aspectos do design estratégico que não foram consideradas no *design attitude* foram enquadradas em alguma das seis subcategorias citadas.

QUADRO 7 - ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS - ASPECTOS DO DESIGN ESTRATÉGICO NÃO CONSIDERADOS NO DESIGN ATTITUDE

| Categorias | Subcategorias | Unidades de análise |
|------------|---------------|---------------------|
| | | |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Aspectos do design estratégico não considerados no <i>design attitude</i></p> <p>Aspectos relacionados ao design estratégico que, na opinião dos especialistas, não são considerados no modelo do <i>design attitude</i> proposto por Michlewski (2008, 2015).</p> | <p>Trabalho coletivo</p> <p>Aspectos que se referem ao trabalho coletivo.</p> | <p>D2: <i>"no design estratégico, o caminho, esse processo, é um processo coletivo (...) para que a estratégia seja realmente implantada ela pressupõe (...) mas para uma estratégia que precisa ser implantada em uma organização e que ela precisa fazer sentido para diferentes áreas da organização (...) o projeto é coletivo (...) operar pelo design estratégico não é operar pela gestão (...) como eu trabalho com e implemento com esses diferentes stakeholders (...) uma atitude de design é a sua habilidade, ou um modo que consegue conectar o coletivo. Acho que essa é uma habilidade importante para o design estratégico e não necessariamente para o design tradicional."</i></p> <p>D1: <i>"(...) o aspecto coletivo, não está, não aparece aí. (...) Não como no design, aspecto de co-design. Isso não, não vejo aqui. Realmente é uma lacuna."</i></p> <p>D6: <i>"Não aparece aqui uma coisa chamada 'cooperação e colaboração', fundamental".</i></p> <p>D6: <i>"(...) Então, é para produzir alguma coisa? De novo, no outro. Se eu penso no design estratégico, me diz 'olha, desse trabalho colaborativo, desse trabalho que leva em conta uma dimensão ética, estética, social, cultural, como opera?'"</i></p> <p>D6: <i>"O trabalho coletivo não destaca o designer, qualquer ator, qualquer participante é um designer".</i></p> <p>D5: <i>"(...) não está claro o processo de projeto como um coletivo. Parece que o cara desenvolve isso autonomamente, sozinho."</i></p> <p>D4: <i>"(...) quer dizer, no design estratégico me interessa mais esse movimento que é realizado ali e que inaugura, por exemplo, o problema da dimensão política na negociação do processo de design."</i></p> <p>D4: <i>"(...) aspectos produtivos do que seria uma primeira visão mais elementar de design; aspectos estratégicos, uma segunda visão; e aspectos políticos, uma terceira visão. E aí tu entra no campo político</i></p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|---|--|
| | | <p><i>tu estás lidando com questões de moral, de negociação, de conflitos, das práticas sociais mesmo, das práticas humanas sociais."</i></p> <p>D4: "(...) Então, se o que está em jogo no design estratégico é um problema de ordem política, eu acho que o Michlewski poderia ter feito uma discussão sobre onde entraria esse problema da atitude de engajamento político do design. Isso não significa que o design tem que defender bandeira e causas sociais, significa que ele opera com uma base em que muitos atores de interesses diferentes devem estar presentes."</p> |
| | <p>Visão metaprojetual</p> <p>Aspectos relacionados a visão metaprojetual</p> | <p>D7: "(...) eu começaria trazendo a ideia de, não como uma etapa, mas como uma postura, como uma posição que o designer ocupa de reflexão sobre o projeto. Ou seja, como projeto, não como algo que venha antes (...)."</p> <p>D1: "(...) o aspecto, a dimensão, do meu ponto de vista, seria um espaço para questionamento do que fazer antes de fazer. Uma reflexão anterior."</p> <p>D5: "(...) Onde é que está a questão do? Então, não sei onde estaria isso no modelo do cara. Não sei se ele toca nesse assunto (...)."</p> |
| | <p>Ecologias</p> <p>Aspectos relacionados as ecologias.</p> | <p>D6: "Não aparece aqui nenhuma preocupação coma ética, com as ecologias. A ecologia, as três (...), as relações humanas, a subjetividade e o meio ambiente."</p> |
| | <p>Projeções de cenários</p> <p>Aspectos relacionados a proposição de futuros possíveis.</p> | <p>D2: "(...) a ideia de proposição de futuros possíveis... romper com padrões existentes e propor outras lógicas (...) de rupturas e significados (...), a projeção de cenários pode ser um caminho para isso (...) estratégias que possam gerar mudanças de significados...romper o paradigma dominante provocador de mudanças (...)."</p> <p>D7: "(...) Talvez o caráter ensaístico de pensar o futuro, de projetar o futuro, de trabalhar com cenários. Aí,</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | <i>eu não estou falando de cenário como técnica, mas eu vejo que essa visão (...)."</i> |
| | <p>Enfoque na organização e na estratégia</p> <p>Aspectos relacionados à organização com foco na estratégia.</p> | <p>D3: <i>"(...) mas vamos lá, do ponto de vista metodológico, o enfoque na organização e o enfoque na estratégia, na elaboração estratégica. Veja bem, organização e dimensão estratégica são totalmente atreladas (...)."</i></p> <p>D6: <i>"(...) Então, outra coisa, onde estão as estratégias? Eu entendo, tu viste onde elas estão?"</i></p> |
| | <p>Processo projetual</p> <p>Aspectos relacionados ao processo de projeto.</p> | <p>D3: <i>"A transitividade, a perspectividade, a imanência. São todas características que são do processo de projeto, e não do processo criativo, que eu acho que deveriam estar consideradas no design attitude (...)."</i></p> |

Fonte: o autor.

Fechamos com o quadro 7 a análise sobre todos os pontos abordados pelos oito especialistas sobre os aspectos que poderiam ser incluídos no modelo de *design attitude* quando nos referimos não ao design de forma genérica, mas de forma específica ao design estratégico. A seguir, é apresentada a discussão sobre a evolução do modelo do *design attitude* para a abordagem do design estratégico.

4.2 MODELO AMPLIADO PARA O DESIGN ESTRATÉGICO

O modelo do *design attitude* com seus cinco aspectos foi, na visão dos especialistas, plenamente aceito quando falamos de design estratégico. Entretanto, algumas questões foram observadas como aspectos que deveriam compor o modelo do *design attitude* sempre que estivermos nos referindo ao design estratégico.

A partir de agora, discutiremos sobre quais poderiam compor um possível modelo ampliado de *design attitude* – entre os seis aspectos representados pelas seis subcategorias da análise do conteúdo (quadro 7), levantados pelos especialistas em design estratégico. Neste trabalho, nos interessa aqueles aspectos que representam a expressão mais coletiva possível do pensamento do grupo de especialistas e se enquadrem em um bom nível de homogeneidade conceitual. Isso é importante para que qualquer aspecto a ser eventualmente considerado no modelo ampliado de *design attitude* tenha a mesma dimensão dos cinco já existentes. As observações dos especialistas se articulam entre si e, algumas vezes, propõem dimensões um pouco diferentes para o mesmo aspecto. Isso faz da definição do modelo ampliado do *design attitude* um trabalho complexo, mas, ao mesmo tempo, bastante desafiador. Listamos as seis subcategorias que identificamos e quais entrevistados citaram o aspecto referido:

1. Trabalho coletivo - citado por D1, D2, D4, D5 e D6
2. Visão metaprojetual - citado por D1, D5 e D6
3. Ecologias - citado por D6
4. Projeção de cenários - citado por D2 e D7
5. Enfoque na organização e na estratégia - citado por D3 e D6
6. Processo projetual - citado por D3

Primeiramente, vamos desconsiderar os aspectos que foram citados apenas por um dos entrevistados, supondo que este aspecto tem visão mais particular e isolada. Depois, podemos analisar individualmente cada um dos aspectos que tiveram pelo menos duas citações.

Dessa forma, teremos quatro aspectos para analisar:

1. Construção coletiva - citado por D1, D2, D4, D5 e D6
2. Visão metaprojetual- citado por D1, D5 e D6

3. Projeção de cenários - citado por D2 e D7
4. Enfoque na organização e na estratégia - citado por D3 e D6

4.2.1 Construção coletiva

Nas entrevistas com os especialistas, o aspecto "construção coletiva" de design ou variações – como trabalho coletivo, processo coletivo, projeto coletivo, visão coletiva, co-design – foram citados por cinco dos oito entrevistados como um ponto que deveria compor o *design attitude* quando nos referimos ao design estratégico. Várias perspectivas da construção coletiva no design estratégico foram trazidas pelos entrevistados em diferentes dimensões e panoramas. Entretanto, independentemente das diferentes interpretações sobre as dimensões do design estratégico em que se colocam (plano operacional, plano estratégico ou plano político), em qualquer condição a visão coletiva é tratada como condição essencial.

Além dos especialistas, a construção coletiva se apresenta também como um dos pilares do design estratégico na visão de seus principais autores. Nesta pesquisa, essa abordagem tem sua origem na matriz de pensamento da cultura de projeto e, como seu principal centro de pesquisa, a escola italiana do Politécnico de Milano. Então, quando nos referimos aos principais autores são aqueles que estão ligados a essa escola de pensamento sobre o design estratégico.

Segundo Meroni (2008), design estratégico é fazer co-design. Produzir design e trabalhá-lo de forma criativa é cada vez mais atitude e capacidade difusas. Podemos argumentar que está surgindo um novo modelo empresarial, no qual não são produtos ou serviços que têm o maior valor, mas, sim, o suporte que ajuda as pessoas a projetarem suas próprias vidas como elas desejam. Do ponto de vista teórico, podemos conversar sobre uma mudança do design centrado no usuário para o projeto centrado na comunidade, no qual a ênfase é na compreensão dos comportamentos e necessidades sociais e, em seguida, colaborar com as comunidades sociais mais ativas na concepção de soluções. Por uma compreensão profunda de como essa comunidade funciona, uma colaboração estreita com ela e uma atitude sistemática de co-design, é possível iniciar processos de mudanças estratégicas com boas chances de sucesso.

A visão coletiva do design estratégico é reforçada por Zurlo (2010), que afirma que este suporta a ação estratégica graças às próprias capacidades, e finaliza a própria operacionalidade na geração de um efeito de sentido operando a partir de âmbitos coletivos. Segundo o autor, o design estratégico torna-se determinante para criar sentido de agir da organização, que motiva os atores envolvidos na rede de projeto e os demais atores que participam do projeto organizacional.

A construção coletiva dentro das organizações é também influenciada pela visão do design estratégico como suporte a inovações sociais, que têm em Manzini um dos seus principais pensadores, em uma visão sempre pautada pelos processos participativos de design. Segundo Manzini (2014), os designers podem ser facilitadores ou mediadores, mas também funcionam como gatilhos para a inovação. Eles podem operar como membros de uma equipe de co-projeto, colaborando com um grupo bem definido de usuários finais ou como ativistas de design, lançando iniciativas de design socialmente significativas. Em qualquer caso, os designers desempenham papel específico na concepção e realização de uma variedade de dispositivos de design. Em resumo, o melhor que podem fazer para promover a participação dos cidadãos em transformações de larga escala é usar sua criatividade e seu conhecimento de design e habilidades para fazer as coisas acontecerem e, desta forma, promover e sustentar a conversa social sobre futuros possíveis.

Conforme vimos na análise das entrevistas, a construção coletiva requer alta capacidade de negociação. Disso depende o sucesso de qualquer projeto a partir dessa abordagem. A forma difusa de operar e a relação com diferentes *stakeholders* determinam a necessidade de fazer do diálogo uma ferramenta fundamental para essa construção em um processo comunicativo e relacional. Meroni (2008) o denomina de diálogo estratégico, que consiste em uma constante nessa abordagem de design em todo o projeto: do *problem setting* ao *problem solving*. O contrabriefing é uma questão de diálogo estratégico; co-design é uma questão de diálogo estratégico, visões compartilhadas são questões de diálogos estratégicos. Para Zurlo (2010), a estratégia é diálogo e confronto, conversa e negociação entre múltiplos atores, e visa alcançar o sucesso, um resultado que tem sentido para alguém.

Quando analisamos a evolução na perspectiva da sua morfologia, o processo criativo em organizações e as transformações que o design habilita se aproximam cada vez mais das relações ecossistêmicas e dos modelos coletivos. O design estratégico aparece, nesse contexto, como um campo fértil para a ação organizacional em direção a inovação. Segundo Franzato et al. (2015), é a abordagem projetual capaz de responder às expectativas dos estudos sobre ecossistemas criativos.

O *design attitude* não desconsidera a visão coletiva. Quando se refere ao aspecto 2, engajando através da empatia profunda, Michlewski (2015) afirma que o *design attitude* trata a empatia não como um traço individual, mas como uma forma de fazer as coisas por meio de grupo de pessoas e organizações. Também quando se refere ao aspecto 4, paixão por dar vida às ideias, o autor afirma que por meio da experimentação o processo de dar vida as ideias é um método interativo de desenvolver produtos através de ideias com os clientes o que é mais efetivo do que qualquer outro. Dessa forma, depois de analisar os seus cinco aspectos, observamos que o *design attitude* - modelo proposto por Michlewski (2008, 2015) faz apenas referências relacionais à construção coletiva. Ainda assim, isso é percebido apenas em dois dos cinco aspectos. Todos os valores e atitudes que se encontram na base do processo criativo do design e compõem o *design attitude* de Michlewski (2008, 2015) não trazem protagonismo para a construção coletiva e apresentam, eventualmente, a visão coletiva como suporte dos aspectos principais.

Assim, para que tenhamos boa homogeneidade conceitual no modelo ampliado para o design estratégico, é importante incluir a construção coletiva como um aspecto adicional. Isso implicaria em termos seis aspectos para o modelo ampliado do *design attitude* composto por:

1. abraçando a ambiguidade e a incerteza
2. engajando através da empatia profunda
3. abraçando o poder dos cinco sentidos
4. paixão por dar vida às ideias
5. criando significados a partir da complexidade
6. construção coletiva

4.2.2 Visão Metaprojetual

O metaprojeto recebeu esse nome por ser considerado uma espécie de projeto do projeto (ou design do design), com a ideia, proporcionada pelo prefixo "meta" de ir além, de transcender ao projeto e, assim, permitir reflexão sobre ele. (MORAES, 2006). O design estratégico propõe a realização de pesquisas que tem por objetivo entender melhor o problema de projeto e, se for o caso, reposicioná-lo. Essas pesquisas geram conhecimentos que não apenas são capazes de criar projetos, como também de modificar quem o construiu. (SCALETSKY, 2016). Já no campo do design estratégico, há diversas abordagens projetuais que têm como objetivo o desenvolvimento estratégico das organizações – que consideram objetivos projetuais intrínsecos (o desenvolvimento estratégico, a aprendizagem e a inovação) e extrínsecos (o desenvolvimento de novos sistemas produto-serviço), e especialmente apropriada. (CELASCHI, DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010 apud FRANZATO 2014).

A abordagem metaprojetual prevê a evolução de uma reflexão acerca do projeto em desenvolvimento, paralela e para além dele, que fundamente e justifique que o projeto em si. Justifique em relação ao contexto que o originou e em relação ao cenário para o qual é destinado. Dessa forma, estimula também a reflexão e a conscientização dos atores envolvidos no projeto a respeito do seu significado. (FRANZATO, 2011).

Como no planejamento estratégico, também no design estratégico o pensamento por cenários é determinante. (MORALES, 2004). Os cenários que orientam o design (MANZINI, 2003 apud FRANZATO 2014), componente essencial de todos os processos metaprojetuais, auxiliam a construção, a antecipação e a discussão crítica das estratégias, logo a sua avaliação, escolha e prática. Desse modo, os cenários permitem definir as estratégias das organizações e, a partir delas, sintonizar os seus processos e o desenvolvimento dos sistemas produto-serviço a serem ofertados. (FRANZATO, 2014). Existem vários autores que falam de uma abordagem em favor da inovação. Segundo Freire (2014), a proposta de Manzini e Jegou (2006) para o uso na construção de cenários é a que mais se aproxima ao que Zurlo (1999; 2010; 2012 apud FREIRE) propõe em seus trabalhos. Quando fala das competências do design estratégico (ver, prever e fazer ver) e aborda especificamente a capacidade de "prever", o autor diz:

Prever é fortemente correlacionado a ver: aquilo que é observado alimenta a criação de futuros possíveis, como o faz a estratégia (Best, 2006 apud Zurlo, 2010). O exercício de previsão é dimensão criativa que, partindo dos dados limitados e parciais, interpreta e antecipa aquilo que poderia ser com uma abordagem crítica, isto é, filtrando conscientemente os conhecimentos e as informações para avaliar a confiabilidade (de um ponto de vista tecnológico e econômico, mas também de aceitação social e ambiental). Muitas vezes é atitude ou sensibilidade que captura os sinais frágeis de mudança nos gostos, nos comportamentos, na orientação estética e que os projeta em cenários concretos. Criar futuros, prevendo aquilo que poderá ser, aproxima esta capacidade das tecnicidades – das pesquisas de previsão, de futurologia – à construção de cenários. Em particular, justamente este último aspecto parece ter maior proximidade com a operacionalização da gestão, senão sobreposições reais. A construção de cenários, instrumento sempre mais difundido na operacionalização do design estratégico, é um léxico comum do design e da gestão e uma possível porta de acesso a um diálogo entre os dois papéis (ZURLO; CAUTELA, 2008 apud ZURLO, 2010)."

É interessante observar que Zurlo (2010) já identificava, quando se referia à operacionalização da construção de cenários e de visões estratégicas para as organizações, a necessidade do diálogo entre o design e a gestão. É exatamente esse o papel que estamos fazendo em nossa pesquisa: analisar o *design attitude* e fazê-lo dialogar com o design estratégico. No modelo do *design attitude* de Michlewski (2008, 2015), jamais aparece os termos metadesign ou metaprojeto. Todo seu esforço no sentido de entender por meio de pesquisa o que constitui a natureza do processo criativo da cultura dos profissionais de design não inclui elementos que apontem, objetivamente e de forma importante, para uma visão metaprojetual. Dois aspectos do *design attitude* poderiam criar as condições para esse diálogo: o aspecto 1, abraçando a ambiguidade e a incerteza, e o aspecto 5, criando novos sentidos a partir da complexidade. Especialmente no 5 existe tentativa de diálogo em dois momentos. Primeiro, quando Michlewski (2015) classifica os designers como pesquisadores radicais e, mais adiante, quando o autor diz que para criar sentidos a partir da complexidade os designers precisam propor cenários futuros. Embora no aspecto 5 exista espaço para aprofundar o diálogo com a visão metaprojetual, isso não ocorre. Não existe reflexão proposta nesse aspecto para além do projeto que questione o projeto em si e sua relação com o contexto e aos cenários sugeridos. No aspecto 1, embora potencialmente forte para um diálogo

com a visão metaprojetual, não identificamos referências que se conectem com a do design estratégico.

Baseado no exposto, entendemos que incluir a visão metaprojetual como um sétimo aspecto do modelo ampliado de *design attitude* para o design estratégico é necessário. A exemplo do que fizemos depois da análise da construção coletiva, inserindo esse aspecto no modelo ampliado, faremos o mesmo para a visão metaprojetual. Dessa forma, esse passa a ser o sétimo aspecto do modelo ampliado do *design attitude* aplicado ao design estratégico:

1. abraçando a ambiguidade e a incerteza
2. engajando através da empatia profunda
3. abraçando o poder dos cinco sentidos
4. paixão por dar vida às ideias
5. criando significados a partir da complexidade
6. construção coletiva
7. visão metaprojetual

4.2.3 Itens citados e não incluídos no modelo ampliado

Dois outros itens foram citados por mais de um especialista – projeção de cenários e enfoque na organização e na estratégia –, porém entendemos que não apresentam homogeneidade conceitual para se apresentarem como um novo aspecto do modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico. São eles:

a) Projeção de cenários: o item "projeção de cenários" ou "projeção de cenários futuros", mencionado por D2 e D7, foi incluído como subcategoria na categorização dos aspectos do design estratégico, não considerados no *design attitude* pelos especialistas. Entretanto, entendemos que esses pontos estão incluídos dentro da abordagem analisada no item anterior e que, por meio da visão metaprojetual, passou a compor o modelo ampliado do *design attitude*. Ou seja, buscando maior homogeneidade conceitual dos aspectos do modelo ampliado, optamos por ficar apenas com a visão metaprojetual entendendo que a projeção de cenários está incluída nesse espaço.

b) Enfoque na organização e na estratégia: toda a origem do conceito de *design attitude* está relacionado com o impacto do design e dos designers nas organizações. A referência conceitual, como já nos referimos, está no trabalho de Bolland e Collopy (2002). O modelo do *design attitude* (MICHLEWSKI, 2015), por sua vez, foi todo concebido para explorar com profundidade o impacto do design e dos designers nas organizações. A pesquisa foi feita em organizações onde o design ou designers profissionais têm significativa presença e influência.

A visão organizacional está presente, de alguma forma, em todos aspectos, como vimos nas análises das entrevistas. Em relação ao primeiro aspecto, abraçando a incerteza e a ambiguidade, segundo Michlewski (2015), organizações com *design attitude* são aquelas onde a cultura do design é significativamente forte e abraça a amplitude do pensamento do designer. Elas precisam fazer isso sem, de qualquer forma, perder as necessidades comerciais dos negócios e o seu planejamento. Quando se refere ao aspecto 2, o autor é claro em dizer que considera a empatia profunda não como um traço individual, predisposição ou sensibilidade emocional, mas como uma forma de fazer as coisas em grupos de pessoas e organizações. No aspecto 3, abraçando o poder dos cinco sentidos, e no aspecto 4, paixão por dar vida às ideias, o autor cita vários casos, todos de organizações, como Godiva, IDEO, Apple, Disney, WO e outras tantas que suportam a visão concreta desses aspectos.

Nos aspecto 5, criando novos significados a partir da complexidade, mais que a visão organizacional, a visão focada na estratégia está clara desde o enunciado do aspecto apresentado anteriormente e que reproduzimos aqui: no modo dos designers desenvolverem projetos está o desejo absoluto de engajar e reconciliar múltiplos, às vezes contraditórios, pontos de vista e fontes de informações de forma a produzir nova forma de pensar sobre alguma coisa, em diferentes níveis, inclusive estratégias.

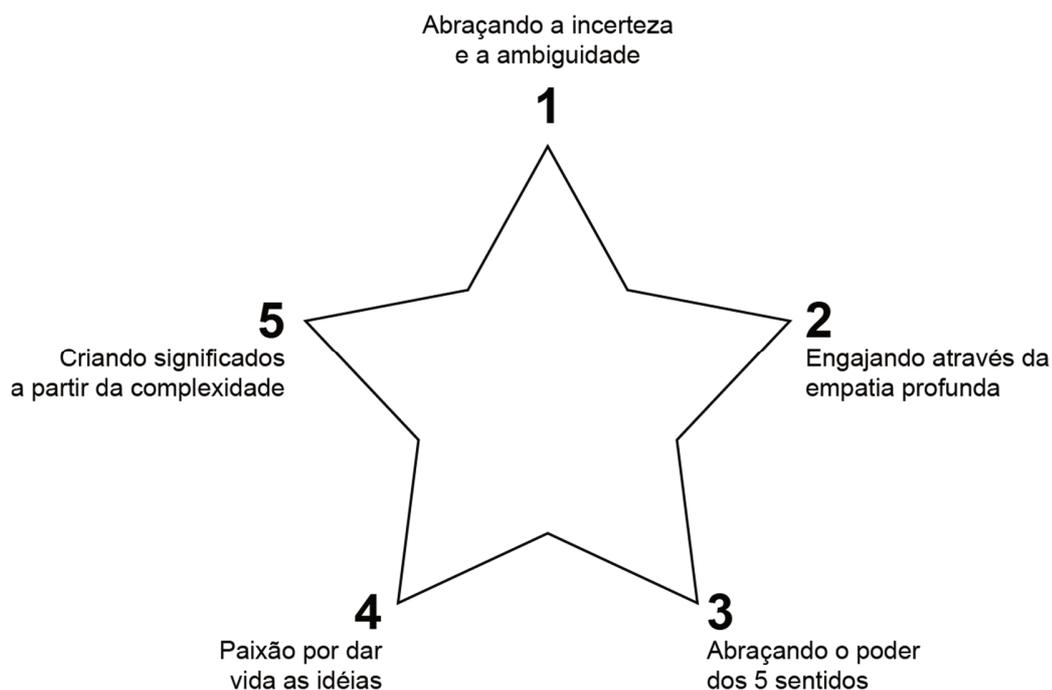
Segundo Michlewski (2015), os designers impactam as organizações espalhando seus valores, suas atitudes e seu jeito próprio de fazer as coisas. Os designers são invasores do mundo corporativo a favor da transformação, mudando também, no nível estratégico, a cultura organizacional. Dessa forma, entendemos que o aspecto enfoque na organização e na estratégia está plenamente coberto pelo modelo de *design attitude*,

proposto por Michlewski (2008, 2015), e entendemos que não seria necessário, incluí-lo no *design attitude* ampliado.

4.2.4 Modelo de *design attitude* ampliado (estrela de 7 pontas)

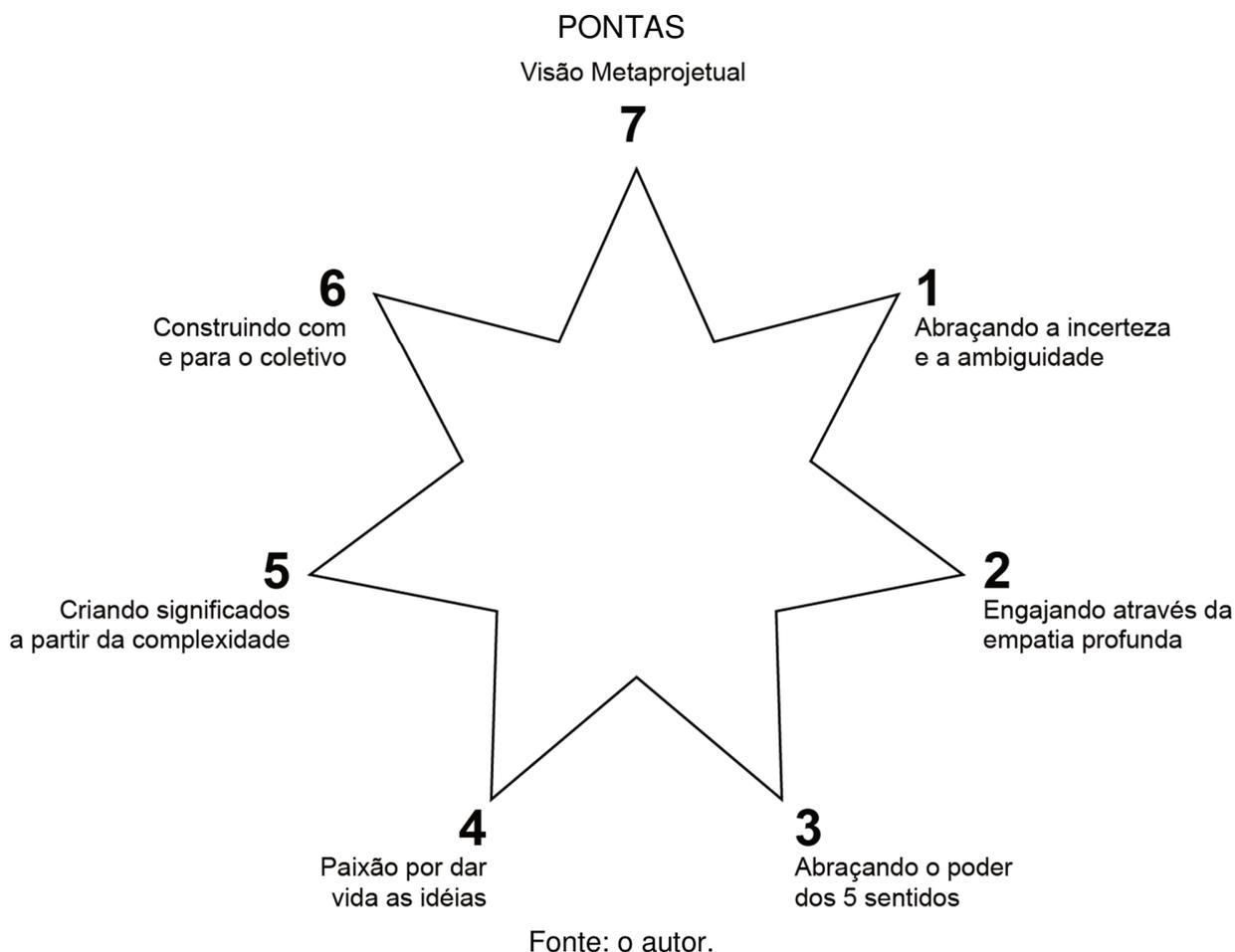
No imagem a seguir, resgatamos o modelo original do *design attitude* proposto por Michlewski (2008, 2015) que tem a estrela de cinco pontas como metáfora. Na imagem 5, temos a representação do modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico com a estrela de 7 pontas, representando os cinco aspectos originais, mais os dois aspectos adicionados (construção coletiva e visão metaprojetual):

IMAGEM 4 - MODELO ORIGINAL - ESTRELA DE CINCO PONTAS



Fonte: Michlewski (2015)

IMAGEM 5 - MODELO DE *DESIGN ATTITUDE* AMPLIADO - ESTRELA DE SETE



O modelo ampliado do *design attitude* é resultado da interpretação do pensamento coletivo dos oito especialistas entrevistados. A partir de agora, entraremos na fase 2 da nossa pesquisa. Nessa parte, fizemos entrevistas com os profissionais que exercem função de liderança estratégica na unidade de pesquisas escolhida, a *Hi Platform*, e veremos suas percepções sobre cada um dos aspectos considerados no modelo ampliado nas suas atividades. De agora em diante sempre que nos referirmos ao "modelo ampliado" ou ao "modelo ampliado do *design attitude*" significa entender o modelo original aplicado ao design estratégico.

4.3 FASE 2 DA PESQUISA - ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS

Realizamos, em outubro de 2017, quatro entrevistas com profissionais da *Hi Platform*, que é hoje a maior plataforma de relacionamento e engajamento de empresas com o consumidor do Brasil. A *Hi Platform* foi escolhida como unidade de pesquisa para a fase 2 do nosso trabalho por reunir as características de empresa com perfil inovador, que julgamos importante para que possamos observar, na prática, a existência dos aspectos que compõem o modelo ampliado do *design attitude* nesse tipo de empresa. Entre essas características, está o fato fundamental de ser uma organização da economia informacional (CASTELLS, 2016), capaz de processar informações e gerar conhecimento e que, acima de tudo, vem inovando e obtendo sucesso e reconhecimento. A *Hi Platform* é também uma das principais empresas brasileiras que tem seu modelo de negócio de serviços estruturado a partir no padrão *SaaS (Software as a Service)*.

Os quatro profissionais escolhidos para as entrevistas são sócio-executivos e os principais líderes da organização. Todos exercem funções de diretoria e, conseqüentemente, estratégicas dentro da organização. Três dos quatro profissionais entrevistados são sócio-fundadores das empresas que, a partir de um processo de fusão em 2016, deu origem à *Hi Platform*. No subitem 3.2.2.2 detalhamos o perfil dos profissionais entrevistados e que, genericamente, chamaremos de P1, P2, P3 e P4 pela ordem de realização das entrevistas.

Na análise das entrevistas com os profissionais (fase 2), diferente da forma que apresentamos as com os especialistas (fase 1), não faremos a análise de cada um dos aspectos do modelo do *design attitude*, associando as diferentes reflexões feitas por cada um dos especialistas. Visto que não são especialistas sobre o tema pesquisado, e sim profissionais, a visão é muito menos reflexiva e mais prática e de aplicação dos aspectos analisados às suas atividades profissionais. Dessa forma, apresentaremos em cada entrevista a análise de todos os sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude* antes de passar ao entrevistado seguinte.

Com objetivo de melhor entender a potencialidade e aderência de cada um dos sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude* nos entrevistados P1, P2, P3 e P4, tivemos os seguintes cuidados com os profissionais durante as entrevistas:

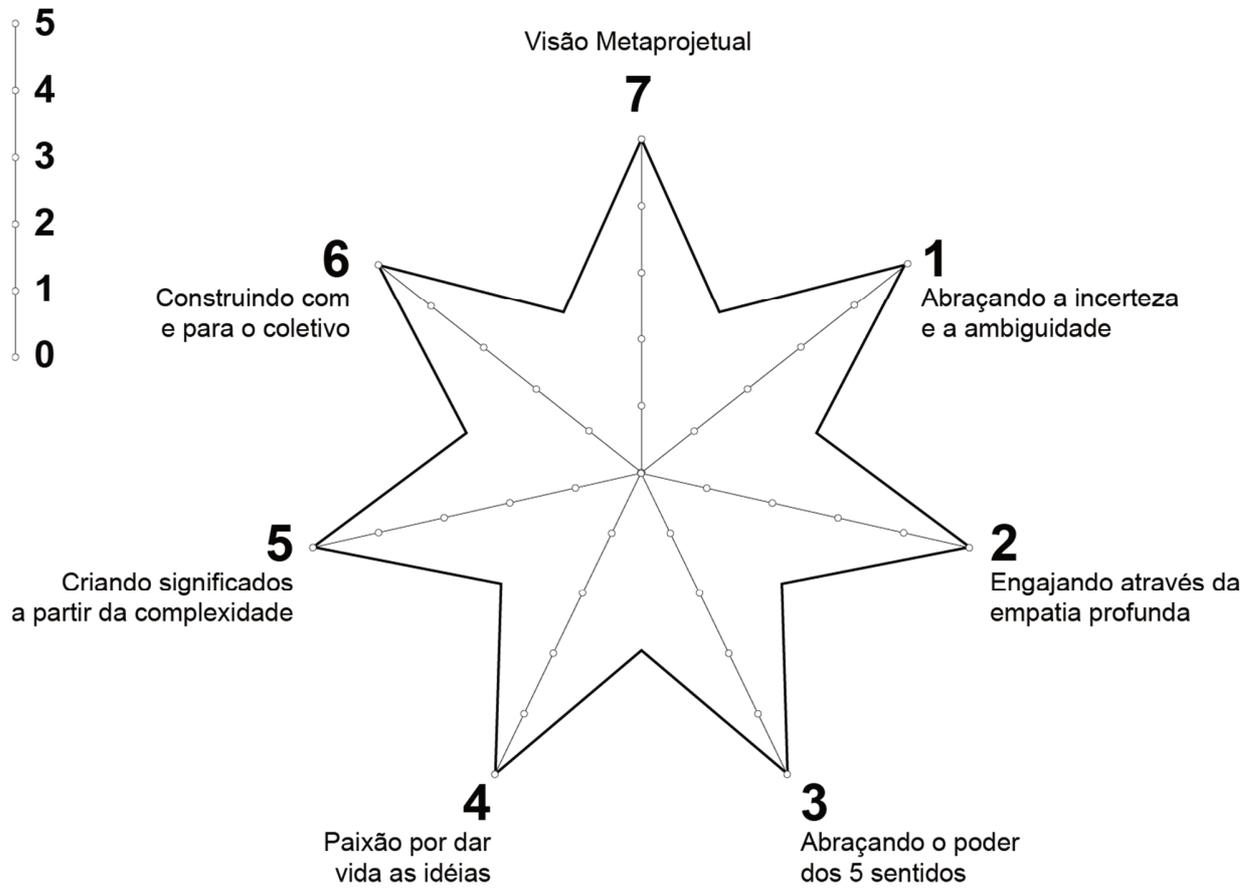
1. Fazer, no início da entrevista, uma contextualização genérica do conceitos que seriam abordados (*design attitude* e design estratégico) e suas relevâncias no contexto da pesquisa e nas organizações.

2. Pedir ao entrevistado que se apresentasse falando especificamente sobre a sua experiência na empresa e suas atuais responsabilidades.

3. Explorar individualmente cada um dos sete aspectos que compõem o *design attitude*, por meio de perguntas que trouxessem o aspecto analisado para dentro do contexto das atividades dos profissionais entrevistados.

Os cuidados detalhados estão suportados pelo roteiro de pesquisa (ver anexo 3) e estão melhor detalhados no subitem 3.2.2.2. Na análise individual de cada um dos aspectos, por parte dos quatro profissionais entrevistados, tivemos informações sob diferentes perspectivas que detalharemos a seguir. Durante as entrevistas, fizemos também um processo de autoavaliação e análise dos profissionais sobre cada um dos sete aspectos abordados. Procuramos fazer pelo menos duas perguntas específicas e contextualizadas ao entrevistado que sugerem uma habilidade específica e fundamental para cada aspecto analisado do modelo ampliado do *design attitude*. Depois, sugerimos que eles fizessem uma autoavaliação em relação a resposta dada em uma escala de 1 a 5 conforme mostramos na imagem a seguir. A classificação máxima, no caso 5, aponta o profissional como grau máximo naquela habilidade específica, apresentado nas entrevistas e contextualizada dentro de um dos sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude*. Assim, foi possível definir um valor em uma escala de 1 a 5 para cada um dos sete aspectos. As escalas individuais, resultado do trabalho de autoavaliação, nos permitiram criar, aproveitando a metáfora da estrela de Michlewski (2015), uma representação gráfica (área de sombra) para cada entrevistado em relação ao modelo do *design attitude* ampliado para o design estratégico e também uma visão geral do coletivo composto por esses quatro líderes estratégicos.

IMAGEM 6 - MODELO AMPLIADO COM ESCALA



Fonte: o autor.

4.3.1 Entrevista com o profissional 1

O profissional P1 tem entre seus desafios liderar um processo de inovação dentro da *Hi Platform*, sendo reconhecido, desde a fusão de 2016, como diretor de Inovação. Suas atribuições, segundo ele:

"Meu desafio é montar laboratório de inovação e pensar o futuro da empresa com cognitividade, automação, ciência de dados trazer esses conceitos e aplicar eles no nosso dia a dia, tanto em produto quanto em alguns projetos específicos com alguns clientes estratégicos."

Nesta análise, detalhamos a entrevista com P1 abordando os sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude*:

4.3.1.1 Aspecto 1 - abraçando a incerteza e a ambiguidade

Iniciamos a entrevista contextualizando os conceitos principais e abordamos a visão do entrevistado e sua relação com projetos que poderíamos classificar como incertos e ambíguos, sem necessariamente solução previsível. P1 traz espontaneamente a visão de como lidar com espaços de problemas indefinidos:

"(...) uma interessante posição quando se refere a problemas. (...) Eu acho que o problema te gera muitos insights. Tu revisitas ele, tu questionares ele. (...) Às vezes, vai vir o problema x e o problema não tem nada a ver com aquele, é uma causa muito anterior, ou aquilo ali é um efeito, uma consequência."

A visão de solução também aparece na entrevista quando P1 fala indiretamente em diálogo estratégico e em construção do problema junto com a solução e contextos de incerteza e ambiguidade. O entrevistado diz:

"Eu acho que no momento em que tu começa a fazer pesquisa, a entender o problema, a observar as pessoas que estão com aquele problema, tu começa a ter

insights de solução. E eu acho que esses insights começam a clarear a tua cabeça e tu comesças a encontrar alternativas, rotas para seguir (...)."

Na continuidade da entrevista buscamos entender o quanto o entrevistado flutua entre os projetos lineares e os projetos com maior liberdade para o pensamento não linear e com espaços para soluções divergentes. Sobre esse ponto, P1 diz:

"Nesse momento que falei que estava assumindo a área do sucesso do cliente, estou no segundo ponto. Não tenho planejamento detalhado (...)."

P1 fala sobre modelo de solução para uma questão estratégica que conduzirá:

"(...) e eu não vou fazer isso sozinho, eu vou juntar toda a minha equipe, que são os especialistas, 'vamos construir'".

Comparando projetos lineares e projetos onde existe espaço para o pensamento não linear o entrevistado, P1 explica:

"(...) eu me sinto muito melhor em projetos em que tenho liberdade."

De uma forma geral, P1 mostra conforto e se sente desafiado a lidar com situações de ambiguidade e incerteza. Ele parece bastante motivado com espaços que permitem a utilização do pensamento não linear, a reflexão sobre o problema e o trabalho coletivo. P1 mostra, nas primeiras respostas, elementos importantes dos dois aspectos específicos do modelo ampliado (construção coletiva e visão metaprojetual).

4.3.1.2 Aspecto 2 - engajando através da empatia profunda

Quando abordamos o tema da empatia dentro das funções executivas e estratégicas, P1 faz naturalmente, e desde o início, a conexão com a inovação:

"(...) empatia na inovação é algo extremamente importante. Empatia não apenas minha do cliente, mas da solução que nós vamos criar com o usuário que vai utilizar (...)".

Entretanto, em alguma medida, P1 confunde empatia como compaixão:

"(...) eu sou muito humano, eu sou muito emocional, então eu gosto de ver as pessoas felizes, eu gosto de ver as pessoas bem. Se eu vejo que alguém está meio mal (...)"

O entrevistado observa que se utiliza da empatia muito mais nas relações internas do que nas relações com clientes e com o mercado:

"(...) hoje, eu trabalho empatia aqui é assim, no dia a dia. Mas eu gostaria de abrir isso, expandir para o mercado."

Quanto falamos sobre o processo de solução de problemas e as diferentes formas de suporte dentro da organização, como por exemplo dados, reflexão profunda sobre o problema ou ouvir as pessoas, o entrevistado demonstra se articular bem entre as três formas citadas de suportar decisões na empresa:

"(...) eu acho que flutuo bem, eu gosto de passar em tudo isso. Eu gosto de medir dados, mas eu gosto muito de ouvir as pessoas, porque as pessoas estão no dia a dia, ela é que sofrem as consequências daquilo (...)"

A necessidade de equilibrar as relações humanas e a ciência de dados parece provocar um conflito no entrevistado P1. Isso fica evidente quando ele diz:

"(...) Eu vejo que tu tens que fazer uma relação entre os dois. Eu acho que tu só te basear em dado e número, tu ficas uma pessoa muito fria tu te afastas do ser humano, acho que tu ficas um cara muito frio. E tu só ouvires pessoas e coisas assim, tu te afastas da ciência, dos números, da exata (...)."

Durante a discussão dos temas que envolvem a empatia profunda, P1 revela sensibilidade grande às relações humanas e à conexão com as pessoas. Entretanto, não tem, na sua avaliação, a capacidade de colocar isso a serviço dos negócios da empresa e de suas relações com o mercado. Ele se posiciona em níveis médios quando reflete sobre o uso de relações empáticas na organização e suas conexões.

4.3.1.3 Aspecto 3 - abraçando o poder dos cinco sentidos

Nos temas do aspecto 3, buscamos entender quanto P1 valoriza os sentidos além da questão estética e funcional e quanto isso é importante para ele. Pensando só na questão estética, P1 diz valorizar a usabilidade e introduz a visão de experiência no exemplo dado pelo entrevistador da construção de um estande em um evento:

"(...) Acho que a questão funcional. Pode ser lindo, pode ser maravilhoso, mas um saco de usar. Acho que a questão funcional, a experiência que vou ter sobre aquele produto (...), para mim ela é fundamental."

Em seguida, P1 fala também da valorização do que está além do funcional:

"(...) acho que a experiência se deriva em duas coisas, na minha visão, visual, quão bonito aquilo ali é para mim, o quão atraente, o quão sexy (...) e o quanto é boa a sua utilização (...) tem que ter um equilíbrio".

Quando insistimos em explorar os cinco sentidos, ele diz:

"(...) é que, assim, são coisas importantes, mas se eu colocar em um nível de importância, é menos importante que o visual e o funcional. Com o tempo (...). Para mim tudo é questão de timing."

Ou seja, a exploração de todos os cinco sentidos é preocupação menor. Para P1, vale fundamentalmente a relação estética-funcional, embora reconheça a contribuição sensorialidade em sua visão mais ampla para a construção da experiência:

"(...) obviamente tem muitas coisas que criam experiências e acho que tudo o que tu sentes, tato, ouvir, cheirar, ver, acho que tudo isso faz parte da tua questão sensorial. E acho que todos eles contribuem para a tua experiência. A palavra que eu falo é experiência, tudo isso contribui".

Concluindo esta análise, podemos dizer que no terceiro aspecto do *design attitude* fica claro que P1 prioriza as questões estéticas e funcionais em favor da experiência sobre os outros sentidos potenciais que poderiam ser explorados.

4.3.1.4 Aspecto 4 - paixão por dar vida às ideias

O entrevistado P1 se identifica muito com o aspecto 4 do *design attitude*. Quando questionado em relação a pergunta acima, ele responde de forma direta e objetiva:

"(...) consigo, muito. Eu acho que, quando eu venho com uma ideia, eu sou empolgado, apaixonante, as pessoas se engajam. Acho que sim."

Explorando um pouco mais o tema, buscamos entender se P1 costuma transformar suas ideias em algo visível e tangível para a equipe ver e entender melhor o que ele pensa. Nesse ponto, P1 reconhece alguma dificuldade:

"(...) Eu gostaria de ser 5 nesse aí, mas eu não sou... eu tenho mais dificuldade de convergir isso em algo textual, visual, algo com fluxo."

P1 reconhece a necessidade de melhorar a capacidade de representar bem suas ideias e tangibilizar seu intenso processo de ideação. Ele comenta:

"(...) às vezes, tenho muita ideia, muita abertura, começo a expandir tantas possibilidades e alternativas que, para mim, fica difícil definir e tangibilizar isso (...)."

Na entrevista é possível perceber que o entrevistado P1 é capaz de produzir e envolver outras pessoas com as ideias que gera e que compartilha. Entretanto, no ato de compartilhar e tangibilizar as ideias, saindo do modelo discursivo para a representação da ideia, o entrevistado acaba reconhecendo algum nível de dificuldade e a necessidade de melhorar especificamente esse ponto.

4.3.1.5 Aspecto 5 - criando significados a partir da complexidade

Para entendermos o comportamento de P1 em relação ao aspecto 5 do *design attitude* na organização buscamos analisar situações em que é necessário conciliar vários significados e muitos interesses. Sobre esse tipo de situação, o entrevistado diz:

"(...) hoje eu me sinto confortável. Hoje, é um negócio que eu vejo que faço bem, e eu comecei a me empoderar em relação a isso. No início, na Seekr (empresa pré-fusão) era muito dolorido para mim, muito dolorido."

P1 entende a evolução e o crescimento de suas responsabilidades na organização:

"(...) eu tinha que fazer as coisas contra os meus próprios interesses. Cara, sangrava, saía sangrando às vezes. Hoje eu já consigo entender que meu papel é esse também. E eu vejo que eu circulo bem entre todos esses aspectos."

Na entrevista, exploramos a capacidade de análise e síntese sobre problemas de grande complexidade. Sobre isso, o profissional diz:

"(...) eu sou analista. Fui analista de negócio, analista de sistema, fui analista de teste. Já fui analista de tudo. Então, eu tenho capacidade de analisar e gerar síntese muito rápido, eu tenho certeza disso. E quanto maior a complexidade, mais desafiador é para mim. Eu vou ter que debruçar, vou ter que, provavelmente, entender uma nova área de conhecimento."

Nesse caso, P1 se sente confortável com o tema e reconhece em si a capacidade especial de análise e síntese em problemas de alta complexidade e se autoavalia em níveis máximos nesse item. P1 mostra ainda conforto em lidar com os temas que compõem o aspecto 5 do modelo proposto por Michlewski (2008, 2015) para o *design attitude*, seja na conciliação de diferentes significados e/ou interesses, seja na capacidade de síntese e análise de problemas de grande complexidade.

4.3.1.6 Aspecto 6 - construção coletiva

Aqui buscamos identificar o quando o entrevistado percebe o processo de transformação da organização como algo mais individual, a partir de uma visão de liderança e responsabilidades ou algo que necessariamente precisa nascer de processo dinâmico, coletivo e interativo. P1 demonstra ter visão bem racional das obrigações executivas e das possibilidades de transformação por meio da ação coletiva:

"(...) cara, eu acho que eu não vejo problema em ser algo estratégico e ver de cima para baixo. (...) Mas só vai mudar quando o pensamento for coletivo (...) algo coletivo, que vai sustentar essa mudança."

Quando P1 associa de forma direta a estratégia com a execução, ele fala:

"(...) eu acho que é um pouco de cada (decisões mais individuais x coletivas), eu acho que tem que ter um equilíbrio aí, mas a estratégia não se mantém se isso aqui não acontecer, se não tiver esse coletivo junto."

Quando tratamos dos diálogos estratégicos, questionamos nosso entrevistado sobre se estabelece relação em diferentes níveis tendo a habilidade de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva dentro do ambiente da Hi, podendo, muitas vezes, encaminhar visão que contraria a sua posição individual inicial. P1 diz:

"(...) cara, eu acho que eu entendo e eu tento. Só que às vezes, eu acho que eu peço. Porque eu entendo a importância disso e eu tento, só que talvez ainda falte técnicas de política para mim, de negociação, de saber falar (...)."

Questionado sobre se a dificuldade é mais instrumental e estaria relacionada a abrir mão de suas posições iniciais, P1 explica:

"(...) Acho que instrumental. Não tenho problema em abrir mão da minha visão inicial, se eu entender que a visão é melhor, não vejo nenhum problema. Sou bem tranquilo em relação a isso, não sou muito apegado (...). Acho que o que falta para mim são instrumentos, talvez, de como eu consiga criar, catalisar essa visão coletiva. Essa é a minha maior dificuldade."

P1 parece entender e trabalhar bem a construção coletiva dentro da organização. Isso estava evidenciado desde a análise sobre o aspecto 1 na entrevista. Ele reconhece a importância do coletivo em favor da transformação e tem visão crítica de sua pouca instrumentalização para alcançar níveis melhores nesse aspecto.

4.3.1.7 Aspecto 7 - visão metaprojetual

No aspecto 7 houve esforço do entrevistador de aproximar dos entrevistados a conceitos bastante complexos, mas que se traduzem em uma profunda reflexão sobre as estratégias organizacionais dentro da abordagem. A entrevista abordou esse aspecto iniciando nos questionamentos sobre as estratégias da organização, a forma sistêmica de entender essas estratégias, a construção de espaços dinâmicos, habilitantes e a responsabilidade do entrevistado em compor isso tudo dentro da organização no sentido da aprendizagem e da participação coletiva. Sobre a visão estratégica, P1 comenta:

"Acho que eu deveria mais (...) atuar mais estrategicamente. Longo prazo é um termo que me incomoda, eu não sou guiado para o longo prazo."

Quando comparado a P2, P3 e P2, o entrevistado P1 diz:

"Os três, para mim, têm uma visão muito mais estratégica que a minha em relação a isso. Então, me comparando a eles, eu acho que eu ainda sou menos, não consigo ainda chegar no nível que eles têm."

Sobre a existência de modelos, sistemas e/ou plataformas habilitantes, por menos institucionalizadas que sejam para pensar inovação e estratégia, P1 aponta:

"(...) tudo isso proporciona e deixa as pessoas mais livres para fazerem. (...) Mas acho que tem uma questão importante, que é a atitude também. Às vezes, tu podes proporcionar todas essas variáveis de liberdade, de incentivo para as pessoas, e elas, por questão perfil, não conseguem (...)."

Quando questionado sobre sua participação e sua responsabilidade para a construção de plataformas habilitadoras que pensem e contribuam de forma coletiva com as estratégias organizacionais, o entrevistado indica:

"É que acho que nós ainda estamos em um momento de definição de cultura (...). Então, acho que existe uma cultura muito diferente entre São Paulo e Blumenau. E é perceptível. Só que, assim, tem que ter cultura de metas, tem que ter cultura de resultado (...). Lá tem, aqui tem que criar. Então, tem algumas que incomodam um lado ao outro. São coisas que eu acho que como nós não temos uma cultura unificada, nós não conseguimos ter (...). Eu vejo dois passos, dois sistemas, dois ambientes, dois contexto (...)."

Quando o entrevistado reflete sobre modelos menos lineares na organização e construção de espaços ou plataformas habilitantes que valorizem as pessoas e o pensamento coletivo na visão das estratégias organizacionais, ele não consegue visualizar o coletivo como protagonista (entende como uma responsabilidade sua) e nem dissociar a visão de resultados e metas do modelo mais dinâmicos. A visão de inovação se foca muito mais no produto ou na capacidade de produzir.

"Acho que uma responsabilidade minha, até como 'innovation', é fazer com que a empresa tenha essa cultura de inovação, de criar solução de experimentar coisas novas."

Quando abordamos o interesse de P1 em pesquisas de estímulos, tendências, projeções de cenários inovadores, ele fala:

"(...) eu estou sempre tentando. Sempre tento pegar um pedaço da minha semana, pegar um pedaço do meu dia para ir atrás de informação. Por exemplo, eu sigo muito Gartner^{5}, aquelas pesquisas de SaaS (software as a service), pesquisas de atendimento, o que o consumidor busca. Essas coisas todas (...), isso mira o nosso futuro (...). É mais científico para onde tu vais, eles ajudam muito. Então, eu lido de uma forma bem tranquila, para mim é muito natural a questão de entender tendências."*

P1 se sente muito mais motivado por projeções e pesquisas mais relacionados com o estratégico do que as tecnologias em si. Os institutos e as pesquisas citadas têm relação com a evolução do mercado ou do segmento. Sobre esse ponto P1 aborda:

"Me sinto mais motivado com coisas mais estratégicas (...), menos tecnológicas."

P1 não enxerga na organização, nesse momento, um modelo que valorize a visão do pensamentos de estratégias com a contribuição de modelos dinâmicos, coletivos e sistêmicos. Consegue entender que existem diferenças claras entre Blumenau e São Paulo (sedes da empresa) e que a evolução para modelos ainda carece da evolução da cultura organizacional nesse sentido. Se interessa, sobretudo, por pesquisas e dados sobre aspectos mais estratégicos da vida da organização.

4.3.1.8 Autoavaliação de P1

Essa é a *Autoavaliação* do entrevistado P1 para cada item que compõe os sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico. A escala vai de 1 a 5, sendo a escala definida da seguinte maneira: (1) ruim; (2) regular; (3) bom; (4) muito bom e (5) excelente. Todas as perguntas foram contextualizadas e introduzidas no meio do roteiro da conversa/entrevista.

⁵ Gartner, Inc. (NYSE: IT) é principal empresa de pesquisa e consultoria do mundo. Foi fundada em 1979 por Gideon Gartner

QUADRO 8 – AUTOAVALIAÇÃO DE P1

| Aspecto | Perguntas | Autoavaliação | Média |
|---|---|----------------------|--------------|
| 1. Abraçando a ambiguidade e a incerteza | 1. Como você lida com projetos que não estão sob o seu controle, que são ambíguos e incertos, que você não tem ideia de qual será a solução final? | 4 | 4,5 |
| | 2. Projetos lineares (cronograma, planejamento, prazo e output) x Projetos com liberdade para o pensamento não linear. | 5 | |
| 2. Engajando através da empatia profunda | 1. Como você utiliza a empatia dentro da Hi? | 3 | 3,5 |
| | 2. No que você mais se baseia para a tomada de decisões importantes dentro da organização: dados, reflexão sobre o problema ou ouvir as pessoas? | 4 | |
| 3. Abraçando o poder dos cinco sentidos | 1. Quando você pensa em soluções ou delibera sobre elas, você valoriza os sentidos que estão além da questão visual e estética? | 3 | 3 |
| | 2. Quando você pensa em soluções ou delibera sobre elas, você valoriza soluções que estão além da questão funcional? | 3 | |
| 4. Paixão por dar vida às ideias | 1. Você acha que consegue manifestar de forma criativa as suas ideias? | 5 | 4 |
| | 2. Você costuma transformar suas ideias em algo visível e tangível para a sua equipe ver e entender melhor o que você está pensando? | 3 | |
| 5. Criando significados a partir da complexidade | 1. Você se sente confortável de administrar essas situações (onde é necessário conciliar vários significados e interesses) sobre diferentes perspectivas, combinando os aspectos técnicos, comerciais, humanos, financeiros, etc. ...? | 4 | 4,5 |
| | 2. Qual a tua capacidade de análise e síntese sobre problemas complexos? | 5 | |
| 6. Construção coletiva | 1. Você identifica a estratégia para modificar uma realidade existente na organização, como algo mais individual a partir de uma visão de liderança e responsabilidades ou algo que, necessariamente, precise nascer de um processo dinâmico, coletivo e interativo? | 5 | 4 |

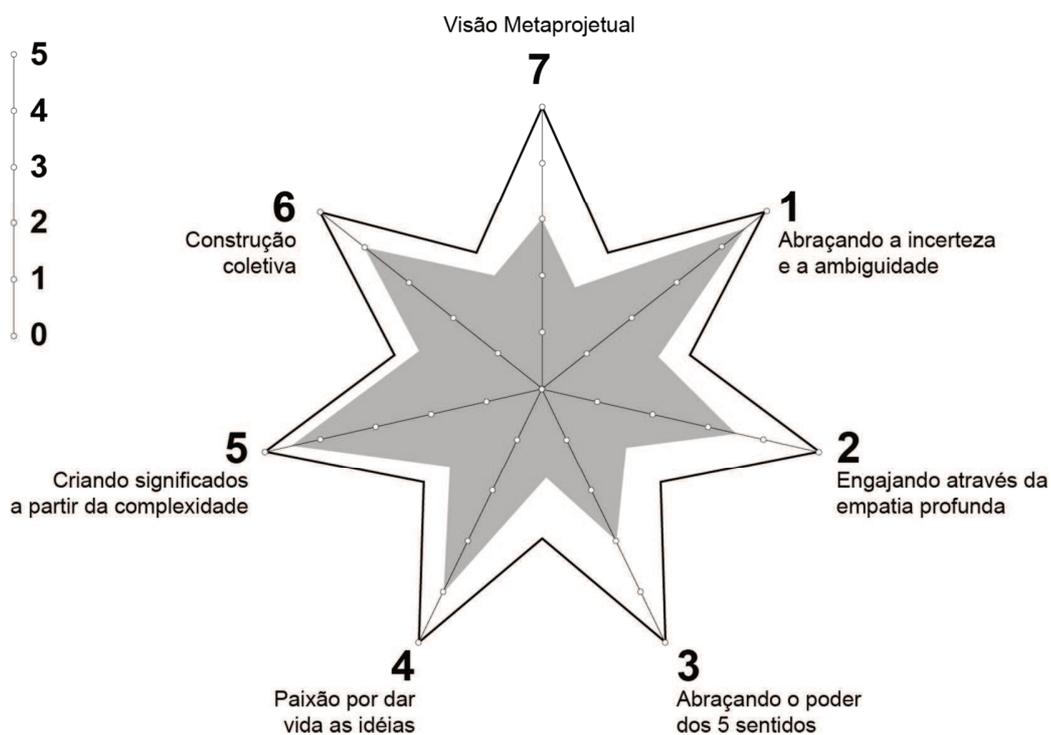
| | | | |
|------------------------|---|----------|----------|
| | 2. Você estabelece uma relação com diálogos estratégicos em diferentes níveis tendo a habilidade de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva dentro do ambiente da Hi, podendo muitas vezes encaminhar uma visão que contraria a sua posição individual inicial? | 3 | |
| 7. Visão metaprojetual | 1. O quanto você entende que contribui para a criação e orquestração de espaços dinâmicos (sistemas, ambientes, contextos, plataformas habilitantes) dentro da organização? | 2 | 3 |
| | 2. Como você lida com pesquisas de estímulos, tendências, projeção de cenários transformadores? | 4 | |

Fonte: o autor

4.3.1.9 Análise final do modelo - P1

IMAGEM 7 - ESTRELA INDIVIDUAL ENTREVISTA P1

Auto avaliação entrevistado P1:



Fonte: o autor.

O entrevistado obteve, na sua autoavaliação, quatro aspectos com posicionamento igual ou maior que 4 na escala proposta de 1 a 5. Ou seja, em quatro dos sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude*, P1 se identifica muito e se coloca em posição próxima ao máximo (aspectos 1, 4, 5 e 6). Em nenhum dos sete aspectos, o entrevistado se avaliou abaixo de 3.

É interessante observar que um dos quatro aspectos com autoavaliação igual ou maior que 4 é justamente o construção coletiva, que compõe um dos dois pontos que ampliam o modelo da versão original de Michlewski (2008, 2015).

4.3.2 Entrevista como o Profissional 2

Entre as habilidades e disciplinas profissionais de P2 estão a expansão, o marketing e os negócios. O entrevistado entende que suas principais responsabilidades na *Hi Platform* são fazer o negócio crescer, além de garantir todo o ciclo de vender, entregar e atender bem. P2 diz:

"(...) Acho que minha responsabilidade número 1 e meu desejo número 1 é fazer o negócio crescer, é potencializar o negócio, é expandir o negócio. Número 2, de uma forma geral, é fazer com que a coisa funcione, que minimamente funcione e a gente consiga captar cliente, atender cliente e entregar produto. Acho que essa é a tríade do nosso processo como empresa."

Na sequência, veremos a análise da entrevista com o entrevistado P2, abordando os sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude*:

4.3.2.1 Aspecto 1 – abraçando a ambiguidade e a incerteza

Depois de uma rápida introdução sobre a visão de ambiguidade e incerteza, questionamos o entrevistado sobre a forma como ele lida com projetos que não estão sob o seu controle, que são incertos, ambíguos sem garantia de que possa ser a solução final. P2 diz:

"(...) Tento sempre ter certeza do que vai ser a entrega do projeto. Então, assim, pode não estar sob o meu controle, mas (tenho que saber) o que vai entregar esse projeto (...)".

P2 detalha ainda o seu sentimento e o quanto emocionalmente os projetos com ambiguidade e incerteza o afetam:

"O projeto está acontecendo, ele é meio vivo. Eu me frustrei quando a gente desviou a rota, mas eu compreendi que havia mudado a entrega. Para mim, se não tiver uma entrega clara, é um negócio que me dá desespero, me dá angustia. Como ser humano, eu fico angustiado. Cara, me fala qual é a entrega, pelo amor de Deus. Se não, ferrou, eu não consigo (...)."

Quando questionado a discorrer comparativamente entre os projetos lineares com *output* definido, cronogramas, planejamento detalhado e os casos anteriores, P2 entende que os projetos dentro da *Hi Platform* são normalmente mais previsíveis e mais lineares, embora o desenvolvimento de software não seja tão linear quanto parece, o entrevistado reforça a posição inicial:

"Talvez um lado mais descontraído do que mais disciplinado me satisfaz mais. Mas se você falar para mim "cara, a entrega final é o que der, é o "output" que sair da incerteza", ferrou, eu não consigo estar na sala (...)."

Fica claro que, embora o entrevistado admite processo mais leve e não tão rígido ao longo de um projeto, ele sente necessidade de manter a visão de comando e controle sobre o resultado. Ao longo da entrevista, entendemos que P2 convive com dificuldade com variáveis de ambiguidade e incertezas.

4.3.2.2 Aspecto 2 - engajando através da empatia profunda

Quando questionado sobre a forma de utilizar a empatia dentro da organização, P2 levanta a questão da intimidade como elemento facilitador da sua relação empática:

"(...) Tem pessoas que tenho mais intimidade. Essas pessoas que eu tenho mais intimidade, consigo ser mais empático (...), motivá-las a participar da solução (...)"

O entrevistado também apresenta condição mais passiva na sua forma de construir espaço de empatia. Ele reconhece que a empatia aparece para ele quando alguém se mostra aberto e tem essa iniciativa. Mesmo nesses casos, P2 mostra o receio de ser manipulado:

"(...) Acho que a empatia brota em mim quando eu vejo alguém se abrindo, baixando a guarda (...). Sou também facilmente manipulado quando isso acontece, porque me coloco facilmente no lugar da pessoa e consigo sentir as dores, ser mais contributivo (...)"

P2 comenta ainda sobre uma avaliação técnica recente onde lhe foi atribuído um baixo nível de empatia:

"Outro dia, veio aqui uma psicóloga, sugerida pela CRP⁶, e ela fez aqueles diagnósticos (...), baseados naqueles modelos (...). Minha empatia saiu horrível, muito ruim. Então, talvez não seja a minha principal característica. Muito pelo contrário (...)"

Segundo as considerações do próprio entrevistado, a empatia profunda não é uma característica que se apresenta de forma natural. Sempre que ele estabelece uma relação de empatia com alguém na organização, tem como gatilho um bom grau de intimidade com o interlocutor ou uma iniciativa da outra parte em dividir questões e problemas e/ou se mostrar totalmente aberto.

⁶ Companhia Riograndense de Participações (CRP) é gestora de fundos de investimentos de *Private Equity* e *Venture Capital* no Brasil.

4.3.2.3 Aspecto 3 - abraçando o poder dos cinco sentidos

No aspecto 3 do *design attitude*, o objetivo maior é o entrevistado P2 refletir sobre o quanto suas decisões ou soluções na organização são pautadas pela sensorialidade. Iniciamos os questionamentos da entrevista, nesse aspecto, perguntando o quanto ele contempla, nas suas soluções, outros sentidos além das questões visuais e funcionais. A resposta foi bastante objetiva:

"(...) para caramba. Acho que tenho um TOC⁷. Nesse sentido, eu sou cricri. Simetria, cheiro, tudo. O estande da Hi no Conarec⁸ eu olhei absolutamente todos os detalhes de tudo, falei 'como é entrar e sair? Como é usar o óculos de realidade virtual? Precisa entrar no estande inteiro, se o estande estiver cheio as pessoas não vão entrar'. Aconteceu isso. Mas tudo, mesmo com equipe, a menina veio muito perfumada, vai incomodar se for um cliente..."

O entrevistado reconhece ter memória sensorial muito aguçada e isso acaba influenciando a característica identificada e reconhecida por ele como de alta sensorialidade e de se preocupar muito com todos as percepções de sentidos. Ele diz:

"(...) Tenho muita memória sensorial, de cheiro, de gosto (...) Principalmente de cheiro e de gosto."

Em outra passagem da entrevista, P2 fala sobre o treinamento para profissionais de atendimento da empresa:

"(...) Fui pesquisar para ver se dava para todo mundo usar o mesmo perfume, chegar lá e criar memória sensorial nos nossos clientes. Liguei para um cara de uma fábrica, o cara disse 'É, dá para fazer, borrifa antes de entrar' (...)."

⁷ Transtorno obsessivo compulsivo (TOC) é um transtorno mental em que a pessoa sofre de compulsões e obsessões.

⁸ Congresso Nacional de Relações Empresa-Cliente.

A preocupação com os cinco sentidos de P2 é certamente característica que se apresenta bem acima de um padrão normal, segundo observações do próprio entrevistado.

4.3.2.4 Aspecto 4 - paixão por dar vida às ideias

No início da conversa sobre o aspecto 4, perguntamos: você consegue manifestar para os outros, de forma criativa, as suas ideias? P2 é direto:

"(...) pouco, eu gostaria que fosse maior."

Segundo P2, a timidez justifica uma parte desse fato:

"Tem um lado, que é o lado de, muitas vezes, ter timidez. Timidez não, medo do julgamento do outro, que provoca timidez..."

A autocrítica sobre a dificuldade de expressar criativamente suas ideias é mostrada no recorte da entrevista no qual P2 diz:

"Na minha cabeça ela é uma coisa, mas ela está na minha cabeça, eu não tirei a minha cabeça e fiz um holograma ali, o cara nunca ouviu falar. E aí, eu fico mega frustrado e volta nesse ciclo da timidez."

Além de expressar de forma criativa, buscamos explorar um pouco mais, nesse aspecto, a visão do "tangibilizar", fazer os outros verem as ideias do entrevistado. Sobre esse tema específico, P2 conta:

"(...) Tenho me esforçado muito aqui nesse ponto, deixa eu deixar mais tangível. Até porque acho que foi um feedback relativamente bem absorvido e que eu recebi com uma frequência de outras pessoas: 'Cara, mas e aí? Tangibiliza' (...)"

O entrevistado também reconhece a importância de tornar as ideias tangíveis e o poder de dar vida as ideias quando trata de seu processo de evolução:

"(...) Comecei a reparar, quando faço o desenho no papel, nego quer levar com ele, mas é porco o desenho, não sei desenhar, minha letra é feia, mas nego vai e pega e leva, porque entendi que tangibiliza. Então, mesmo sendo no papel, procuro agora ser mais cuidadoso, mais caprichoso."

De forma geral, a visão autocrítica de P2 é bastante forte e, nesse aspecto, as dificuldades e eventuais avanços para expressar e tangibilizar as suas ideias são reconhecidas sem filtros pelo entrevistado.

4.3.2.5 Aspecto 5 - criando significados a partir da complexidade

Quando questionado, sobre administrar situações na organização onde é necessário conciliar vários significados e muitos interesses, P2 aponta:

"(...) Acho que você tem que decidir, não dá para fugir. Confortável ou desconfortável, você tem que decidir. E, às vezes, a gente erra, quantas vezes "nêgo" falou: 'baita incoerente você!'".

Quando abordamos a questão mais relacionada aos problemas complexos, de contornos indefinidos, e a capacidade de análise e síntese sobre eles, P2 diz:

"(...) Para mim, esse é um tipo de problema (problemas complexos) que drena toda a minha energia positiva. Porque ele é um golpe que vem, muitas vezes, sem você perceber. Na verdade, na maioria das vezes. Não existe uma bala de prata para resolver, ele é um problema que não é localizado, então a empresa inteira tem que melhorar alguma coisa.

Na relação com o cliente, os problemas complexos aparecem para o entrevistado de forma ainda mais explícita e com impacto emocional. Ele comenta:

"(...) O cliente também, muitas vezes, não é claro do porquê está saindo, ele não fala assim 'não estou vendo valor, o produto não entrega o resultado', ele não fala isso, não sei se para não ofender. Então, é um negócio que fico com vontade de vomitar. Você tem clareza de qual é o problema, mas você não tem clareza do que ocasionou o problema. Tenho vontade de chorar."

Quando passamos a abordar o tema da capacidade de análise e síntese de problemas de alta complexidade, P2 explica:

"Minha capacidade de análise é boa. Tento juntar o máximo de informação possível, mas também sou aquele que não precisa ler todo o manual para falar 'a hora em que acabar o manual, vou agir'. Nos dois primeiros capítulos, já 'vamos agir aqui', leio mais um capítulo e 'vamos agir aqui'".

Nesse ponto, observamos uma abordagem com características metaprojetuais. Observa-se que o entrevistado fala da construção do problema junto com a solução, questionando e revisitando o problema na medida que a construção de solução vai acontecendo. O entrevistado usa a metáfora do *Apple Watch* para exemplificar:

"Não espero o manual inteiro passar para usar a Apple Watch, já pus ele no pulso, vou lendo, vou testando, funcionando. É mais ou menos nessa linha."

Nesse aspecto, foi possível entender, a partir dos depoimentos do próprio entrevistado, que existe um nível de envolvimento emocional dele com problemas de alta complexidade ao mesmo tempo que capacidade boa de análise e síntese para construção de soluções e significados a partir desses contextos.

4.3.2.6 Aspecto 6 - construção coletiva

Questionamos P2 sobre as formas de conduzir uma estratégia para modificar realidade existente na organização. Procuramos entender se na visão do entrevistado isso se aplicaria a algo mais individual, a partir de uma percepção de liderança e responsabilidades ou algo que, necessariamente, precisaria nascer de um processo dinâmico, coletivo e interativo. O entrevistado trouxe abordagem de uma experiência recente e bastante individual como caso de insucesso para, em seguida, justificar a sua visão de ação coletiva:

“Por exemplo, tentei, em algum momento, criar uma cultura mais voltada para resultado. Falei ‘cara, a gente precisa de instrumento, resultado (...). Está faltando’. (...) mas enquanto fui um passarinho sozinho, foi bastante difícil (...). Na verdade, tenho certeza de que vou dar o guia, mas se a gente não construir com todos (...) não vai dar certo.”

Na sequência da entrevista, abordamos a visão dos diálogos estratégicos e a capacidade de catalisar a sensibilidade coletiva com a seguinte pergunta: Você estabelece uma relação com diálogos estratégicos em diferentes níveis, tendo a habilidade de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva dentro do ambiente da Hi, podendo, muitas vezes, encaminhar visão que contraria a sua posição individual inicial?

O entrevistado reconhece em si boa capacidade de catalisar a opinião coletiva e mudar a sua opinião dizendo:

"(...) Acho que sim. Muitas vezes, também mudo de opinião (...), nenhuma grande crise. Não tenho medo de chegar e dizer 'pô, cara, verdade. Desculpa, errei. Pensei melhor, mudei de opinião'."

A importância da construção coletiva parece estar presente na atuação de P2, porém a instrumentalização desse processo ou a experimentação de modelos parecem ainda pouco exercitados pelo entrevistado.

4.3.2.7 Aspecto 7 – visão metaprojetual

Nesse sétimo aspecto do modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico, introduzimos na entrevista com P2 conceitos que iniciam com visão sobre as estratégias da *Hi Platform* no longo prazo e em modelos mais sistêmicos. Questionamos sobre o quanto ele se envolvia com as questões de estratégias da organização e da visão de médio e longo prazo. O entrevistado respondeu:

"Acho que pouco (pensamento estratégico). Minha pauta é mais um curto e médio prazo..."

Quando passamos a debater especificamente os espaços dentro da organização para o pensamento mais estratégico e de que forma eles se organizam, de que forma são elaborados na Hi, P2 se manifesta da seguinte forma:

"É bem menos do que eu gostaria (...). Então, acho que existe espaço, mas acho que existe também um questão cultural (...), estou falando do ambiente de trabalho. Sei lá, cresci em uma casa em que meus pais falaram 'nada de ser feliz, você tem que sobreviver e dane-se se você gosta disso ou daquilo (...). O importante é você trabalhar e construir a vida (...).'"

Especificamente sobre o interesse em dados de pesquisa, estímulos, tendências e projeção de cenários futuros, temas do aspecto 7, P2 explica:

"Sim, me interessa, me sinto estimulado positiva e negativamente, bastante até (...), Blade Runner, no cinema, fui ver duas vezes. Acho legal aquela visão distópica do que pode vir de uma tendência de agricultura, de uma relação entre os humanos."

Por fim, percebemos que no aspecto de visão existem poucos elementos identificados que apontam que P2 tem atitude que representa esse aspecto.

4.3.2.8 Autoavaliação, entrevistado P2

Assim como P1, a autoavaliação de P2 teve acesso a escala que vai de 1 a 5. As perguntas foram contextualizadas e introduzidas no roteiro da entrevista.

QUADRO 9 – AUTOAVALIAÇÃO DE P2

| Aspecto | Perguntas | Autoavaliação | Média |
|--|--|---------------|-------|
| 1. Abraçando a ambiguidade e a incerteza | 1. Como você lida com projetos que não estão sob o seu controle, que são ambíguos e incertos, que você não tem ideia de qual será a solução final? | 1 | 2 |
| | 2. Projetos lineares (cronograma, planejamento, prazo e output) x Projetos com liberdade para o pensamento não linear. | 3 | |
| 2. Engajando através da empatia profunda | 1. Como você utiliza a empatia dentro da Hi? | 2 | 2,5 |
| | 2. No que você mais se baseia para a tomada de decisões importantes dentro da organização: dados, reflexão sobre o problema ou ouvir as pessoas? | 3 | |
| 3. Abraçando o poder dos cinco sentidos | 1. Quando você pensa em soluções ou delibera sobre elas, você valoriza os sentidos que estão além da questão visual e estética? | 5 | 5 |
| | 2. Quando você pensa em soluções ou delibera sobre elas, você valoriza soluções que estão além da questão funcional? | 5 | |
| 4. Paixão por dar vida às ideias | 1. Você acha que consegue manifestar de forma criativa as suas ideias? | 2 | 2,5 |

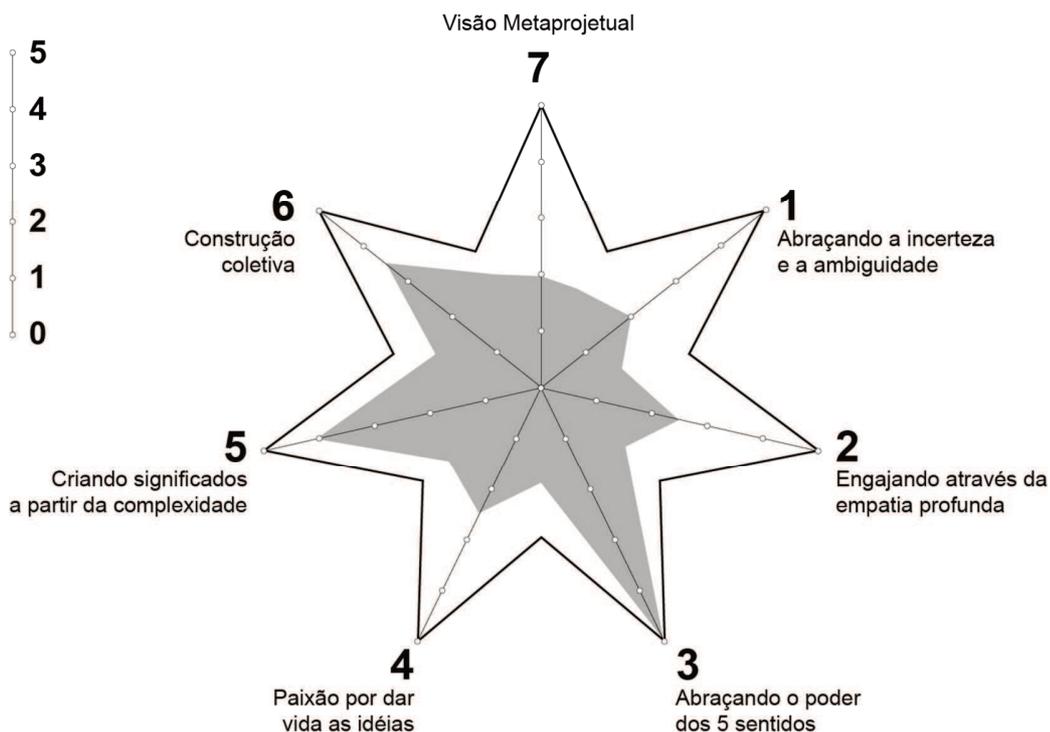
| | | | |
|---|--|----------|------------|
| | 2. Você costuma transformar suas ideias em algo visível e tangível para a sua equipe ver e entender melhor o que você esta pensando? | 3 | |
| 5. Criando significados a partir da complexidade | 1. Você se sente confortável de administrar essas situações (onde é necessário conciliar vários significados e interesses) sobre diferentes perspectivas, combinando os aspectos técnicos, comerciais, humanos, financeiros, etc. ...? | 4 | 4 |
| | 2. Qual a tua capacidade de análise e síntese sobre problemas complexos? | 4 | |
| 6. Construção coletiva | 1. Você identifica a estratégia para modificar uma realidade existente na organização, como algo mais individual a partir de uma visão de liderança e responsabilidades ou algo que, necessariamente, precise nascer de um processo dinâmico, coletivo e interativo? | 3 | 3,5 |
| | 2. Você estabelece uma relação com diálogos estratégicos em diferentes níveis tendo a habilidade de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva dentro do ambiente da Hi, podendo muitas vezes encaminhar uma visão que contraria a sua posição individual inicial? | 4 | |
| 7. Visão metaprojetual | 1. O quanto você entende que contribui para a criação e orquestração de espaços dinâmicos (sistemas, ambientes, contextos, plataformas habilitantes) dentro da organização? | 1 | 2 |
| | 2. Como você lida com pesquisas de estímulos, tendências, projeção de cenários transformadores? | 3 | |

Fonte: o autor.

4.3.2.9 Análise final do modelo P2

IMAGEM 8 - ESTRELA INDIVIDUAL ENTREVISTA P2

Auto avaliação entrevistado P2:



Fonte: o autor.

P2 teve, na sua *auto-avaliação*, quatro aspectos com posicionamento igual ou inferior a 2,5 na escala proposta. Ou seja, em quatro dos sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude* P2 se identifica muito pouco com os temas apresentados. Em um primeiro momento, poderíamos considerar que tenha havido alta exigência no processo de autoavaliação. Entretanto, isso não se confirma na medida em que o entrevistado se avalia no grau máximo na escala para o aspecto 3 e grau 4 para o aspecto 5. Podemos observar que nos aspectos que compõem o modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico, P2 se avaliou em 3,5 para construção coletiva e apenas 2 para visão metaprojetual.

4.3.3 Entrevista com o Profissional 3

O entrevistado P3 está na organização desde a fundação da Direct Talk (DT), em 2000, empresa mais antiga das duas fundidas em 2016. Com forte base técnica de formação e prática, está entre as suas habilidades e as suas disciplinas conhecidas o desenvolvimento de sistemas e produtos. O profissional fala sobre o início:

“(...) No começo, eu tinha uma função bastante técnica, de desenvolvimento, de infraestrutura. Ia muito para a rua também, porque é uma startup, você está o tempo inteiro fazendo tudo, vendendo, trocando papel higiênico, cuidando da equipe (...), atendendo cliente. Você está fazendo de tudo.”

Em seguida, P3 comenta suas atribuições hoje:

“Hoje, cuido de uma equipe que nós chamamos de Produto, que é uma equipe que junta o pessoal que desenvolve o produto e o pessoal que mantém produção, a equipe de suportes”

A seguir, vamos direto à análise da entrevista com P3 em que abordaremos os sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude*:

4.3.3.1 Aspecto 1 – abraçando a ambiguidade e a incerteza

Primeiramente, introduzimos os conceitos de ambiguidade e incerteza e questionamos o entrevistado sobre a forma como ele lida com projetos que não estão sob o seu controle, que são incertos, ambíguos sem garantia de qual possa ser a solução final. O entrevistado apresenta exemplos em que, mais do que viver, ele teve papel de liderança nesse processo:

Então, o que é que nós já fizemos aqui, que já foi uma abordagem muito boa para algumas modificações internas, que a empresa tinha que se reestruturar? Por exemplo, nós não sabíamos exatamente onde nós tínhamos que chegar, mas nós sabíamos que nós tínhamos um problema (...), aí nós fizemos uma abordagem interativa. Então, nós criamos sprints, nós nos preocupávamos com o próximo mês, com a próxima quinzena.

”.

A liderança do processo é identificada em seguida:

“(...) Nesse (projeto), eu tinha um papel de certa coordenação, liderança da discussão (...).”

Quando questionado sobre o quanto era natural ou angustiante exercer a liderança nesse tipo de projeto, fica claro seu conforto com essa responsabilidade:

“(...) Gosto mais desse tipo de projeto do que projetos lineares, estruturados (...), para mim é um quebra-cabeça delicioso. Se tem um monte de incertezas, um monte de coisas. Cara, acho muito bom (...).”

O entrevistado ainda reforça:

“(...) Acho que é uma das coisas que mais gosto na área de produto. Para mim, é uma área que lida com um ambiente muito incerto, muda o tempo inteiro e tem um monte de incertezas, ambiguidades, pensar nos caminhos, tomar decisão. Então, para mim, isso me motiva.”

Por esses recortes, fica evidente a facilidade, o conforto e a motivação de P3 em lidar com esse aspecto de *design attitude*. A ambiguidade e a incerteza não são tratadas como problema para P3. Pelo contrário. É um contexto desejável.

4.3.3.2 Aspecto 2 - engajando através da empatia profunda

P3 entende empatia no seu nível básico. Ele diz:

“Empatia, para mim, é conseguir se colocar na posição do outro. Seja o outro um usuário que vai usar o seu sistema (...).”

Questionado sobre a forma de utilizar a empatia dentro da Hi, ele diz pensar que existe utilização dessa competência internamente na organização e externamente, olhando basicamente os dois públicos principais: clientes e colaboradores. Por fim, o entrevistado diz:

“Não sei se esse é exatamente o melhor conceito de empatia, mas, de alguma forma, eu acho que é uma preocupação em tentar ver o valor do outro, na situação (...).”

Quando perguntado sobre a forma preferencial, P3 responde sobre como tomava de decisões importantes dentro da organização: dados, reflexão sobre o problema ou ouvir as pessoas?

“Me vejo, nesse ponto, mais para o terceiro item (ouvir pessoas).”

A visão de empatia profunda fica bem clara quando P3 recorre a sua rotina:

“Na minha posição de produto (responsável pela área de produto), isso é o tempo inteiro, porque você pega a visão de um cara que atende uma empresa grande, o que ele demanda de diferente de uma empresa pequena (...), São muitos ângulos (...).”

Quando desafiado a pensar sobre os diferentes níveis de empatia, o entrevistado se coloca numa posição intermediária:

“Ah, como se sente (o outro) e tal, mas não chego a falar ‘deixa eu ver desse ângulo do cara para entender’ (...).”

De acordo com as afirmações de P3, observamos que em certa medida o aspecto 2 está presente na sua rotina e no seu modo de agir. Entretanto, isso não se caracteriza como grau de empatia profunda e se restringe muito mais a um modelo participativo de discussão e encaminhamento de soluções.

4.3.3.3 Aspecto 3 - abraçando o poder dos cinco sentidos

Quando entramos no tema da sensorialidade com P3, questionamos sobre o quanto ele valoriza aspectos que estão além da estética e da perspectiva funcional dentro da organização. Em sua resposta, ele traz uma visão estruturada de design:

“(...) É, sem dúvida nenhuma. Acho que grande parte do que nós fazemos no produto, na concepção do produto talvez tenha um pouco a ver com o design, no sentido de equilibrar um monte de atributos (...). Quer dizer, são conflitantes, tem que ser fácil de usar, mas tem que ser flexível, atender o cara grande e o pequeno, ser agradável tem que ser intuitivo.”

O entrevistado reforça a visão dos múltiplos sentidos afirmando que transcender a visão estética é menos comum:

“(...) Isso é puro design. A parte que acho que mais se manifesta no meu dia a dia. Então, acho que tem isso, sim. Agora, uma coisa que me remeteu (...), não sei se transcendo a estética para experiência, para outros sentidos, impactos na experiência do consumidor ou de quem estiver interagindo com aquela coisa ali também. Acho que isso é mais raro (...).”

Por parte de P3, especialmente sendo responsável por Produto, fica claro a percepção de evolução da importância dos sentidos na construção da experiência e a evolução da empresa nesse sentido. Ele diz:

“(…) Se você pegar as interfaces novas dos produtos, por exemplo, comparar com as antigas, é uma mudança gigantesca. Não existia uma área de UX (user experience) aqui, pelo menos pensando, até uns três anos atrás. E nós começamos a investir nisso. Teve impacto gigante na experiência do consumidor.”

No aspecto 3 do *design attitude*, pelos recortes da entrevista, observamos que P3 está avançando em soluções que partem da valorização da experiência suportada pela exploração dos sentidos. É um caminho longo que parece já começa a ser trilhado pelo entrevistado.

4.3.3.4 Aspecto 4 - paixão por dar vida às ideias

Para o aspecto 4 do *design attitude*, iniciamos a entrevista com o P3 indagando se ele conseguia manifestar, de forma criativa, suas ideias. O entrevistado respondeu:

“(…) é, porque, geralmente, as ideias mais criativas mantenho para mim, me parece, refletindo agora. E quando elas tomam forma um pouco mais palpável, consigo trazer.”

O entrevistado aprofunda a análise:

“(…) Não acho que necessariamente me falte habilidade para comunicar uma ideia, acho que consigo comunicar uma ideia. Acho que, às vezes, falta iniciativa de comunicar a ideia.”

Na continuidade da exploração desse aspecto do *design attitude*, questionamos se P3 costumava transformar suas ideias em algo visível e tangível para que a equipe pudesse ver e entender as ideias do entrevistado. O profissional diz:

“(...) Falo muito desenhando, tenho dificuldade de explicar só verbalmente. Então, tento rabiscar um diagrama, uma forma. Vou contar a história da empresa, faço a linha do tempo. Então, acho que eu tenho esse hábito (...). Sempre faço isso.”

P3 mostra que consegue, sempre que deseja, comunicar e tangibilizar bem suas ideias para o grupo. Ao mesmo tempo, entende que, algumas vezes, evita fazê-lo em uma estratégia de amadurecer mais e fazer a autocrítica aos seus *insights*.

4.3.3.5 Aspecto 5 - criando significados a partir da complexidade

Questionado sobre a existência na *Hi Platform* de contextos de decisão onde é necessário conciliar vários significados e muitos interesses, P3 explica:

“(...) é muito comum, porque a principal função é definir onde serão exercidos os nossos recursos de desenvolvimento. Mas uma das principais funções é entender as necessidades da empresa e investir. E não cabe 10% do que nós vamos fazer, não dá (...).”

Buscamos ainda identificar o quanto P3 se sente confortável em administrar essas situações, em que é necessário conciliar vários significados e interesses sobre diferentes perspectivas, combinando aspectos técnicos, comerciais, humanos, financeiros, entre outros. O entrevistado diz:

“Acho que faz parte, mas nem sempre (...). Às vezes, vou falar um ‘não’ e, cara, uma oportunidade grande e o cara está lá, cavou comercialmente, o produto não encaixa, você tem que falar ‘poxa, negão, não dá, não é assim’. Tem um sofrimentozinho. Mas é parte do desafio que eu gosto. Pensar qual é o melhor caminho, como nós alocamos recursos para chegar ao melhor resultado, e concilio isso (...). É parte do desafio que gosto de fazer.”

O entrevistado faz ainda uma reflexão importante sobre a complexidade dentro das organizações quando fala:

“(...) Nos últimos anos, talvez na última década, ficou mais presente a questão do design no meu dia a dia. Porque a minha formação é uma formação muito analítica, Ciências da Computação é quase o oposto (...), esse tipo de pensamento (...), se difundindo, entrando nas organizações (...).”

Quando questionamos P3 sobre a sua capacidade de análise e síntese sobre problemas complexos, ele responde:

“Acho que sim. Acho que os dois são compatíveis. E vejo o reconhecimento da equipe nisso. Então, às vezes, me preparo, óbvio. Acho que tem uma preparação anterior de uma linha de raciocínio. Mas acho que consigo me guiar muito claramente (...).”

No aspecto 5, P3 mostra ter boa capacidade de lidar com contextos complexos na organização, seja na capacidade de análise e síntese dessas situações, seja na forma tranquila que afirma conduzir situações desse tipo.

4.3.3.6 Aspecto 6 - construção coletiva

Nessa parte da entrevista, perguntamos se P3 entendia a estratégia para modificar realidade existente na organização, como algo mais individual a partir de uma visão de liderança e responsabilidades ou algo que, necessariamente, precise nascer de um processo dinâmico, coletivo e interativo. Em sua reflexão, o entrevistado percebe a dúvida entre o papel do líder e a visão coletiva:

“Estou na dúvida pelo seguinte motivo: acho que tem um papel da liderança, de conseguir traçar uma visão de para onde vamos. Especialmente, quando nós estávamos falando de modificar uma realidade”.

O entrevistado reforça a percepção sobre o papel da liderança:

“O líder orienta: ‘pessoal, nós vamos para lá. Nós vamos conquistar aquela montanha’. Os detalhes dessa caminhada talvez sejam uma decisão de todos, mas a direção, pelo menos para nós. Acho que é importante.”

Sobre diálogos estratégicos, que o próprio entrevistado menciona, debatemos com se ele estabelece relação em diferentes níveis tendo a habilidade de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva dentro do ambiente da Hi. Questionamos, inclusive, de forma específica, se ele eventualmente encaminha com tranquilidade visões que contrariam sua posição individual inicial. O profissional diz:

“Bastante. Tanto de conseguir coordenar e conciliar essas visões diferentes, quanto de permitir que minha visão mude também nesse processo. Isso eu vejo, em vários momentos, acontecendo bastante.”

Conseguimos observar a presença da construção coletiva como algo importante para P3. Ao mesmo tempo, fica evidente o reconhecimento da importância da liderança individual e de sua responsabilidade na condução de caminhos mais estratégicos.

4.3.3.7 Aspecto 7 – visão metaprojetual

No último aspecto, buscamos estabelecer diálogo com o entrevistado para identificar pontos relacionados a abordagem metaprojetual que intua questões específicas do design estratégico.

Iniciamos abordando se o entrevistado identifica na organização espaços dinâmicos e plataformas habilitantes que favoreçam a contribuição de todos que possam desejar participar de uma forma mais estratégica com a organização. O entrevistado diz:

“Acho que sim. Acho que nós sempre enxergamos aqui uma cultura onde as pessoas têm um significado do que elas estão fazendo, elas têm informação sobre o que está acontecendo e têm autonomia para desempenhar o seu papel e apoio de tudo, acaba se criando esses espaços de coisas surgirem.”

P3 continua

“(...) Acho que nós somos pouco hierárquicos, nós nem representamos a nossa hierarquia no organograma. Não tem muito de ‘ah, fala com o líder para ver’. Acho que nós promovemos muito a interação, que nós temos uma boa flexibilidade na organização (...).”

Entretanto, ele reconhece que apesar do esforço no sentido de construir esses espaços habilitantes, na prática eles têm pouco efeito:

“(...) Por algum motivo, acho que as iniciativas, as próprias soluções aparecem menos do que eu esperava. Talvez nós ainda não conseguimos criar essa plataforma de uma forma eficiente.”

Questionamos também sobre o quanto P3 contribui para a criação e orquestração de espaços dinâmicos (sistemas, ambientes, contextos, plataformas habilitantes) dentro da organização. Ele responde:

“(...) Pensando no meu dia a dia, existe vontade, existe uma parte a ser feita da informação. Mas deixa eu pensar mesmo em como abrir espaço (...). Tem que abrir espaço para isso acontecer, não acontece sozinho (...). Acho que não atua ativamente nisso, ou pouco (...).”

Mais adiante na entrevista, fizemos a seguinte pergunta: como você lida com pesquisas de estímulos, tendências, projeção de cenários transformadores? Tivemos como resposta a seguinte afirmação:

“(...) Isso é bastante importante. Na minha função, uma parte da rotina é isso aí. (...) Entender qual pode ser o impacto de inteligência artificial no nosso mercado; o cenário mudou completamente, do começo do ano para cá, aparece um monte de coisas novas, para onde vamos projetar isso; que plano nós vamos projetar; para onde nós estamos indo; como nós nos posicionamos estrategicamente; o produto tem que evoluir para chegar lá junto com a tendência. Acho que isso faz bastante parte do meu dia a dia.”

Por fim, podemos dizer que nesse aspecto existem alguns elementos identificados na entrevista do profissional P3 que se alinham com uma abordagem metaprojetual, embora sejam poucos.

4.3.3.8 Autoavaliação de P3

A entrevista com P3 também segue a escala de 1 a 5 para cada item que compõe os 7 aspectos do modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico.

QUADRO 10 – AUTOAVALIAÇÃO DE P3

| Aspecto | Perguntas | Autoavalição | Média |
|--|--|--------------|------------|
| 1. Abraçando a ambiguidade e a incerteza | 1. Como você lida com projetos que não estão sob o seu controle, que são ambíguos e incertos, que você não tem ideia de qual será a solução final? | 5 | 4,5 |

| | | | |
|---|--|----------|------------|
| | 2. Projetos lineares (cronograma, planejamento, prazo e output) x Projetos com liberdade para o pensamento não linear. | 4 | |
| 2. Engajando através da empatia profunda | 1. Como você utiliza a empatia dentro da Hi? | 5 | 4 |
| | 2. No que você mais se baseia para a tomada de decisões importantes dentro da organização: dados, reflexão sobre o problema ou ouvir as pessoas? | 3 | |
| 3. Abraçando o poder dos cinco sentidos | 1. Quando você pensa em soluções ou delibera sobre elas, você valoriza os sentidos que estão além da questão visual e estética? | 4 | 4 |
| | 2. Quando você pensa em soluções ou delibera sobre elas, você valoriza soluções que estão além da questão funcional? | 4 | |
| 4. Paixão por dar vida às ideias | 1. Você acha que consegue manifestar de forma criativa as suas ideias? | 3 | 4 |
| | 2. Você costuma transformar suas ideias em algo visível e tangível para a sua equipe ver e entender melhor o que você esta pensando? | 5 | |
| 5. Criando significados a partir da complexidade | 1. Você se sente confortável de administrar essas situações (onde é necessário conciliar vários significados e interesses) sobre diferentes perspectivas, combinando os aspectos técnicos, comerciais, humanos, financeiros, etc. ...? | 4 | 4 |
| | 2. Qual a tua capacidade de análise e síntese sobre problemas complexos? | 4 | |
| 6. Construção coletiva | 1. Você identifica a estratégia para modificar uma realidade existente na organização, como algo mais individual a partir de uma visão de liderança e responsabilidades ou algo que, necessariamente, precise nascer de um processo dinâmico, coletivo e interativo? | 2 | 3,5 |
| | 2. Você estabelece uma relação com diálogos estratégicos em diferentes níveis tendo a habilidade de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva dentro do ambiente da Hi, podendo muitas vezes encaminhar uma visão que contraria a sua posição individual inicial? | 5 | |

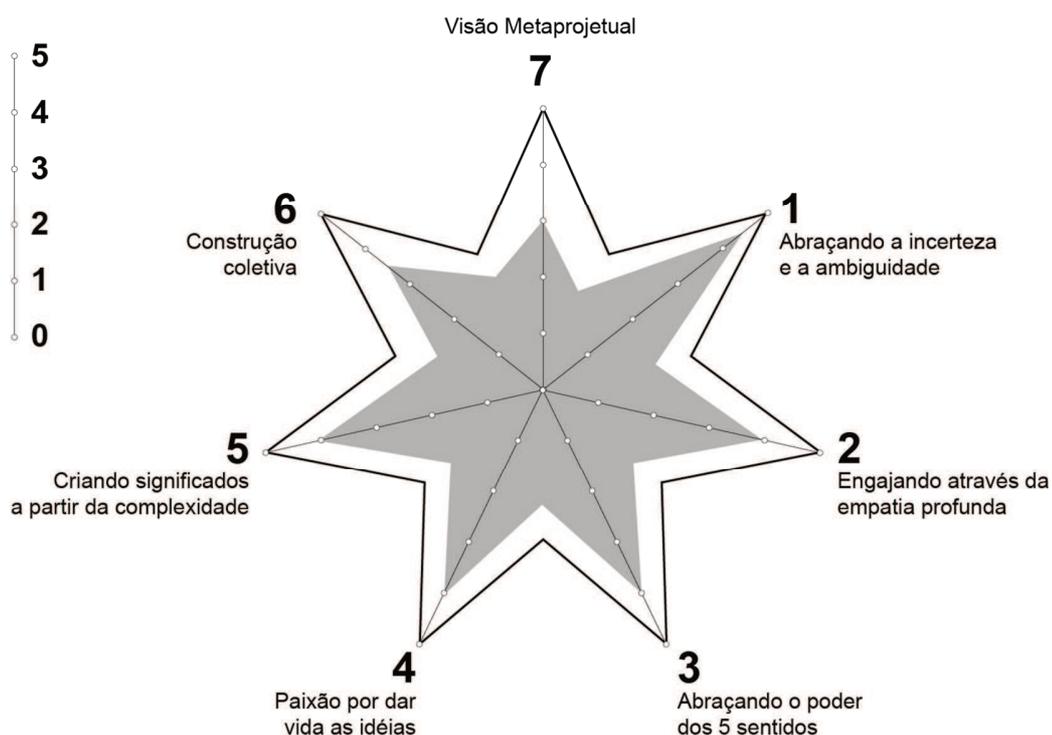
| | | | |
|------------------------|---|---|---|
| 7. Visão metaprojetual | 1. O quanto você entende que contribui para a criação e orquestração de espaços dinâmicos (sistemas, ambientes, contextos, plataformas habilitantes) dentro da organização? | 2 | 3 |
| | 2. Como você lida com pesquisas de estímulos, tendências, projeção de cenários transformadores? | 4 | |

Fonte: o autor.

4.3.3.9 Análise final do modelo P3

IMAGEM 9 - ESTRELA INDIVIDUAL ENTREVISTA P3

Auto avaliação entrevistado P3:



Fonte: o autor.

P3 teve, na sua *Autoavaliação*, cinco aspectos com posicionamento igual ou maior que 4 na escala proposta de 1 a 5. Ou seja, em cinco dos sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude*, o entrevistado se identificou muito e se colocou em posição

um grau abaixo do máximo e em nenhum dos sete aspectos ele se avaliou abaixo de 3. É o menor desvio padrão entre os entrevistados. É curioso observar que um dos dois aspectos que ele se avalia abaixo de 4 são os dois aspectos que compõem o modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico.

4.3.4 Entrevista com o Profissional 4

P4 é fundador da Seekr (uma das empresas originais pré-fusão de 2016) e é hoje responsável pela área de negócios que ele define como crescimento. Ele diz:

“(...) Sou fundador da Seekr, fundei em 2009, 2010, e sempre tive o sonho de escalonar a Seekr para o Brasil inteiro, tinha paixão por crescimento exponencial, essas coisas mais doidas. Por que não ficar em primeiro?”

A *Hi Platform*, uma plataforma de relacionamento e seu potencial de escala, é explicado por P4, que fala ainda de suas responsabilidades no negócio:

“(...) Nós começamos a nos enxergar muito mais como uma plataforma de relacionamento, do que uma plataforma de comunicação, de monitoramento de redes sociais. Não é à toa que, logo depois desse projeto, nós conseguimos investimento. E, desse investimento, coincidentemente, foi um fundo investido na Direct Talk. Em 2015 nós começamos a conversar, em 2016 nasce a Hi (fusão da Seekr e da Direct Talk).”

Falando, especificamente, de suas responsabilidades, P4 entende ter duas responsabilidades principais:

“(...) Uma como sócio (...) que é ter a visão de futuro com os outros sócios e também com o próprio conselho. Então, é uma responsabilidade muito mais empreendedora sobre negócios. E, no dia a dia, a área de crescimento da empresa (...).”

4.3.4.1 Aspecto 1 – abraçando a ambiguidade e a incerteza

Primeiramente, introduzimos os conceitos genéricos de ambiguidade para, em seguida, questionarmos o entrevistado sobre a forma como ele lida com projetos que não estão sob o seu controle, que são incertos, ambíguos, sem garantia de qual possa ser a solução final. P4 diz:

"(...) Tento sempre ter certeza do que vai ser a entrega do projeto. Então, assim, pode não estar sob o meu controle, mas (tenho que saber) o que vai entregar esse projeto (...)"

P2 detalha ainda o seu sentimento e o quanto emocionalmente os projetos com ambiguidade e incerteza o afetam, quando diz:

"(...) Se for um projeto que impacta diretamente a minha área, me sinto agoniado, para te falar bem a verdade. Me atrapalha. Vou te dar um exemplo, do 'schurn'. Não é minha área, mas impacta diretamente o crescimento do negócio."

O entrevistado P4 reforça a visão de desconforto dizendo:

"(...) Então, o não conseguir ter controle sobre isso é um sentimento agonizante, atrapalha o dia a dia, de medo. Não medo ruim, mas medo de 'será que a qualquer momento pode ser que (...)'. O que eu faço normalmente, me meto."

Depois de explorarmos essa relação com a ambiguidade e a incerteza trouxemos para a conversa a visão comparativa entre projetos lineares e projetos mais complexos e indefinidos com espaço para o pensamento não linear. O entrevistado também foi claro e pragmático em relação ao tipo de projeto que prefere atuar:

"(...) Não gosto de nada que não tenha data final, não gosto. Tenho um sentimento de que aquilo não acaba, de que aquilo não tem dono"

O entrevistado reforça a visão de controle quando diz:

“(...) Só que o fato de ter controle não me faz ser ditador. Eu gosto de ter o controle para dar liberdade mesmo. Só que para eu ter isso, eu preciso ter um processo bem linear. Por isso, que é extremo.

Por fim, P4 faz síntese dizendo que tipo de projeto ele acredita:

“Para mim, crescimento é linear. É um negócio que se não for visto muito bem, decidir de forma rápida (...). Acho que a decisão rápida está muito linkada a processo linear, da tomada de decisão.”

4.3.4.2 Aspecto 2 - engajando através da empatia profunda

Continuando a entrevista, passamos para os temas que estão relacionados com o segundo aspecto do *design attitude*. Antes de abordarmos diretamente questões mais específicas, pedimos a P4 para falar sobre sua visão sobre o conceito de empatia. O entrevistado diz:

“(...) Acho que empatia é me colocar no lugar do próximo”.

A visão básica de empatia como “me colocar no lugar do próximo” parece estar clara na organização como um todo, a dificuldade é entender esse conceito além da camada superficial. Perguntamos ao entrevistado como utiliza empatia na Hi. P4 diz:

“(...) Acho que preciso ter empatia, número 1, pela empresa. Preciso me colocar no lugar da empresa, o que é melhor para a empresa. Que decisão preciso tomar, de forma correta, para ter empatia com a empresa? Aí, com base nisso, tomar decisões corretas, por exemplo, com todos os liderados.

O entendimento de empatia do entrevistado parece estar preso na relação de hierarquia e interna com o grupo de colaboradores da *Hi Platform*. Essa visão se reforça quando o entrevistado diz:

“(...) Às vezes, acho que muitos liderados, e é muito comum isso, tomam decisões com base na empatia das outras pessoas que, talvez, sejam melhores para aquela pessoa, mas não para uma decisão da organização como um todo. Então, acho que essa é a minha visão sobre empatia.”

Quando trouxemos o debate para o processo de decisão abordando três dimensões possíveis do processo: análise de dados, análise profunda do problema e escutar as pessoas. O entrevistado diz basear suas decisões 100% em dados e afirma já ter tentado trabalhar de outras formas sem obter sucesso. P4 explica:

“(...) Venda é um negócio que é muito rápido. Se você não vendeu o seu, tem alguém que vendeu por ti. E alguém vendeu. O cara comprou, já era. Por isso, acho que tem que ser dado e número para mim.”

Em relação ao aspecto 2, a visão de P4 é pragmática e diretamente vinculada a sua atividade diária de escala em vendas. É uma relação muito mais relacionada ao *Decision Attitude* (BOLLAND; COLLOPY, 2004) do que ao *design attitude*.

4.3.4.3 Aspecto 3 - abraçando o poder dos cinco sentidos

Nesse terceiro aspecto, nosso objetivo é explorar o quanto as propostas de soluções de P4 para a organização consideram os aspectos sensoriais. Iniciamos a abordagem desse aspecto perguntando a ele o quanto contemplava outros sentidos além das questões visuais e funcionais.

Abordando exemplo prático de definição de um estande em um evento importante para a *Hi Platform*, o entrevistado diz:

“(...) Para mim, funcional é bem importante. Porque o funcional também envolve objetivo. Por exemplo, um estande onde tenho o objetivo de vender, só que poucas pessoas conseguem entrar no estande. Vou olhar isso. E isso é o que interpreto como design. Qual o objetivo daquilo? Nesses dois aspectos, na parte funcional, como é que consigo fazer com que mais pessoas entrem no estande?”

Quando insistimos em abordar os aspectos sensoriais além do funcional, o entrevistado diz:

“(...) Me preocupo (aspectos sensoriais num estande em um evento), se estiver tirando o foco do objetivo. Tipo, se a questão do objetivo for vender, a questão funcional levar para aquilo e a comida não impacta naquilo, não vou olhar para aquilo. Para mim, é muito paralelo...”

Referente ao aspecto 3, é difícil encontrar em P4 manifestações que nos permitam identificar comportamentos que apontem na valorização desse aspecto em suas atividades na *Hi Platform*.

4.3.4.4 Aspecto 4 - paixão por dar vida às ideias

Perguntamos a P4 sobre sua capacidade de manifestar, de forma criativa, as suas ideias. O entrevistado comenta:

“(...) Consigo, acho que isso aí consigo (...). Acho que eu consigo usar exemplos (...), a metáfora é a forma mais criativa”.

De qualquer forma, mesmo falando em criatividade, o entrevistado não consegue desvincular sua ação criativa do suporte de números e projetos lineares. Quando perguntamos ao entrevistado se ele era capaz de tangibilizar as ideias, materializar para o grupo, o entrevistado responde:

“Sim. Número, número, número (...). Plano, plano, plano (...). Ação, ação, ação (...). E se fizer isso, muda isso. Se fizer aquilo, muda aquilo. Sou extremamente viciado nisso. (...) Tratamento linear é tudo consequência. E é geral. Nós entramos agora, no último trimestre, na primeira madrugada, eu tive que desenhar todo o plano que faltava. Entrega a planilha pronta e todo mundo (...).”

Para o entrevistado, a tangibilização das ideias, a forma de fazer os outros verem, fica muito circunscrita a números e dados.

4.3.4.5 Aspecto 5 - criando significados a partir da complexidade

Iniciamos a abordagem do aspecto 5 perguntando a P4 se se sentia confortável em administrar situações na organização onde é necessário conciliar vários significados e muitos interesses. Sua resposta:

“(...) Não fico confortável, me dói. Aceito porque sou profissional, na verdade. Mas tem coisa com que vou ficar desconfortável pra caramba. Não é comum ficar desconfortável, na verdade (...).”

Quando abordamos a questão relacionada aos problemas complexos, de contornos indefinidos, e a capacidade de análise e síntese sobre eles, P4 diz:

"(...) Acho que aquela habilidade que tenho do processo, de estudar, de números, de ter paciência (...). Isso me faz ter habilidade muito grande em problemas complexos, por exemplo. Gosto de resolver problema. Fico agoniado, na verdade, de não resolver problema. Gosto de abrir uma porta e fechar uma porta. E quando a porta não está fechada (...). E, talvez, por ter essa agonia, tenho essa habilidade e posso ter o status (...)."

Na abordagem sobre o tema da capacidade de análise de problemas de alta complexidade, o entrevistado diz:

"(...) E aí, a minha capacidade de análise é boa, tento juntar o máximo de informação possível, mas também sou aquele que não precisa ler todo o manual para falar 'a hora em que acabar o manual, vou agir'. Nos dois primeiros capítulos, já 'vamos agir aqui', leio mais um capítulo e 'vamos agir aqui'."

Após a visão sobre a capacidade de análise, entramos na discussão sobre a capacidade de síntese. P4 aponta:

"(...) Também é boa, acho. É que, na verdade, para mim, uma boa análise é com base em número. E o número contempla muito bem uma saída mais óbvia. Então, a percepção sobre a análise é fundamental. Aí, perguntamos: e se não existir os números?"

O entrevistado fala:

"Cara, aí fico agoniado."

Ou seja, no aspecto 5 foi possível entender, a partir dos depoimentos de P4, , que em todos os elementos ao entorno das atividades estratégicas dele aparecem fortemente a existência de dados como suporte de decisão e ação.

4.3.4.6 Aspecto 6 - construção coletiva

No aspecto 6, introduzimos o tema perguntando a P4 sobre estratégias de mudança. Questionamos se na visão dele eventual estratégia de mudança sobre uma realidade existente na organização se aplicaria mais a algo individual, a partir de uma visão de liderança e responsabilidades, ou, necessariamente, precisaria nascer de um processo dinâmico, coletivo e interativo. O entrevistado diz:

“(...) Sou mais individual, gosto de uma decisão muito rápida. Acho que é coletivo quando precisa ser. Acho que sou muito prático. Acho que tem que tomar decisão, toma decisão. Se está em prol da empresa toma decisão. Acho que isso é dar liberdade. (...) Só que sou assim, quero que os outros também sejam.”

Na continuidade da entrevista, abordamos a visão dos diálogos estratégicos e a capacidade de catalisar a sensibilidade coletiva perguntando a P4 se ele se sentia capaz de estabelecer relação com diálogos estratégicos em diferentes níveis, tendo a habilidade de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva dentro da Hi, podendo, inclusive, muitas vezes encaminhar visão que contraria a sua posição individual inicial.

A resposta do entrevistado aparece naturalmente com uma condicional:

“Se tu conseguires comprovar a tese. Não é assim, ah, falou, beleza (...). Não olho pela quantidade, olho pela seriedade das teses que estão falando (...). Se for uma tese bem fundamentada, bem de boa.”

A construção coletiva parece não ser modelo naturalmente aceito por P4. A visão individual e de responsabilidades é o modelo que ele mais se identifica, conforme aquilo que nos apresentou na entrevista.

4.3.4.7 Aspecto 7 – visão metaprojetual

No último aspecto do modelo ampliado do *design attitude*, iniciamos a abordagem sobre o tema da visão metaprojetual tentando provocar a reflexão de P4 sobre a existência na *Hi* de espaços e/ou plataformas habilitadoras que favoreçam a construção estratégica e coletiva.

Perguntamos sobre o quanto ele se envolvia com as questões de estratégias da organização e da visão de médio e longo prazo. O entrevistado diz:

"Sim, pra caramba"

Quando passamos a abordar especificamente os espaços dentro da organização para o pensamento mais estratégico, e de que forma eles se organizam, de que forma são elaborados na *Hi*, P4 responde:

"Enxergo uma organização como algo vivo, não como algo dependente de alguém. Acho que uma boa organização é um organismo vivo e precisa disso aqui para funcionar. Vejo isso dentro da Hi. Não em todas as áreas, mas vejo todo mundo preocupado em ter isso, que acho que é o passo mais importante."

Quando questionamos P4 sobre o quanto ele se envolve com a construção desses espaços que habilitam as pessoas a participar do processo estratégico e de forma mais ampla na organização, o entrevistado P4 comenta:

"Bah, muito forte. Tem que ser isso, na verdade (...). Só que acho que a própria liderança das organizações, ou da Hi, têm que pensar assim (...)."

Sobre o interesse em pesquisas, tendências e projeção de cenários futuros, temas do aspecto 7 do *design attitude* ampliado, P4 conta:

“Gosto, gosto muito. Mas sempre tenho um pé atrás. Acho que tem tanta informação, que tudo vira tendência...”

Por fim, podemos dizer que no aspecto de visão existem poucos elementos identificados que possamos dizer que P4 se aproxima das atitudes que representam bem esse aspecto.

4.3.4.8 Autoavaliação

A autoavaliação de P4 também segue a escala de 1 a 5.

QUADRO 11 – AUTOAVALIAÇÃO DE P4

| Aspecto | Perguntas | Autoavaliação | Média |
|--|--|---------------|------------|
| 1. Abraçando a ambiguidade e a incerteza | 1. Como você lida com projetos que não estão sob o seu controle, que são ambíguos e incertos, que você não tem ideia de qual será a solução final? | 1 | 1 |
| | 2. Projetos lineares (cronograma, planejamento, prazo e output) x Projetos com liberdade para o pensamento não linear. | 1 | |
| 2. Engajando através da empatia profunda | 1. Como você utiliza a empatia dentro da Hi? | 1 | 2 |
| | 2. No que você mais se baseia para a tomada de decisões importantes dentro da organização: dados, reflexão sobre o problema ou ouvir as pessoas? | 3 | |
| 3. Abraçando o poder dos cinco sentidos | 1. Quando você pensa em soluções ou delibera sobre elas, você valoriza os sentidos que estão além da questão visual e estética? | 5 | 4,5 |
| | 2. Quando você pensa em soluções ou delibera sobre elas, você valoriza soluções que estão além da questão funcional? | 4 | |

| | | | |
|--|---|----------|------------|
| 4. Paixão por dar vida às ideias | 1. Você acha que consegue manifestar de forma criativa as suas ideias? | 4 | 3,5 |
| | 2. Você costuma transformar suas ideias em algo visível e tangível para a sua equipe ver e entender melhor o que você esta pensando? | 3 | |
| 5. Criando significados a partir da complexidade | 1. Você se sente confortável de administrar essas situações (onde é necessário conciliar vários significados e interesses) sobre diferentes perspectivas, combinando os aspectos técnicos, comerciais, humanos, financeiros, etc. ...? | 4 | 4,5 |
| | 2. Qual a tua capacidade de análise e síntese sobre problemas complexos? | 5 | |
| 6. Construção coletiva | 1. Você identifica a estratégia para modificar uma realidade existente na organização, como algo mais individual a partir de uma visão de liderança e responsabilidades ou algo que, necessariamente, precise nascer de um processo dinâmico, coletivo e interativo? | 2 | 3 |
| | 2. Você estabelece uma relação com diálogos estratégicos em diferentes níveis tendo a habilidade de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva dentro do ambiente da Hi, podendo muitas vezes encaminhar uma visão que contraria a sua posição individual inicial? | 4 | |
| 7. Visão metaprojetual | 1. O quanto você entende que contribui para a criação e orquestração de espaços dinâmicos (sistemas, ambientes, contextos, plataformas habilitantes) dentro da organização? | 5 | 4 |
| | 2. Como você lida com pesquisas de estímulos, tendências, projeção de cenários transformadores? | 3 | |

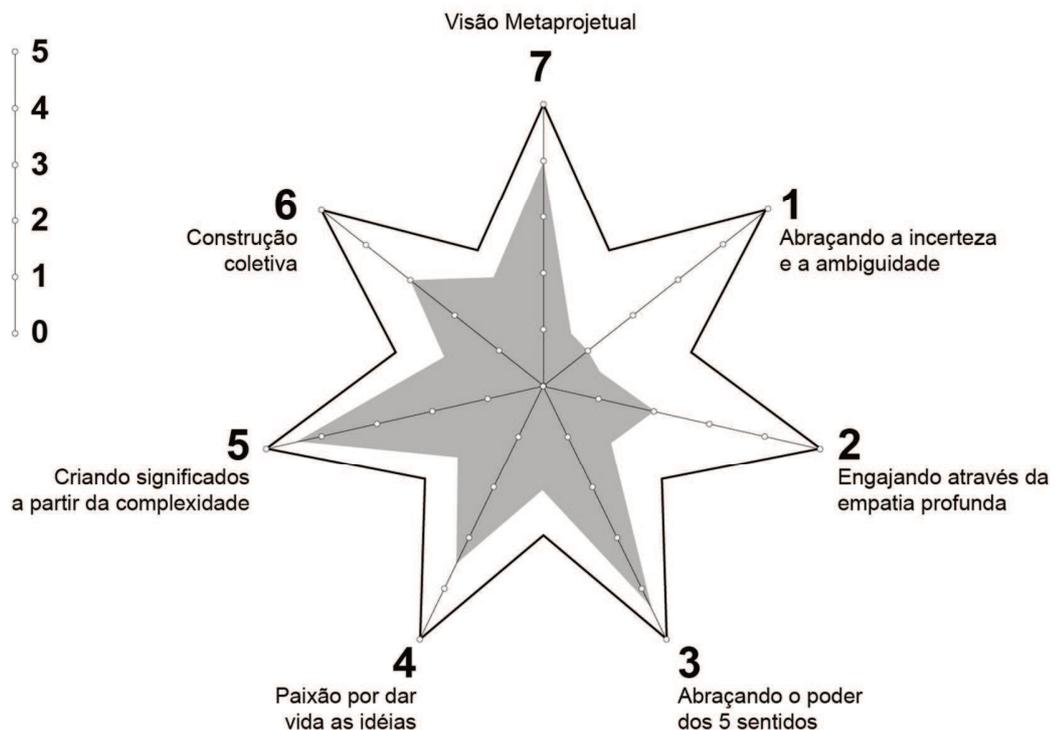
Fonte: o autor.

P4 obteve na *autoavaliação* apenas dois aspectos com grau maior ou igual a 4 – um deles o aspecto 7, item no qual nenhum dos outros entrevistados haviam se dado grau superior a 3. O quinto aspecto também foi bem autoavaliado por P4, que se concedeu grau 4,5. Nos aspectos 1 e 2, o entrevistado se avaliou com grau mínimo.

4.3.4.9 Análise final do modelo

IMAGEM 10 - ESTRELA INDIVIDUAL ENTREVISTADO P4

Auto avaliação entrevistado P4:

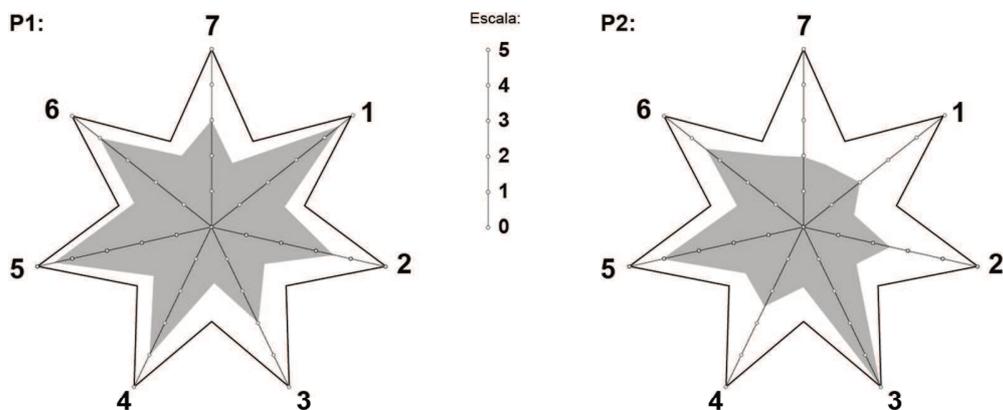


Fonte: o autor.

4.3.5 Análise final (autoavaliações) - líderes estratégicos da *Hi Platform*

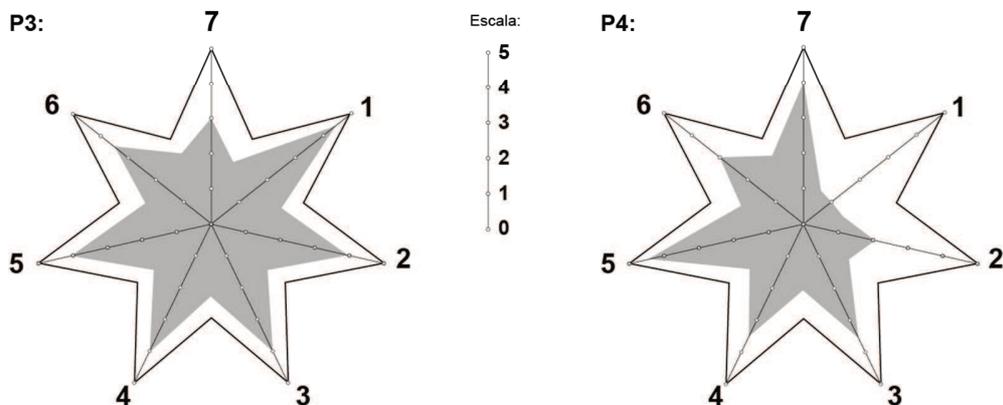
Após a análise individual, é importante que consolidemos as autoavaliações dos quatro líderes estratégicos entrevistados. A imagem a seguir mostra, de forma conjunta, as quatro estrelas individuais de cada um dos entrevistados. Podemos observar, pela área coberta das quatro estrelas, a diversidade de cada entrevistado em relação aos aspectos que compõem o modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico. Vamos agora, analisar cada um dos aspectos em relação ao conjunto das autoavaliações dos quatro entrevistados:

IMAGEM 11 - ESTRELAS DOS ENTREVISTADOS



Legenda:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---|---------------------|---------------------|
| Abraçando a incerteza e a ambiguidade | Engajando através da empatia profunda | Abraçando o poder dos 5 sentidos | Paixão por dar vida as idéias | Criando significados a partir da complexidade | Construção coletiva | Visão Metaprojetual |



Fonte: o autor.

Quando analisamos individualmente os aspectos do modelo ampliado, de acordo com as auto-avaliações e respectivas médias, encontramos o seguinte:

- Aspecto 1 – abraçando a ambiguidade e a incerteza: nesse aspecto obtivemos auto-avaliação igual ou superior a 4 (muito bom) dos entrevistados P1 e P3. Nas auto-avaliações dos quatro entrevistados obtivemos, como média nesse aspecto, valor igual a **2,9 (dois vírgula nove)**.

- **Aspecto 2 – engajando com empatia profunda:** no segundo aspecto do modelo ampliado tivemos o entrevistado P3 com autoavaliação igual a 4 e os outros todos abaixo de 4. A média final foi **3 (três)**.

- **Aspecto 3 – abraçando o poder dos cinco sentidos:** esse é o aspecto que tivemos média bastante alta, com três dos quatro entrevistados (P2, P3 e P4) atribuindo valores iguais ou superior a 4. A média final foi **4,1 (quatro virgula um)**.

- **Aspecto 4 – paixão por dar vida as ideias:** obtivemos média, resultado das quatro autoavaliações, de valor de **3,5 (três virgula cinco)**. Dois entrevistados (P1 e P3) tiveram autoavaliações igual ou superior a 4.

- **Aspecto 5 - criando significados a partir da complexidade:** tivemos a maior media entre os sete aspectos do modelo ampliado, com valor de **4,25 (quatro virgula vinte e cinco)** como resultado médio das quatro autoavaliações, com todos os entrevistados se avaliando com grau igual ou superior a 4.

- **Aspecto 6 - construção coletiva:** no sexto aspecto temos apenas o entrevistado P1 com autoavaliação igual ou superior a 4 e uma media final igual a **3,5 (três virgula cinco)**.

- **Aspecto 7 – visão metaprojetual:** no sétimo e último aspecto do modelo ampliado, tivemos P3 com autoavaliação igual a 4 e os outros todos abaixo de 4. A média final ficou igual a **3 (três)**.

Dado tais números, cabem os seguintes comentários finais sobre os resultados consolidados das autoavaliações:

1. Todas as médias ficaram entre 2,9 (menor valor) e 4,25 (maior valor) da escala de 1 a 5 que recordamos: (1) ruim; (2) regular; (3) bom; (4) muito bom e (5) excelente.

2. Em todos os sete aspectos do modelo ampliado de *design attitude* para o design estratégico, tivemos pelo menos um dos quatro entrevistados (P1, P2, P3 e P4) que se autoavaliou com grau igual ou superior a quatro (muito bom).

3. A maior média foi para o aspecto 5, que teve 4,25, com todos entrevistados autoavaliados acima do grau 4.

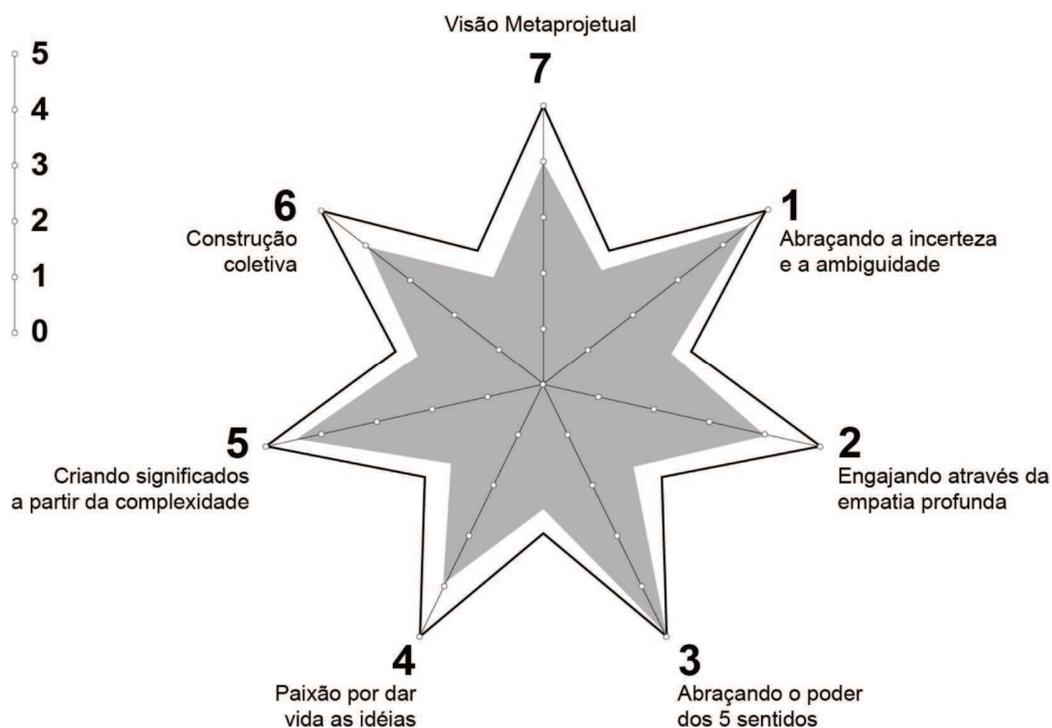
4. Do total de sete aspectos considerados no modelo ampliado e quatro autoavaliações para cada aspecto, tivemos total de 14 autoavaliações com grau igual ou superior ao grau 4, das 28 autoavaliações de aspectos possíveis.

5. Apenas em uma avaliação foi atribuído grau máximo (grau 5). Isso aconteceu na autoavaliação de P2 para o aspecto 3 – abraçando o poder dos cinco sentidos.

Em seguida, para nos apoiar nas análises, mostramos mais duas as representações da estrela do modelo de *design attitude* ampliado.

Na primeira estrela, imagem 12, mostramos a área sombreada que representa o maior grau obtido, entre os quatro entrevistados, para cada um dos sete aspectos do modelo ampliado.

IMAGEM 12 – VALORES MÁXIMOS PARA OS SETE ASPECTOS

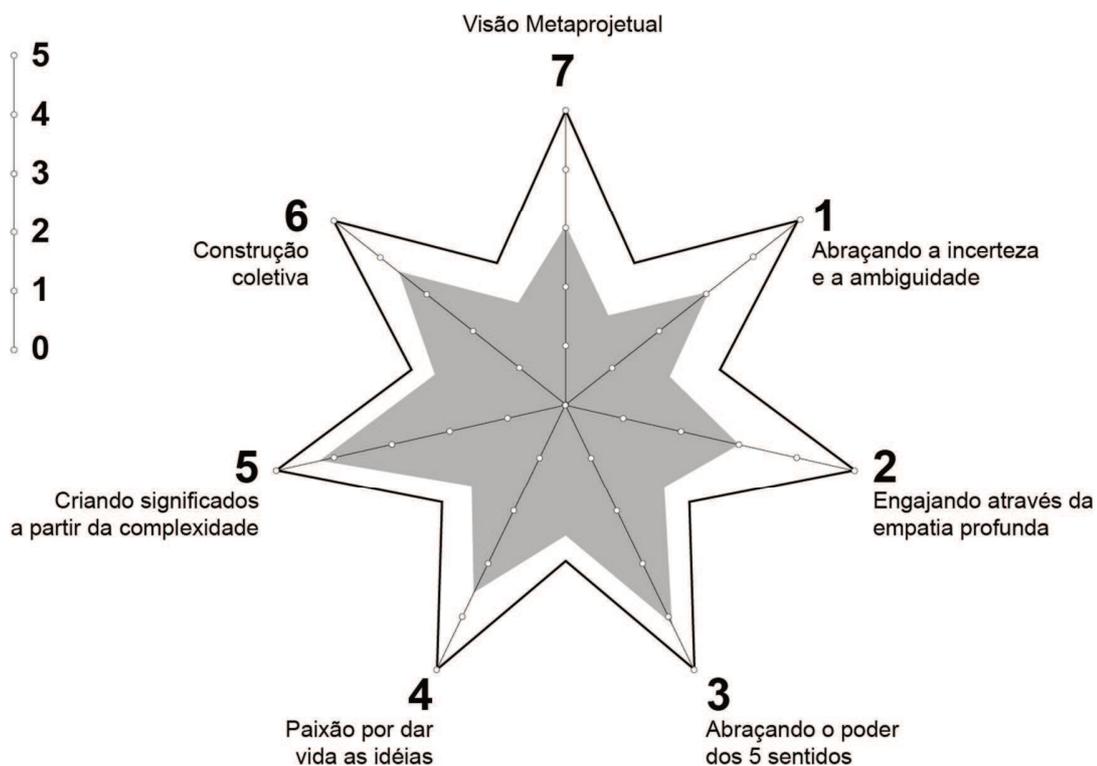


Fonte: o autor.

Na imagem seguinte, imagem 13, mostramos a área sombreada com a média dos quatro entrevistados para cada um dos sete aspectos do modelo ampliado do *design attitude*, conforme as autoavaliações.

IMAGEM 13 – VALORES MÉDIOS DE CADA UM DOS SETE ASPECTOS

Valores médios de cada um dos 7 aspectos:



Fonte: o autor.

Os profissionais entrevistados vivem em ambiente altamente competitivo onde toda a mudança do relacionamento das marcas com consumidores passa a ser estabelecido a partir de competidores globais que caminham de forma acelerada para a consolidação de plataformas *omnichannel* de atendimento. Manter-se competitivo, no caso da *Hi Platform*, depende de capacidade de inovação e criatividade, crescimento acelerado e busca constante de modelos escaláveis de comercialização. As estratégias que representam as interfaces da *Hi Platform* com o mercado são concebidas tendo os quatro profissionais entrevistados como líderes facilitadores dessas tarefas. Essas estratégias estão representadas em diferentes projetos (como lançamento de produtos ou versões de produtos, estratégias de negócios ou os esforços de posicionamento e comunicação), um modelo bastante orgânico de gestão, com muito pouca hierarquia, divisão de responsabilidades e projetos entre os quatro profissionais entrevistados, que

têm experiências, repertório e perfis bastante diferentes. A área sombreada das quatro estrelas que representam os entrevistados nos indica isso.

A partir das autoavaliações, pudemos observar os perfis distintos dos profissionais quanto às atitudes testadas e alguma proximidade entre P1 e P3. Talvez, não por acaso, P1 responda institucionalmente por inovação dentro da *Hi Platform* e P3 por desenvolvimento de produtos, áreas de interação diária entre as equipes na dinâmica de uma empresa de SaaS (software como serviço) como a *Hi Platform*.

A maior média geral, 4,25, para o aspecto 5 nos indica atitude especialmente aberta ao diálogo estratégico, com as autoavaliações apontando que todos os líderes autoavaliados estão confortáveis em administrar situações em que é necessário conciliar vários significados e interesses sobre diferentes perspectivas, além de uma grande capacidade de análise e síntese sobre os problemas de grande complexidade.

O fato de apenas um entrevistado, em um aspecto, ter se atribuído grau máximo (5), sinaliza algum cuidado dos entrevistados nas autoavaliações em se autoreferenciar como ultra qualificado em um ou outro aspecto. Isso talvez tenha influenciado minimamente para baixo a média geral dos quatro entrevistados – que ficou entre 2,9 e 4,25. Ainda assim, basicamente, entre bom e muito bom, em todos os sete aspectos.

O fato mais relevante dos dados iniciais é que todos os aspectos serem contemplados com média maior ou igual a 4 (muito bom, na escala de 1 a 5) por pelo menos um dos quatro entrevistados. Isso determina que se identifique evidências de presença de todos os sete aspectos do modelo ampliado na *Hi Platform*. Ou seja, esse grupo forma um coletivo de designers estratégicos que dão cobertura a todos os aspectos do modelo ampliado do *design attitude*. Evidentemente, por perfil e formação, não são líderes com cultura formal de design, mas são potencialmente, em conjunto, muito capacitados a produzir resultados para a organização no desenho de suas estratégias. A evolução do negócio da *Hi Platform* tem mostrado isso.

A *Hi Platform* vem construindo uma história de transformação no setor de atendimento à clientes no Brasil. O sucesso da empresa, e o acerto das estratégias projetadas, está traduzido em seus produtos (lançamento da plataforma *Hi*), em seu crescimento (receitas acima de 40% médio desde 2016), em resultado operacional (mais de 200% de crescimento médio desde 2016), na base de clientes (mais de 700 marcas)

e em alcance de seus objetivos, que inclui se tornar líder em plataformas de atendimento na América Latina nos próximos anos.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo identificar evidências de atitudes do design estratégico em organizações com perfil inovador. Entendemos como organizações de perfil inovador aquelas que sobrevivem e crescem como unidade básica da nova economia informacional e são capazes de, mais do que inovar, gerar conhecimentos e processar informações com eficiência.

Na primeira parte deste estudo, contextualizamos a transformação da sociedade, na perspectiva da sociedade em rede, e descrevemos a inovação em uma abordagem ampla a partir de três diferentes visões. Assim, chegamos no entendimento da inovação no âmbito das organizações. Com isso, aprofundamos a visão teórica nas perspectivas do design de inovação, do design estratégico e do *design attitude*.

Na opinião dos especialistas em design estratégico entrevistados (fase 1 da pesquisa), o modelo do *design attitude* de Michlewski (2008, 2015) foi validado para o design estratégico em seus cinco aspectos. Ou seja, nenhum dos oito especialistas entrevistados desaconselhou a utilização de qualquer um dos aspectos que compõem o *design attitude* para o design estratégico.

O modelo ampliado do *design attitude* foi proposto a partir da análise das entrevistas individuais com os especialistas e conforme a expressão da visão e do pensamento coletivo deles sobre quais aspectos deveriam ser incluídos no modelo de *design attitude* ampliado para o design estratégico. Após análise e busca por homogeneidade conceitual, entendemos que construção coletiva e a visão metaprojetual seriam os dois elementos que deveriam compor o modelo ampliado.

Segundo Michlewski (2015), apesar de ocasionais filtragens, as Escolas de Design e de Administração evitam uma a outra há muitos anos. Isso não é surpreendente, dado que a natureza do design está mais baseada na arte enquanto na administração está mais apoiada na ciência. Segundo o autor, somente recentemente os conceitos de design ganharam massa crítica e foram considerados dentro das Escolas de Administração. Hoje, as principais escolas internacionais de Administração, incluindo a Harvard Business School, não apenas se sentem confortáveis falando do design como um conceito robusto, mas estão alinhando os seus posicionamentos ao design.

Neste trabalho, provocamos o diálogo entre essas duas escolas produzindo um modelo de atitudes que tem raiz na Escola da Administração (BOLAND; COLLOPY; LYYTINEN; YOO, 2008, MICHLEWSKI, 2008, 2015) e ampliação proposta pela Escola de Design e que se apresenta como contribuição teórica para o design estratégico.

Segundo Freire (2017), as bases epistemológicas da complexidade suportam o nível metodológico do design estratégico e as técnicas para sua atuação. Dessa forma, o diálogo que estabelecemos na proposta do modelo ampliado do *design attitude* para o design estratégico é inédito e avança dentro do espaço da complexidade que, segundo Morin (2015), pressupõe um saber não fragmentado, não compartimentado e não redutor e o reconhecimento da incompletude de qualquer conhecimento.

Na fase 2, aplicamos o modelo de *design attitude* ampliado para o design estratégico em uma empresa que representa as organizações com perfil inovador, a *Hi Platform*. Buscamos uma organização que se disponibilizasse a participar desse processo com seus principais líderes estratégicos e que representasse as empresas da nova economia informacional com capacidade de processamento de informações em alta escala, com liderança em seu segmento e com atuação no mercado dentro de modelos de negócios inovadores. Nos aproximamos, dessa forma, das empresas de tecnologia que se enquadram nos modelos de negócios SaaS (*Software as a Service*). Por fim, elegemos a *Hi Platform* e seus quatro principais sócios executivos para aplicarmos o modelo de *design attitude* ampliado a partir de um processo de entrevistas e de autoavaliação. Conforme mencionado na descrição do método de pesquisa, nosso trabalho é de natureza exploratória a partir de um estudo de caso. Por isso, não é conclusivo nem tão pouco generalizável, mas nos dá elementos importantes para análises e se apresenta como uma possível base para futuros estudos.

No estudo de caso da *Hi Platform* se evidenciou a presença, na organização, das atitudes do design estratégico em seus sete aspectos. Entretanto, não é possível identificar de forma consolidada, em um único líder estratégico, grau elevado para todos os aspectos que compõem o modelo de *design attitude* ampliado para o design estratégico. Nos evidencia ainda, que é incomum encontrar alguém com capacidade potencial máxima em qualquer um dos aspectos do modelo ampliado.

De qualquer sorte, quando partimos para analisar as potencialidades coletivas dos líderes estratégicos em relação ao modelo de *design attitude* ampliado, deparamos com os sete aspectos contemplados com graus igual ou superior a 4 (muito bom) em pelo menos um dos quatro líderes estratégicos entrevistados. Ou seja, no nosso estudo de caso, podemos dizer que existe na *Hi Platform* evidências da presença de todos os sete aspectos que compõem o modelo *design attitude* ampliado para o design estratégico por meio do coletivo dos profissionais pesquisados. Entretanto, mais do que visão coletiva, queremos também entender a perspectiva do designer estratégico. Conforme mencionamos na introdução, existe lacuna clara de referências ao designer estratégico que devemos abordar e que faz parte dos objetivos específicos deste estudo. Pode-se dizer que o design estratégico é necessariamente resultado de ação coletiva, diálogos estratégicos e atitudes que ocorrem nessa atividade em conjunto. A construção coletiva se apresenta como um dos pilares do design estratégico na visão de seus principais autores (MERONI, 2008, ZURLO 2010, MANZINI, 2014). Sendo assim, podemos dizer que o designer estratégico dentro das organizações é o profissional que trabalha de forma criativa em processos coletivos de design que tenham no seu escopo o impacto nas estratégias organizacionais.

Por outro lado, a cultura do design sempre valorizou a questão de autoria e estabeleceu, ao longo dos anos, ao designer associado ao "seu produto" uma visão de importância maior do individual do que propriamente do coletivo. Isso está caracterizado pelos concursos de design, pelo destaque na mídia de alguns profissionais e outras formas de reconhecimento individual dos designers no mundo.

Quando nos referimos ao designer estratégico, não existe preocupação autoral, até porque não faz sentido no design estratégico. Entretanto, nenhuma definição do designer estratégico parte da visão de potencialização de sucesso desses processos coletivos de design, que só podem ocorrer se tivermos individualmente profissionais que detenham um rol de atitudes de designer estratégico que enriqueçam o processo criativo e coletivo de projetar estratégias organizacionais.

A ausência de referências objetivas sobre o designer estratégico na ação projetual coletiva de formulação de estratégias, dentro das organizações, se afasta da visão de *performance* desse coletivos, o que acaba estabelecendo uma barreira para a evolução

do design estratégico nas organizações, que têm objetivos de negócios. O modelo de *design attitude* ampliado para o design estratégico é um modelo teórico que ocupa essa lacuna. Entretanto, como qualquer modelo teórico precisa ainda ser validado e evoluído. A autoavaliação, por exemplo, é um processo ainda básico para a definição das atitudes de design estratégico. Ao mesmo tempo, os questionários semiestruturados de cada aspecto do modelo de *design attitude* ampliado podem ser, com mais tempo, bastante aprofundados e mais sofisticados, compondo número maior de itens para cada aspecto do modelo ampliado do *design attitude*. De qualquer forma, os dados iniciais coletados nos motivam a sugerir evolução futura do modelo nos estudos do design estratégico.

Conforme mencionamos na fundamentação teórica, para Buchanan (2015), o pluralismo do pensamento do design pode atuar em diferentes dimensões dentro da estrutura organizacional, desde o processo cognitivo básico, passando pelo questionamento criativo, avançando na implementação de novos modelos até a transformação inovadora e criativa do espírito e da cultura da toda organização. O modelo de *design attitude* ampliado se posiciona exatamente na dimensão do questionamento criativo e na ação de implementação de novos modelos que afetam as definições estratégicas e que projetam as transformações das organizações.

A versão original do modelo de *design attitude* ampliado já estabelece referências objetivas sobre as atitudes desejáveis aos profissionais que compõem os coletivos de design estratégico. É possível apontar que dentro do modelo ampliado do *design attitude* o profissional estratégico será "mais designer estratégico" na medida em que tenha de forma potencial, em alto grau, maior agregado de atitudes de design estratégico que estão representadas pelo modelo por meio de seus sete aspectos. Isso nos habilita a criar referências, buscar padrões e ter capacidade de análise sobre qualquer coletivo ou ação individual no coletivo que tenha como propósito o design estratégico. Nos ambientes cada vez mais competitivos de mercado, o sucesso dos coletivos criativos visando a evolução de estratégias em favor da transformação das organizações depende de equipes com alto potencial para participar desses processos estratégicos. São diversas as implicações práticas que o modelo de *design attitude* ampliado para o design estratégico pode contribuir, entre elas destacamos:

1. Como ferramenta metodológica capaz de analisar individualmente e no coletivo os níveis de atitudes de design estratégico e, dessa forma, apoiar a formação de equipes de designers estratégicos com alto potencial de sucesso e de construção de resultados para as organizações;

2. Como ferramenta metodológica para a análise sistemática para a evolução individual e coletiva de equipes em relação às atitudes do design estratégico;

3. Na avaliação comparativa de contextos diferentes (setores, perfis de empresas, mercados), em relação as atitudes do design estratégico, podendo identificar contextos que se apropriam melhor das atitudes do design estratégico na sua cultura ou modelo organizacional;

4. Na avaliação comparativa de coletivos diferentes dentro de um mesmo contexto, podendo identificar setores ou áreas que se identificam melhor com as atitudes do design estratégico;

5. Como referencial fundamental na formação de equipes criativas para a elaboração de novos negócios e/ou novos modelos de negócios.

Por fim, gostaríamos de sugerir que futuros trabalhos de pesquisa venham a refinar o modelo sugerido do *design attitude* para o design estratégico buscando a sua validação e ampliação de sua aplicação. Especificamente, seria interessante identificar e analisar de forma sistemática e comparativa a evolução em relação às atitudes do design estratégico de grupos estratégicos em organizações de diferentes perfis cruzando com as estratégias organizacionais e os resultados destas organizações. Outro campo de investigação relevante é dentro do ecossistema de empresas em fase inicial (*startups*), com cultura organizacional ainda virgem, com o grupo de sócios empreendedores compondo o coletivo estratégico e sendo analisado conforme sua evolução pelo modelo de *design attitude* ampliado. Seria interessante observar o cruzamento do perfil de atitudes dos profissionais e do coletivo fazendo o cruzamento sobre a forma de elaboração de estratégias e resultados obtidos.

Segundo Buchanan (2015), o *design attitude* foca na cultura profissional do design, nas atitudes e nos valores que estão atrás de todo trabalho criativo. Valores e Atitudes que são a fundação da imaginação e da criação no design. No nosso estudo, podemos dizer que a proposta do modelo ampliado do design attitude se preocupa em questionar

quais são efetivamente os valores e aspectos que fundamentam a ação criativa do designer estratégico e qual a natureza da contribuição dos designers estratégicos. Entendido isso, temos um modelo com sete aspectos que pode ser utilizado de forma metodológica apoiando a evolução do design estratégico dentro das organizações de forma objetiva, mas sem se afastar da visão sistêmica e coletiva e sem deixar de aceitar a incerteza, a ambiguidade, a imprevisibilidade, a aleatoriedade e a contradição como base de seu processo de design.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos Líquidos**. 1ª ed, Rio de Janeiro, Editora Zahar, 2007.

BENTZ, Ione. Processo de projeto: do ponto de vista aos efeitos de sentidos. **11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. vol. 1, n. 4, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/processo-de-projeto-do-ponto-de-vista-aos-efeitos-de-sentidos-12676>>. Acesso em: 1 mar. 2017.

BOLAND, COLOPY; LYYTINEN; YOO, 2008 Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design practice of Frank O. Gehry. **Design Issues**, Vol. 24, n. 1, 2008.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 15ª ed., Rio de Janeiro, Elsevier editora, 2010.

BUCHANAN, Richard. Prefácio. In: MICHLEWSKI, Kamil. **Design attitude**. Farnham: Gower Publishing Company. 2015

BUCHANAN, Richard. Worlds in the making: Design, Management and the reform of organizational culture. **She Ji: the journal of design, economics and innovation**. Issue 1, autumn, 2015.

BUCHANAN, Richard. Design Research and the New Learning. **Design Issues**, Vol. XVII, N. 4, 2001.

BUCHANAN, Richard. Design and organizational change. **Design Issues**, Vol. XXIV, N. 1, 2008.

BUELL, Ryan; OTAZO, Andrew. IDEO: Human-Centered Service Design. **Harvard Business Review**. out. 2014. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48085>>. Acesso em: 6 nov. 2016.

CASTELLS, Manuel. **A Era da informação**: economia, sociedade e cultura. Vol. 1: A Sociedade em rede. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2016.

CROSS, N.G. (ed.) **Developments in Design Methodology**, Willey, Chichester.

CHERAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. 2 ed. São Paulo: Editora Contexto, 2015.

DESERTI, Alessandro; RIZZO, Francesca. Design and the culture of enterprises. **Design Issues**. v.30 n.1, 2014.

DORST, K. 2003. The problem of Design Problems. In: DESIGN Thinking Research Symposium. Sydney: Sydney University of Technology, 2003.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade**: orientações para uma sociedade em mudança. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

DRUCKER, P. **Frontiers of Management**. New York: Truman Talley Books, 1968.

DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship**. EUA: HarperBusiness, 2006.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**: por uma filosofia do design e da comunicação. São Paulo: Cosac Naify, 2013.

FONTANILLE, J. **Significação e visualidade**: exercícios práticos. Porto Alegre: Sulina, 2005.

FRANZATO, C. Design estratégico aplicado: uma experiência colaborativa entre universidade e empresa. Capítulo 1.1, **Design Estratégico**, 2014.

FRANZATO, C. et al. Inovação e Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, K. (org). **Design Estratégico para Inovação Cultural e Social**. São Paulo, Kazuá, 2015, p. 157-182.

FRANZATO, C. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Strategic Design Research Journal**, 2010.

FRANZATO, C.; VELASQUES, Taline Sabany; GAUDIO, Chiara Del. Ecossistemas criativos: relações colaborativas e ação projetual nos coletivos criativos informais. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**. V. 4, n. 10, 2015.

FREIRE, Karine. Design estratégico: origens e desdobramentos. In: 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2014, Gramado. **Anais do 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2014.

FREIRE, Karine. From strategic planning to the designing of strategies: A change in favor of strategic design. **Strategic Design Research Journal**, 2017, v.10, n.3, May-August, p. 91-96. 2017.

FREITAS, Wesley; JABBOUR, Charbel. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. Lajeado: Estudo & Debate, 2011.

FRIEDMAN, Ken. Three Thousand years of designing business and organizations. In: JUNGINGER, Sabine; FAUST, Junger. **Designing Business and Management**. EUA: Bloomsbury Academic, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Diego. Brazil SaaS Landscape 2017: A Primeira Pesquisa Sobre o Mercado SaaS no Brasil. SaaSholic. 25 jul. 2017. Disponível em: <<https://saasholic.com/brasil->

saas-landscape-2017-a-primeira-pesquisa-sobre-o-mercado-saas-no-brasil-5a6e6669cd6e>. Acesso em: 20 fev. 2018.

JACOBY, R.; RODRIGUEZ, D.. Innovation, Growth, and Getting to Where you Want to Go. In: LOCKWOOD, Thomas; WALTON, Thomas. **Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives**. NY, EUA: Allworth Press, 2008.

JUNGINGER, Sabine. **A Different Role for Human-Centered Design within the Organization**. Disponível em: <http://ead.verhaag.net/fullpapers/ead06_id197_2.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2017.

KELLEY, Tom; LITTMANN, Jonathan. **A arte da inovação**. São Paulo: editora Futura, 2001.

KELLEY, Tom; LITTMANN, Jonathan. **As 10 faces da inovação**. São Paulo: Editorial Presença, 2007.

LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. **Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers**. EUA: Columbia Business School Publishing, 2011.

MAEDA, John. Design In Tech Report 2017. Disponível em: <<http://designintechreport.wordpress.com/>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

MANUAL de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: ARTI /FINEP, 2005.

MANZINI, Ezio. Strategic Design for Sustainability: instruments for radically oriented innovation. In: JÉGOU, F; MANZINI, E. **Sustainability everyday: scenarios of urban life**. Milano: Edizioni Ambiente, 2003.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. Design degli scenari. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E.(org.). **Design multiverso: appunti di fenomenologia del design**. Milano: Edizione POLIdesign, 2014.

MANZINI, Ezio. Making Things Happen: Social Innovation and Design. **Design Issues**. v.30 n.1, 2014.

MAURI, F. **Progettare progettando Strategia**. Milano: Masson S.p.a., 1996.

MERCALDI, Marlon; et al. Uma visão conceitual da inovação no design brasileiro. **Idemi**, 2015. Disponível em: <http://www.academia.edu/17459831/UMA_VIS%C3%83O_CONCEITUAL_DA_INOVA%C3%87%C3%83O_NO_DESIGN_BRASILEIRO>. Acesso em: 30 mar. 2017.

MERONI, Anna. Strategic design: where we are now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v.1, n.1, Dec, p. 31-38. 2008.

MICHLEWSKI, Kamil. Uncovering *design attitude*: Inside the Culture of Designers. **SAGE Publications**, 2008. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840607088019>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

MICHLEWSKI, Kamil. ***Design attitude***. Farnham: Gower Publishing Company, 2015.

MICHLEWSKI, Kamil. **Toward na understanding of the role the culture of designers can play in organizations**. Doutorado (tese), Northumbria University, Reino Unido, 2006. Disponível em: <http://nrl.northumbria.ac.uk/1827/1/michlewski.kamil_phd.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2017.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAES, D. Metaprojeto como modelo projetual. In: MORAES, D; DIAS, R.A.; BOM CONSELHO, R. (org). **Método**. Barbacena: EdUEMG, 2011.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5ª ed. Porto Alegre, Editora Sulina, 2005.

MURATOVSKI, Gjoko Richard. Paradigm Shift: Report on the New Role of Design in Business and Society. **She Ji: the journal of design, economics and innovation**. Vol. 1, n. 2, 2015.

ORLANDI, E. (Org.). **Cidade atravessada**. São Paulo: Pontes, 2001.

ROSENBERG, N. **Exploring the Black Box**: Technology, Economics, and History. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

SCALETSKY, Celso. **Design Estratégico em Ação**. São Leopoldo: ed. Unisinos, 2016.

SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. **Harvard University Press**, Cambridge, Massachusetts, 1934.

SCHÖN, D. A. **The Reflective Practitioner**. New York: Basic Books, 1983.

SIMANTOB, Moises; LIPPI, Roberta. **Guia econômico Valor de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003

SIMON, H. A. The structure of ill-structured problems. **Artificial Intelligence**, vol. 4, n. 181, 1973.

STEWART, Margaret. How giant websites design for you (and a billion others, too). TED, 2014. (12 min 57 s). Disponível em: 20.mar.2018 <https://www.ted.com/talks/margaret_gould_stewart_how_giant_websites_design_for_you_and_a_billion_others_too?language=en#t-760588>. Acesso em: 19/02/18.

TIDD, Joe; BESSANT, John. Construção da Empresa Inovadora. In: TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. São Paulo: Bookman, 2015.

VERGANTTI, Roberto. Design, Meanings and Radical Innovation. A Metamodel and a Research Agenda. **The journal of product Innovation Management**, v. 25, p. 436-456. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. Réplica 2 - Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 761-765, Jul./Ago. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 22/02/18.

ZURLO, Francesco. Design Estratégico. In: **XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti**. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.

ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS (ESPECIALISTAS)

Abaixo o link para roteiro das entrevistas com os especialistas (formato digital):

<http://bit.ly/2GHvNPY>

Além do formato digital, incluímos anexo os slides que suportaram todo o processo de entrevista.

ANEXO 2 - ENTREVISTAS TRANSCRITAS (ESPECIALISTAS)

Abaixo o link para o arquivo das entrevistas transcritas (formato digital):

<http://bit.ly/2BR3Aar>

ANEXO 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS (PROFISSIONAIS)

Abaixo o link para acessar o roteiro das entrevistas com os profissionais (formato digital):

<http://bit.ly/2ETfpzy>

Além do formato digital, incluímos anexo os slides que suportaram todo o processo de entrevista.

ANEXO 4 - ENTREVISTAS TRANSCRITAS (PROFISSIONAIS)

Abaixo o link para o arquivo das entrevistas transcritas (formato digital):

<http://bit.ly/2BPJ35V>