

## **Strategic management process design e o pensamento sistêmico: a emergência de novas metodologias de design**

### Strategic management process design and the systemic thought: The emergency of new design management methodologies

**Douglas Onzi Pastori, Fábio Merker, Joeline Maciel Lopes, Juliano Sezera, Misael Paulo Montaña, Paula Cristina Visoná, Tiago Balem**

douglaspastori@gmail.com, fabiomerker@gmail.com, joeline@feevale.br, dill.juliano@gmail.com, misael.mon-tana@metodistadosul.edu.br, p5visionaria5@brturbo.com.br, tiagobalem@gmail.com.

Mestrados em Design. UNISINOS. Av. Luiz Manoel Gonzaga, 744, Porto Alegre, 90470-280, RS, Brasil.

---

#### **Resumo**

A partir de um contexto histórico em crescente complexificação e das limitações do pensamento analítico da Ciência Moderna, na compreensão de fenômenos processuais não lineares nem redutíveis a poucas variáveis de partes atomizadas, alcança-se o paradigma do pensamento sistêmico. Com fundamento neste paradigma, reflete-se sobre o design na contemporaneidade, suas múltiplas interações mercadológicas, sua função estratégica nas organizações e a necessidade de processos e gestão orientados pelo e para o design. Mediante uma revisão geral e sucinta das metodologias baseadas na epistemologia analítica, adentra-se no escopo principal deste artigo, que é tentar esboçar um método sistêmico de design estratégico.

**Palavras-chave:** design estratégico, gestão de design, metodologia, pensamento sistêmico.

#### **Abstract**

It is possible to attain the systemic paradigm reasoning from a historical context of increasing complexification and limitations of the analytic thought in Modern Science, by understanding non-linear processing phenomena, which are not reducible to a few variables of atomized parts. This systemic reasoning paradigm can be achieved so as to facilitate reflective thinking about design today, with its multiple marketing interactions, its strategic functions within organizations, as well as with the need for processes and management directed by design and for design. Through a short overview of the methodologies based on the analytical epistemology, the present article attempts to draw some basic guiding lines for the development of a systemic methodology for strategic design.

**Key words:** strategic design, design management, methodology, systemic reasoning.

---

#### **Crise do pensamento modernista de design**

Há décadas que filósofos, sociólogos, epistemólogos, cientistas, artistas e pensadores, em geral, vêm afirmando que o pensamento moderno é insustentável sobre suas bases racionalistas. Muito já se disse sobre o “eclipse da razão”, sobre a insurreição de movimentos pós-modernos, seja no nível das idéias e do cimento teórico que as une, seja na vida concreta das massas sob a égide do capitalismo. O design, obviamente, não é indiferente às rupturas históricas que transformam a realidade como um todo, entretanto, parece não ter conseguido, ainda, estruturar em um nível formal de conhecimento os embates, os conflitos, as disputas que ocorrem em seu campo de estudo. Por essa razão, deixa a impressão, muitas vezes, de estar alheio aos processos metamórfi-

cos dos saberes, das disciplinas, dos conhecimentos, das racionalidades que se concretizaram na modernidade e que hoje se encontram em declínio.

Pela sua natureza um tanto quanto complexa, pelo seu *modus operandi sui generis*, quem sabe, o design nunca tenha se sentido muito bem nos esquadramentos disciplinares modernos, e, por isso, seja ainda considerado uma atividade e um saber academicamente periférico, sem se definir entre objetivações e subjetivações, entre ciência e arte.

Todavia, neste início de milênio, o design começa a ser absorvido de uma outra forma. Isso se oportuniza pela emergência de novos paradigmas epistemológicos, com novas ontologias que pretendem dar conta dos indeterminismos, das singularidades, das diferenças, das exceções, das variações, das discordâncias, da atividade

criadora tanto em estratos imanentes quanto em compreensíveis níveis estruturais sistêmicos, como fala Morin (2006) sobre a *nuova scientia*.

Se os sistemas abertos conseguem superar suas limitações entrópicas e se metabolizam em diferentes configurações, complexificando-se no limite da sua conservação e modificação, quer dizer que são capazes de reinventar-se indefinidamente. Logo o modelo de ciência analítico-atomista que busca leis universais imutáveis se torna obsoleto, pois se servia (com reservas) da percepção e compreensão do mundo em escala medioscópica. Hoje, esse modelo não dá mais conta da odisséia gnosiológica humana, tanto em dimensões macro quanto microcósmicas. Nesta *nuova scientia*, o design pode ocupar uma posição de destaque, pois, valendo-se fundamentalmente do poder criador do pensamento, se torna privilegiado agente transformador, em múltiplas escalas e graduações, dos sistemas econômicos/sociais/psíquicos/culturais.

Se o racionalismo analítico granjeou um lugar secundário ao design, e canalizou sua potência criadora à mera operacionalidade técnica, imputando-lhe, talvez, o que havia de principal (como em qualquer processo projetual) – o pensar de modo estratégico –, novos paradigmas de design se levantam contra essa herança mecanicista reducionista. Este artigo pretende se desenvolver na tentativa de trilhar diferentes veredas ontológicas, epistemológicas, metodológicas e operacionais de design. O gigantismo e a pretensão de tal empreendimento, sabe-se, é desafiador e impossível de se esgotar em poucas páginas. Contudo, tem-se a clara noção de que, dentre tantos outros, este é mais um mero, porém estimulante, começo de novos agenciamentos de design em interface com a teoria da complexidade, com o pensamento sistêmico e com as ontologias filosóficas dos processos.

Por conseguinte, o artigo parte da análise crítica do design moderno frente às centrais e desafiadoras condições teóricas e práticas que caracterizam parte do pensamento contemporâneo (principalmente a questão da sociedade de consumo em sua época pós-industrial). Avança entre alguns modelos metodológicos de design que pretendem guiá-lo de forma mais eficaz possível diante de tal conjuntura. Por fim, este estudo compara e avalia esses modelos e conclui, com o esboço de um método de design que seja produto do que há de positivo nesses modelos, mas, principalmente, que esteja afiliado ao grande guarda-chuva do pensamento sistêmico, epistemologia cujo corpo teórico e metodológico demonstra ser um dos mais aptos a lidar com a complexidade de tais condições.

## Design na pós-modernidade

Considerável parte dos modelos metodológicos funcionalistas de design desenvolvidos no século XX (difundidos, principalmente, pelas escolas alemãs Bauhaus e de Ulm), em que prevalece uma lógica de análise-síntese projetual de problemas bem definidos e de respostas exatas

às problemáticas lineares de sistemas fechados, demonstram-se insuficientes para suprir a complexa demanda das relações entre *mercadorias*<sup>1</sup>, indústrias e consumidores/usuários. Tal fato acontece em vista de que os consumidores não podem mais ser tratados como passivos frente ao poderio industrial ativo. Faz-se necessário conjugar, religar e estreitar as relações entre empresas, design e usuários.

Atualmente, a cultura do consumo questiona a premissa de que *consumir é viver*. Ao se identificar esse fenômeno desde os primórdios do sistema capitalista (McCracken, 2003), dificilmente se pode dizer que os consumidores são inatingíveis pelo sistema dominante das relações comerciais. Estas são, sim, influentes nas mais diversas instâncias da vida humana, nas quais a força do desejo de consumir modifica os mercados. Ao mesmo tempo, depara-se com mercados cada dia mais competitivos nos quais a oferta de produtos se sobrepõe à demanda e esta, no entanto, não encontra mais satisfação, pelo simples fato de usufruir de plurais funcionalidades de uma determinada mercadoria.

A demanda possui relações intrínsecas com as necessidades latentes desenvolvidas por usuários de toda ordem. Deslocadas a um território nebuloso de desejos, as necessidades são cada vez mais difíceis de se reconhecerem, colocam-se como permanente dúvida cujas respostas são verdadeiros desafios a serem compreendidos em cenários múltiplos. A questão que se instaura, então, é a de como o design pode estabelecer melhores níveis e dinâmicas nessas relações de trocas entre mercados, organizações e consumidores.

Assim, a própria mercadoria assume novos preceitos e objetiva perspectivas correspondentes a uma nova lógica de design contemporâneo. Essas perspectivas, que relacionam questões inerentes às mercadorias e ao design, assumem, por sua vez, o status de *problema*. Por consequência, as respostas dessa dinâmica podem corresponder a possíveis âmbitos de inovação, colocando o design como uma disciplina capaz de desenvolver estratégias com vistas a atender as expectativas das organizações e a satisfação dos consumidores/usuários.

Visto sob esse prisma, o design pode contribuir para o desenvolvimento de ações mais participativas, ligando organizações e consumidores e possibilitando que se estabeleçam canais de comunicação entre questões intangíveis (como a identidade de uma determinada marca, por exemplo) e tangíveis (como as interfaces de uma mercadoria), todas essas inerentes às formações mercadológicas. Consoante Cova *et al.* (2007), os consumidores internalizam, tanto individual quanto coletivamente, identidades comerciais e fazem dessas meios de relacionamento com o mundo por meio de filtros. Tais filtros, mais que limitar, são capazes de produzir universos de significação, ao incorporar buscas, objetivos e definições traduzíveis comercialmente.

Ao mesmo tempo, as relações estabelecidas entre as organizações e o design podem evoluir para a renovação do sistema de desenvolvimento de um novo design.

<sup>1</sup> Destaca-se *mercadoria* em contraposição a *produto*, conceito amplamente usado pelas metodologias funcionalistas.

Nesse sentido, o usuário pode ser convidado a participar ativamente do processo de inovação de uma mercadoria e pode elaborar melhor uma lógica que compreenda o produto como um sistema visto sob o ângulo estratégico do Sistema Produto-Serviço. Assim, objetiva não apenas o desenvolvimento de uma síntese projetual *stricto sensu*, mas também toda a cadeia de relacionamento entre pesquisa, desenvolvimento, comunicação e distribuição de uma mercadoria. O exemplo da enciclopédia eletrônica *Wikipédia* reflete bem esta atual tendência de relações possíveis entre usuários/consumidores e organizações. Em tal âmbito, o usuário desse serviço específico participa ativamente tanto da elaboração dos conteúdos, como das suas possibilidades de interfaces.

De acordo com essa conjuntura, o design pode assumir características de articulação e auxiliar, as organizações a prever a melhor dinâmica de atuação do consumidor, colocando-o não somente no lugar de destino do objeto produzido, mas como agente produtor de novos significados. Essa concepção possibilita o desenvolvimento de produtos em que as relações estreitas entre os atores do processo estejam previstas, fato que aperfeiçoa as características próprias da cadeia de valor dos produtos e serviços.

Assim, vislumbra-se novas formas de incorporação de uma lógica, as quais privilegiam o desenvolvimento de etapas correspondentes em níveis diversos e objetivam a constituição de estratégias abrangentes de desenvolvimento de um Sistema Produto-Serviço. Assim constituídas, são condizentes com os preceitos envolvidos na dinâmica do design em nível estratégico. Nesse sentido, a função do design, vista até hoje nas organizações como resolução de problemas de produtos por intermédio do modelo metodológico de análise-síntese, necessita passar por uma profunda revisão. A própria lógica projetual clássica de design acaba sofrendo novos desdobramentos e passa a abranger funções e áreas que, até o momento, não correspondiam às suas corriqueiras funções.

Logo, o design pode associar suas características intrínsecas – como organização projetual, pesquisa e análise de referenciais, elaborações de metáforas e analogias, visualização e materialização de conceitos – às áreas como gestão e marketing, no intuito de viabilizar novas dinâmicas acerca dos múltiplos conhecimentos. Por essa razão, o design deve desenvolver competências transdisciplinares, proporcionando diferentes perspectivas de pesquisa, análise e síntese acerca tanto do *problema* gerador do novo design, como de todo o processo de desenvolvimento desse. Esse fato possibilita aberturas a questionamento em todas as etapas do processo e auxilia na constituição das melhores estratégias de idealização, realização e oferta de um novo design.

No entanto, para o melhor desdobramento desses aspectos, as rotinas internas das organizações também necessitam de adequação. O desenvolvimento de etapas abrangentes correspondentes a uma lógica sistêmica de design, provavelmente encontrará maior sucesso quando acontecer em ambientes onde a flexibilidade e a aprendizagem sejam constantes. Ou seja, a hierarquização dos setores internos das empresas também precisa ser revista. É essencial que se busque uma conduta que privilegie a

horizontalização entre os setores e que tenda a proporcionar maior liberdade de atuação tanto para os responsáveis pelas funções de design quanto para os outros personagens da organização. Assim, o ambiente interno pode assumir características transdisciplinares, fato que proporciona uma conduta apta à revisão constante dos preceitos norteadores das etapas de elaboração projetual.

O design tanto pode fornecer novas perspectivas de desenvolvimento estratégico para a organização, quanto pode evoluir para um plano em que seja possível a revisão constante de aspectos correspondentes às características do design. Por exemplo, às inerentes às etapas de projeto (recursos e tecnologias disponíveis) relacionados às estruturas processuais das organizações. Não só pode como também deve ser competência do design o desenvolvimento de processos gerenciais que acarretem a revisão profunda da própria figura do designer.

A partir dessas linhas gerais sobre parte do complexo contexto do design contemporâneo, o presente estudo passa a proposta de uma metodologia sistêmica de Design Estratégico, no intuito de gerar novas bases de entendimento acerca das características de desdobramento da função design nas organizações. Para tanto, busca estabelecer associações entre o design e outros setores mediados por uma dinâmica flexível, tanto das organizações, como do próprio design. Parte-se da premissa dos preceitos de design como articulador entre as diversas etapas de desenvolvimento de mercadorias, inclusive a criação de canais de comunicação que melhorem o entendimento entre as necessidades dos usuários, das organizações e do mercado. Isso exige, por conseguinte, lançar o design a níveis gerenciais estratégicos, a fim de que uma lógica de design possa permear todos os estratos de uma organização, plus ultra, de um sistema econômico-cultural.

Para melhor desenvolver o construto deste artigo, inicia-se com aportes teóricos da área de design fundamentados em textos de Mozota (2003), Best (2006), Celaschi (2006) e Deserti (2006) e Bertola (2004). Em um segundo momento, transfere-se a discussão para autores do pensamento sistêmico, como Morin (2006), Senge (1995, 2002), Maturana e Prigogine (*in* Kasper, 2000), na tentativa de alinhar conceitos e dinâmicas teóricas que auxiliem na construção de um modelo metodológico sistêmico de design estratégico. Primeiramente, descrevem-se aspectos julgados relevantes sobre os textos de gestão em design (*design management*), focalizando, basicamente, conceitos e suas características. Em seguida, são abordadas questões ligadas ao design estratégico, vistas como preocupação central, novamente, algumas características relacionadas a este tópico. Finalmente, estabelece-se uma comparação baseada em semelhanças e diferenças nas propriedades de gestão em design management (DM) e design estratégico (DE) que, contaminadas pelo ar epistemológico sistêmico, darão fôlego e densidade teórica ao método engendrado.

## Design Management

Gorb (*in* Mozota, 2003) apresenta o *Design Management* (DM) como a utilização eficaz, por gestores, dos re-

curso de design disponíveis numa organização para que esta atinja seus objetivos. Assim, o DM relaciona-se diretamente com o lugar do design dentro de uma organização e com a identificação de características deste relevantes à solução de questões-chave de gerenciamento. Tal conceito não parece releva muito o fato de que design é, ao mesmo tempo, um meio e um fim, processo e produto, substantivo e verbo, ação e resultado, no sentido de colocar design a serviço de objetivos da organização e de contribuir para resolver problemas de gestão (em relação aos termos *design* e *to design*).

Um outro conceito que possibilita ampliar o anterior é o de Hetzel (in Mozota, 2003, p. 70). Ele afirma que o DM é, ao mesmo tempo: (i) gerenciar design em seu processo criativo; (ii) gerenciar uma organização, com base em princípios de design; (iii) e, também, gerenciar uma empresa de design. Dessa forma, DM abrange tarefas administrativas como recursos humanos, finanças e outras responsabilidades administrativas, todavia sem se exaurir com elas. Conforme Hetzel (in Mozota, 2003), portanto, a característica do DM está no desempenho de um processo em identificar e expressar maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma organização (Hetzel, in Mozota, 2003, p. 71).

Mozota (2003) salienta que um dos papéis principais do DM é atingir uma compreensão da relevância do design no atendimento das metas de longo prazo de uma organização e na coordenação de recursos em todos os níveis da estrutura, contribuindo para articular políticas de design juntamente com estratégia e identidade corporativa, bem como na identificação de suas necessidades e desejos. Além disso, a autora enfatiza a importância do DM junto a recursos de design e à construção de uma rede multidisciplinar de informações e ideias. Em outras palavras, o DM auxilia uma corporação a desenvolver suas estratégias baseadas em uma cultura de design, de tal forma que é possível gerenciar o sistema de design dentro da própria empresa.

Sob essa ótica, as criações dos designers assumem um caráter mais abrangente e passam a ser consideradas como *artefatos* (no amplo sentido do termo) que possuem singulares qualidades tais como documentos, cenários concretos e imaginários, produtos e serviços. Afinal, de acordo com o que foi citado, há uma dualidade no caráter do design: ele é parte integrante dos processos operacionais e de gerenciamento de uma organização, e é, também, parte dos sistemas sociais simbólicos e materiais.

Considera-se também relevante o conceito de design apresentado por Peters (in Mozota, 2003, p. 72), que o apresenta menos voltado a objetos e suas formas, mas muito mais orientado para a abordagem holística de como fazer negócios, servir clientes e oferecer valores. Esse conceito é igualmente encontrado nos programas de MBA com especialização em design, oferecidos em algumas universidades norte-americanas, como, por exemplo, no *Pratt Institute of New York*. No elenco de disciplinas desse instituto, aparecem marketing de serviços profissionais, si-

mulação e negociação de comportamento de liderança, lei de propriedade intelectual e de negócios, gerenciamento de operações de design, estratégias de negócios, tomada de decisão empresarial, dentre outras.

Por fim, Mozota (2003) compara conceitos-chave de design e gestão, salientando que estes são comuns às duas disciplinas, pois, até mesmo em suas dimensões culturais e estéticas, há equivalentes de design em áreas de gestão como as de preferências de consumidores, de cultura organizacional e de identidade corporativa. Tais diferenças têm suas raízes nas desconfianças que grupos de gestores e grupos de criação têm um em relação ao outro, porque o design busca originalidade, novidade, criatividade e inovação. Essa busca pode oferecer, conforme a perspectiva de gestores, riscos para a organização.

## Design Estratégico

Por meio do pensamento de tendência fenomenológica de Bertola (2004), Deserti (2006) e Celaschi (2006), pode-se afirmar que Design Estratégico é aquele que, além de buscar soluções de problemas de design em uma empresa/organização em vista de seus resultados internos (problematizados no *briefing*<sup>2</sup>), expande-se para o mercado por intermédio da interação empresa/design/sistema produto-serviço/consumidor. Nessa expansão, ressalta-se a relevância da dimensão estratégica do design (e não só de sua operacionalidade técnica) constituída no conceito de *metaprojeto*.

Segundo Moraes (2006, p. 2):

“Metaprojeto: que vai além do projeto, que transcende o ato projetual, trata-se de uma reflexão crítica e reflexiva sobre o próprio projeto a partir de um cenário em que se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais, tendo como base análises e reflexões anteriormente realizadas através de prévios e estratégicos recolhimentos de dados. Pelo seu caráter abrangente, o metaprojeto explora toda a potencialidade do design, mas não produz *out-puts* como modelo projetual único e soluções técnicas pré-estabelecidas. Neste sentido, o metaprojeto pode ser considerado o ‘projeto do projeto’ ou, melhor dizendo, ‘o design do design’”.

Se o metaprojeto é uma reflexão crítica que transcende o projeto, só pode fazê-lo ao questionar seus pressupostos, independentemente do nível (estratégico, tático ou operacional), a fim de metodologicamente problematizar, mais do que o próprio *briefing* de projeto, a realidade organizacional que o engendrou. Dessa forma, seu núcleo – o *contra-briefing* – ao ser assumido como dispositivo metodológico nos processos estratégicos de uma organização, além de abri-la para o cruzamento transdisciplinar das diferentes áreas que pensam e planejam seu futuro, joga-a no seio dos sistemas de consumo. Em outras palavras, rom-

<sup>2</sup> “Briefing: substantivo masculino. ‘ato de dar informações e instruções concisas e objetivas sobre missão ou tarefa a ser executada (p. ex., uma operação militar, um trabalho publicitário ou jornalístico)’; derivação por metonímia ‘o conjunto dessas informações e instruções’; etimologia ‘ing. *briefing* (1910) ‘informações ou instruções sucintas e precisas; resumo’, de *brief/to brief* ligado ao lat. *brevis*, e ‘de curta duração’” (Houaiss, 2001).

pe as muitas vezes hipostasiadas estratégias da empresa, impedindo que ela se feche sobre si mesma, o que pode levar a um engessamento das suas tensões internas, à consequente estagnação e ao declínio. Assim, o DE oferece orientações técnicas e criativas a partir da perspectiva social e incentiva a escuta, a pesquisa qualitativa e a criação de cenários. Executa e amplia os processos de design estratégico formados com seus clientes, parceiros e colaboradores por meio de uma rede de inovação e produção de valor.

A fase de escuta se caracteriza pela constituição do *briefing* a respeito do(s) problema(s), das visões da empresa, do mercado e das estratégias já assumidas. É o ouvir com atenção o que os clientes têm a dizer sobre si mesmos e sobre o mercado que anseiam atingir e, portanto, não deixa de constituir uma espécie de pesquisa primária, uma tentativa de entender os clientes por intermédio de seus próprios enunciados. O *briefing* oferece, dentro da visão do próprio cliente, informações e ideias relevantes sobre suas necessidades e desejos, incluindo seu mercado-alvo, orçamento, recursos financeiros e humanos, possibilidades de cronograma, capacidades técnicas de criação, tipos de competidores e nível de competição.

O pesquisar focaliza, especialmente, investigações relacionadas ao mercado, avaliação de objetivos, contexto, a cultura do design, recursos, missão e visão da empresa em relação ao segmento no qual se encontra inserida, visando, entre outros objetivos, verificar seu posicionamento em relação ao mercado global e local.

A etapa da criação de cenários deriva da escuta do *briefing* e, principalmente, da pesquisa. A criação de cenários possibilita a simulação de múltiplas situações espaço-temporais da empresa em conexão com as diversas variáveis do mercado, para que seja possível prever problemas, desencadear ações preventivas e evitar que ocorram. É um passo importante, pois simula, mediante as representações mentais, geralmente expressas pelo imagético e pelo simbólico da linguagem, o que poderá acontecer à empresa, se desenvolvidas determinadas ações e processos. Essa ação pode evitar fracassos, motivar sucessos e, principalmente, possibilitar a reinvenção, quando necessário, do próprio plano de negócios.

A etapa de conceituação abrange desenvolvimento, organização e construção de conceitos, idéias e conhecimentos. Simultaneamente, desenvolve-os e os avalia com o intuito de verificar suas possibilidades de satisfazer as necessidades do cliente e do mercado no qual esse está inserido. A conceituação está imbricada nas etapas anteriores, por isso é preciso, antes, escutar o cliente; depois, se deve pesquisar possibilidades relacionadas ao que foi expresso por ele, inserindo-se tais informações e conhecimentos assim construídos, a seguir, em cenários de situações simuladas – centradas no cliente/empresa – para, finalmente, chegar-se à etapa da execução.

A execução segue paradigmas tradicionais de design voltado para o produto/serviço. Parte-se, pois, para a fase tangível do processo de design estratégico, embora, idealmente, o metaprojeto – parte intangível – continue sempre presente, de forma latente, nas ações e nos pensamentos durante o desenvolvimento, na organização e no gerenciamento da produção. O metaprojeto subjaz a cada decisão estratégica e deve ser revisitado para dar continuidade aos processos de inovação de uma empresa.

A implementação de processos de design estratégico, basicamente, acontece pela formação de grupos transdisciplinares dentro da organização, nos quais todos os setores dialogam em um tempo-espaço conjunto. Neste, tais setores apresentam reflexões e ideias relacionados à criação e à ação, dirigidos/regidos pelo design (*design driven*). Os grupos são chamados de transdisciplinares porque nesses todas as esferas da empresa podem participar de uma mesma cultura de design. É possível que seja esse caráter transdisciplinar o que vai promover a existência de um modelo organizacional menos positivista-estruturalista do que aquele sugerido por teóricos de DM, na qual se percebe uma estrutura hierárquica definida com posições fixas e permanentes, geralmente encabeçadas pelo presidente/diretor (CEO, *chief executive officer*).

## Design Management x Design Estratégico

Ao tentar estabelecer elementos de comparação entre DM e DE, resumidamente, pode-se chegar a algumas distinções entre um e outro. Enquanto DM parece tender bastante ao corporativismo, DE apresenta características de cooperativismo, muito bem expressas em sua ênfase no metaprojeto; em DM, há um gerente, no topo de uma hierarquia organizacional no processo de gestão em design, ao passo que, em DE, existe a figura do regente que participa nos processos de projeto como articulador, orientador, facilitador e parceiro; DM visa táticas de operacionalização e controle das partes em relação às estratégias predeterminadas do todo, enquanto DE busca processos de reflexão sobre esse todo, inclusive revendo suas estratégias; DM caracteriza-se pela interdisciplinaridade no desenvolvimento de grupos e ações, já DE parece, pelo seu foco no metaprojeto, muito mais voltado a processos e ações transdisciplinares.

Refletindo sobre a natureza dessas duas abordagens em design (DM e DE), destaca-se a principal interface que parece permear os textos sobre o assunto: o caráter sistêmico de DE e a aparente linearidade de DM. A sistematicidade de DE permite processos que estão em sintonia com a trajetória da inovação aberta, cada vez mais necessária para atingir metas e benefícios, enquanto DM tende mais a uma configuração de inovação *in house*.

Para concluir, considera-se oportuno apresentar um cenário no qual existe não a contraposição de DM e DE, mas uma espécie de simbiose entre ambos, a fim de enfatizar os pontos fortes de cada uma dessas abordagens, de forma a se aproximar, portanto, do conceito de Design Process (Best, 2006). DE se destaca pela sua visão global do sistema de design, da organização e de mercado; volta-se sempre para o todo interconexo das relações culturais, sem perder, entretanto, a acurácia dos detalhes de suas partes. Possivelmente isso aconteça em função do pensamento metaprojetual, o qual mantém as reflexões, os conhecimentos, as ideias e os processos voltados para o sujeito (organização), seu contexto e sua cultura.

Os processos organizacionais de DM são, provavelmente, bastante favoráveis, pois buscam ações de projeção voltadas à produção, e isto parece facilitar as articulações que envolvem a cultura (missão e visão) de design da empresa. Todavia, o foco mais linear de DM pode dificultar o trabalho com grupos transdisciplinares em um meta-



projeto. DE, por sua vez, pelo seu caráter mais sistêmico, com foco amplo, pode tornar mais áduos os processos tangibilização de resultados pelo emprego do sistema produto-serviço. O ideal, por conseguinte, é a associação dessas duas abordagens, utilizando o metaprojeto de DE, com todos os elementos aí imbricados, somados a alguns pontos-chave do modelo de organização proposto por DM, a fim de tentar construir um modelo metodológico sistêmico de design.

## Design Estratégico e pensamento sistêmico

Segundo Reyes e Borba (2007, p. 4):

“O Design Estratégico atua como um espaço de agregação de valor, com vistas ao aumento de competitividade das organizações (dimensão estratégica). O elemento gerador dessa competitividade é a inovação vista não somente do ponto de vista do produto mas, acima de tudo, desse produto elaborado a partir de uma cadeia de valor que considera as diferentes etapas, quais sejam, concepção, produção, comunicação e distribuição. A expressão ‘sistema-produto’ agrega a expansão do conceito ao aliar os serviços e a experiência ao processo de sua utilização. O sistema é potencializado pela visão estratégica que considera variáveis internas e externas à organização e ao seu contexto na viabilização da atividade do design”.

Assim, pode-se conceber que a tarefa de desenvolver, nas organizações, uma cultura de Design Estratégico não é simples. Para refletir sobre o tema, elabora-se a seguinte questão: o pensamento sistêmico pode potencializar os processos necessários para o desenvolvimento do Design Estratégico?

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o sucesso das empresas japonesas está baseado em inovações contínuas. Tais inovações são obtidas mediante a ligação entre o externo e o interno, e do compartilhamento, dentro da organização, do conhecimento acumulado, de origem externa à empresa, armazenando-o e utilizando-o para o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Acontece, dessa forma, um processo de inovação contínua, conversão e criação do conhecimento, o que leva a empresa a obter vantagens competitivas. A inovação nas organizações não depende apenas do processamento das informações de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Pode-se, além disso, criar novos conhecimentos e informações de dentro para fora, na busca da redefinição dos problemas e das soluções. Nesse processo, é possível recriar seu próprio meio ambiente.

Consoante os autores, o conhecimento é criado na relação entre indivíduos e após é incorporado à organização. Assim, faz-se necessário que a organização apoie os indivíduos criativos ou lhes proporcione contextos para a geração do conhecimento, pois a criação do conhecimento organizacional ocorre mediante a interação dos indivíduos da organização, quando atravessam diversos níveis e fronteiras intra e inter-organizacionais.

Os autores distinguem o conhecimento entre explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser ar-

ticulado pela linguagem formal, por intermédio de afirmações gramaticais, expressões matemáticas, manuais, especificações, entre outras formas. Pode ser processado por meio eletrônico, armazenado em banco de dados, é facilmente identificado pelo seu possuidor e tem a possibilidade de ser transmitido a outras pessoas de diferentes contextos.

O conhecimento tácito é difícil de ser transmitido ou externalizado, bem como de ser articulado na linguagem formal. Existe na mente dos indivíduos e em suas práticas. Contudo, para Nonaka e Takeuchi (1997), é um tipo de conhecimento-chave em processos de inovação. A transmissão do conhecimento tácito requer que o aprendizado seja obtido mediante a experiência direta, fato que torna a interação muito valorizada. O que se expressa em palavras e números é apenas parte do conjunto de conhecimentos existentes, já que se sabe mais do que se é capaz de comunicar.

As organizações, quando inovam, processam informações vindas de fora, mas também criam novos conhecimentos e informações, e passam a recriar seu meio. Dessa forma, a mobilização e a conversão do conhecimento tácito são fundamentais para a criação do conhecimento da empresa. Esse câmbio do conhecimento implica em interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, visto que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Trata-se de um processo dinâmico de criação do conhecimento expandido pela interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (Nonaka e Takeuchi, 1997). Pode-se dizer, simplesmente, que, para que ocorra a inovação, se busca que o intangível se torne tangível de forma compartilhada entre os indivíduos.

Todavia, também é importante, na troca de conhecimento, um entendimento profundo, na organização, de como o todo se inter-relaciona com as partes. O pensamento sistêmico abrange diversos métodos, ferramentas e princípios, os quais têm como objetivo examinar a relação entre as forças interiores a um sistema e seu ambiente externo. É importante destacar que esse pensamento observa essas forças como partes de um processo integrado. Seu âmbito vai da cibernética à teoria do caos, da físico-química de sistemas inorgânicos à psíquica-social de sistemas vivos humanos, entre diversos outros assuntos ligados a inúmeras disciplinas, compartilhando uma ideia em comum: “que o comportamento de todos os sistemas segue certos princípios comuns, cuja natureza está sendo descoberta e articulada” (Senge, 1995, p. 23). Assim, de acordo com os autores, um novo entendimento do processo de mudança organizacional vem emergindo, não rigidamente hierárquico, mas participativo em todos os níveis, alinhado pelo entendimento comum de sistema.

O pensamento sistêmico traz uma forma processual de identificar, analisar e modelar problemas organizacionais. Sua representação pode identificar as relações entre as partes de um determinado sistema por meio das relações de efeito-causa-efeito. Evidenciando essas relações e suas interações, pode-se identificar os componentes que agem no sistema, objeto de análise e de compreensão. No pensamento sistêmico de Senge (1995, p. 84), a estrutura é:

"[...] o padrão de interrelações entre componentes-chave do sistema. Isso poderia incluir a hierarquia e fluxos de processos, mas incluem também opiniões e percepções, a qualidade de produtos, os modos como se tomam decisões, e centenas de outros fatores. As estruturas sistêmicas são muitas vezes invisíveis - até que alguém as assinala."

Até que alguém as aponte, as estruturas sistêmicas são, muitas vezes, invisíveis. São construídas a partir de escolhas feitas pelas pessoas. Tais escolhas provêm do que se chama de racional, ou seja, do resultado das percepções, que, no início, surgem como sentimentos e emoções, estas as afecções que se dão entre relações simbióticas. Depois, se transformam em pensamentos, os quais geram discursos, que, por fim, são formalizados mediante conceitos. O dia a dia exige ações sincronizadas para o andamento dos processos. Visualizar estruturas sistêmicas com dez, trinta ou cem variáveis relacionadas é complexo demais para a mente humana entender. No entanto, com a animação das relações e dos fluxos envolvidos, começa-se a mostrar os processos e a torná-los tangíveis para uma conversa compartilhada.

Enquanto o sujeito identifica o mundo, também interage com ele, criando e recriando-o (inclusive também a si), de acordo com as suas crenças, pressupostos, valores, expectativas, necessidades e visões de mundo. Esses elementos são referenciados como *modelos mentais* que, segundo Senge (2002, p. 87), "são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir". Os modelos mentais ocorrem em indivíduos, mas também podem ser distinguíveis em conversações de grupos que compartilham atividades, crenças, valores ou objetivos.

Ao tentar pensar sistemicamente, aprende-se a reconhecer as ramificações e as possíveis consequências da ação que se escolhe, e se entende que não se pode dividir, mutilar ou romper analiticamente uma configuração sistêmica. É de suma importância que todos os atores se esforcem em olhar o todo, pois bons resultados, num sistema complexo, incluem coletar e debater o maior número possível de perspectivas.

Quando se busca tratar de assunto relevante como inovação e construção de uma cultura que englobe o design estratégico, é imprescindível apoiar-se em aprendizagem. Para tanto, a aprendizagem necessita abarcar a capacidade de reflexão sobre significados, distinções, uniões e relações entre efeito-causa-efeito. Essa reflexão deve ocorrer no individual e no coletivo, simultaneamente, dissolvendo assimetrias de pensamentos e colaborando para a conversão do intangível em tangível, gerando conhecimento e valor capazes de se disseminarem pelas mais variadas instâncias do sistema que os engloba.

Portanto, que a aprendizagem é um processo transformador das relações entre as partes de um sistema, isso não resta dúvida. Entretanto, ela não vem de um motivo gratuito. Ao reiterar a introdução deste artigo, é por meio da crise do pensamento analítico moderno que o paradigma sistêmico surge como um processo de aperfeiçoamento, de reflexão e de crítica dentro do próprio modelo analítico. Esse modelo, ao prometer chegar ao conhecimento total sobre o universo, encontrou limites intransponíveis a

tal empreitada, forçando-o a rever suas bases constitutivas internas.

Aqui é possível estabelecer uma ligação com os limites de atuação do *designer manager* em sistemas complexos, dentre os quais o sistema mercadológico contemporâneo. A não ser que tenha um pensamento e modos de ação alinhados à conjuntura global de uma organização, a qual alcance as territorialidades externas a ela (territórios os quais se configuram como partes componentes heteronomicamente ligadas, embora também relativamente autônomas), suas possibilidades de sucesso na manutenção, na conservação, na mudança e no avanço do sistema no qual se insere estarão seriamente comprometidas.

Neste caso, a fim de garantir mais consistência ao estrato teórico sobre o qual se pretende cristalizar um modelo metodológico sistêmico, é de suma importância abordar o conceito de complexidade, cunhado especificamente por Morin (2006, p. 35):

"O que é a complexidade? À primeira vista, é um fenômeno quantitativo, a extrema quantidade de interações e de interferências entre um número muito grande de unidades. [...] Mas a complexidade não compreende apenas quantidades de unidades que desafiam nossas possibilidades de cálculo: ela compreende também incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios. A complexidade num certo sentido sempre tem relação com o acaso. Assim, a complexidade coincide com uma parte de incerteza, seja proveniente dos limites de nosso entendimento, seja inscrita nos fenômenos. Mas a complexidade não se reduz à incerteza, é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados. Ela diz respeito a sistemas semialeatórios cuja ordem é inseparável dos acasos que os concernem. A complexidade está, pois ligada a certa mistura de ordem e de desordem."

O entendimento de Morin (2006) sobre o que é a complexidade, certamente, auxilia a compreensão dos fenômenos criativos, sempre no limite entre o ordenável, o compreensível, o representável, o comunicável – *kosmos* – e o desordenado, o incompreensível, o indizível – *kaos*. Caso se considere toda a aprendizagem um processo de criação, de autopoiese, como fala Maturana (*in* Kasper, 2000), ou de autoorganização, como anota Morin (2006), em que um sistema se replica em relação ao meio ambiente (por exemplo, cadeias protéicas de DNA e a percepção corporal por meio do sistema nervoso) saltando de complexidades a hipercomplexidades, sem se dividir em externalidades e internalidades, não há como desconsiderar que a aprendizagem e a criação, como processos interativos entre os elementos constitutivos de um sistema, dependem fortemente da aleatoriedade, do acaso. Em outras palavras, se não se configuram como uma *black box*, pelo menos surgem como uma *grey box*, uma máquina não trivial que transcende automatismos pré-programados (Morin, 2006).

Todavia, a maquinação criativa, mesmo lidando com processos não lineares e tendentes ao caos, tem uma função estratégica: buscar níveis cada vez mais complexos de organização sistêmica. É um dispositivo necessário à superação dos estados críticos originados, tanto por flutuações

discordantes mínimas do desenvolvimento interno dos sistemas em microescala, quanto em modificações distantes cujas interações em rede conectam e afetam, nos mais diversos níveis, o equilíbrio estabelecido de um sistema, seja pela lei da entropia, seja pela possibilidade neguentrópica inerente a eles (Prigogine in Kasper, 2006). Enfim, isso exige dos designers (não só deles, mas, como é o caso deste artigo, limita-se ao estudo de tal área) uma excepcional capacidade de lidar com potenciais processos de desordem, o que não é nenhuma novidade, afinal, é sobre a desordem e as novas capacidades de organização que se dá a atividade criativa. Isso se entende ao ler-se:

“A ordem? É tudo o que é repetição, constância, invariância. [...] A desordem? É tudo o que é irregularidade, desvios com relação a uma estrutura dada, acaso, imprevisibilidade. Num universo de pura ordem, não haveria inovação, criação, evolução. Não haveria existência viva nem humana. Do mesmo modo nenhuma existência seria possível na pura desordem, porque não haveria nenhum elemento de estabilidade para se instituir uma organização. As organizações têm necessidade de ordem e necessidade de desordem. Num universo onde sistemas sofrem incremento da desordem e tendem a se desintegrar, sua organização permite refrear, captar e utilizar a desordem. [...] O normal não é que as coisas permaneçam tais como são [...]. Não há receita de equilíbrio. A única maneira de lutar contra a degenerência está na regeneração permanente, melhor dizendo na atitude do conjunto da organização a se regenerar e a se organizar fazendo frente aos processos de desintegração” (Morin, 2006, p. 89).

Para a sobrevivência de uma organização, portanto, Morin (2006) coloca um grande peso sobre o pensamento estratégico, pois desautomatiza posicionamentos programados que, frente a situações inesperadas, se tornam inúteis, para não dizer obstáculos, afinal “a estratégia elabora um ou vários cenários. Desde o início ela se prepara, se há o novo ou o inesperado, para integrá-lo, para modificar ou enriquecer a ação” (Morin, 2006, p. 90). Dessa forma, os modelos sistêmicos e os métodos de design que se valiam da repetição *ad infinitum* de processos e ferramentas, sem considerar minimamente a dimensão estratégica sobre as flutuações degenerantes inerentes a qualquer sistema, podem ser avaliadas, hoje, como absolutamente obsoletos. Leia-se:

“Na empresa, o vício da concepção tayloriana do trabalho foi o de considerar o homem unicamente como uma máquina física. Num segundo momento, compreendeu-se que há também um homem biológico; adaptou-se o homem biológico a seu trabalho e as condições de trabalho a este homem. Depois, quando se compreendeu que existe também um homem psicológico, frustrado pela divisão de trabalho, inventou-se o enriquecimento das tarefas. A evolução do trabalho ilustra essa passagem a unidimensionalidade para a multidimensionalidade. Estamos apenas no início desse processo. O fator ‘jogo’ é um fator de desordem, mas também de flexibilidade: a vontade de impor no interior de uma empresa uma ordem implacável não

é eficiente. Todas as instruções que, em caso de pane, de incidentes, de acontecimento inesperados, exigem a parada imediata do setor ou da máquina, são contra-eficientes. É preciso deixar uma parcela de iniciativa a cada escalão e a cada indivíduo” (Morin, 2006, p. 91).

Aqui Morin (2006) se aproxima da proposição de Senge (2002) em relação às organizações que aprendem, embora transcenda-o, pois apresenta esta questão como fator *sine qua non* na reorganização das empresas em relação a ambientes cada vez mais complexos. Na radicalização desse processo, na autonomização das partes, na atomização dos estratos sociais, uma visão sistêmica a distância reconhece que essa crescente complexidade, na mesma relação proporcional, deveria corresponder a um aumento das relações de interdependência e solidariedade, caso se pretenda superar as forças entrópicas sempre na soleira de qualquer sistema vivo. O sistema capitalista não foge à regra: caso uma organização almeje sua auto-manutenção, além de ter de estar constantemente se reorganizando, não se dá na imposição de padrões externos e superiores às partes constituintes, mas na interação destas, nas relações conectivas de interesses, necessidades, desejos mútuos, a exigir uma *verdadeira solidariedade* entre elas. “A verdadeira solidariedade é a única coisa que permite o incremento da complexidade. Finalmente, as redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são ingredientes necessários para a vitalidade das empresas” (Morin, 2006, p. 93).

Desse modo, pretende-se contribuir com a elaboração de uma metodologia de design estratégico integrada à gestão de design que se valha de um suporte teórico advindo do pensamento sistêmico. Tem-se como condições prévias a complexidade dos sistemas culturais contemporâneos, a necessidade de integração das flutuações discordantes desses sistemas mediante perspectivas estratégicas e, principalmente, a relação de solidariedade entre as partes nos processos que integram uma totalidade organizacional. Essa configuração desdobra as funções de aprendizagem e inovação entre todos os atores das redes organizacionais, imputando-lhes, mesmo que em níveis diversos, poderes estratégicos. Estes, em último grau, tendem a descentralizar as organizações e a horizontalizar suas constituições hierárquicas, e até, em estágios mais avançados, a desconstruir suas estruturas arbóreas de territórios de poder, ao privilegiar modelos rizomáticos de interação sistêmica.

### Esboço para um método sistêmico de design estratégico

Para reiniciar a discussão sobre métodos de design diante da problemática do pensamento analítico científico (principalmente a de origem cartesiana) delineada no começo deste artigo, Morin (2006, p. 12) sentencia que tal pensamento:

“[...] é incapaz de conceber a conjunção do uno e do múltiplo (*unitat multiplex*). Ou ele unifica abstratamente ao anular a diversidade, ou, ao contrário, justapõe a diversidade sem conceber a unidade. Assim, chega-



se à inteligência cega. A inteligência cega destrói os conjuntos e as totalidades, isola todos os seus objetos do seu meio ambiente. Ela não pode conceber o elo inseparável entre o observador e a coisa observada. As realidades-chaves são desintegradas. Elas passam por entre as fendas que separam as disciplinas. As disciplinas das ciências humanas não têm mais necessidade da noção de homem. E os pedantes cegos concluem então que o homem não tem existência, a não ser ilusória. Enquanto que as mídias produzem a baixa cretinização, a Universidade produz a alta cretinização. A metodologia dominante produz um obscurantismo acrescido, já não há mais associação entre os elementos disjuntos do saber, não há possibilidade de registrá-los e de refleti-los”.

Se, hoje, parece impossível sistematizar o conhecimento em uma totalidade conjunta, não é porque o mundo se tornou demasiado complexo. A realidade nunca foi simples, pelo contrário, foi em nome da comunicação universal, de uma racionalização total, que a realidade acabou mutilada, compartimentada, separada em feudos intelectuais, em laboratórios acadêmicos que jamais se cruzam, a não ser com a matemática. Esta é a única transdisciplinaridade permitida, embora muitas vezes subutilizada, ou pior, colocada mitologicamente em um pedestal como fonte transcendental da Verdade. A verdade, inscrita na esfera de poder, apresenta-se como a gloriosa chegada de uma via, tal qual denota a palavra *méthodos* (prefixo grego *meta-*, transcender, ir além, atravessar; *hodos*, caminho). Assim, um exército de “metodólatras” surge pelos séculos, formados numa espécie de cruzada científica, cada um com o fim de garantir o seu quinhão de leis imutáveis.

Todavia, esse exército do método, depois de ter esquadrinhado os territórios do saber, muitas vezes homogeneizando suas diferenças, fazem sobrar uma ordem crescente de cegos incapazes de articulá-las, como fala Morin (2006). Por isso, emerge um pensamento ecossistêmico que busca estabelecer contatos entre perspectivas tão distantes sem persistir nos erros que as distanciaram. Assim, se o paradigma vigente é o de que a verdade é a enunciação de objetos redutíveis aos seus elementos imutáveis, porque anula a riqueza das relações, interações, e, principalmente, da desordem mínima necessária à constituição de qualquer organização sistêmica, é ele que deve ser abandonado, e não a realidade. Se o pensamento é capaz de produzir realidades, são os limites de enunciação sobre estas que, ao serem transpostos, transpõem-nas, obviamente, abrindo-as para novos horizontes reais possíveis.

Portanto, ao saber da importância do método na produção de verdades, mais importante do que segui-lo cegamente é voltar criticamente a ele e confrontá-lo com suas prováveis limitações, com suas entropias internas, de modo a forçá-lo à constante regeneração. Afinal, um método pode ser um labirinto sem saída.

Nesse caso, ao rever criticamente os modelos metodológicos analíticos de design baseados na univocidade da verdade conquistada linearmente por processos de análise de problemas bem definidos, resolvidos em irretrôcáveis sínteses projetuais, busca-se um modelo metodológico que conviva deliberadamente com uma flutuação mínima de desordem e de caos. Isso lhe permitirá respirar,

habitar em territórios que constantemente forcem o surgimento de novas possibilidades de pensamento, e, tal como os fluxos e refluxos atmosféricos, que consigam se desdobrar em diversas bifurcações. Dessa maneira, avancem no tempo, sem perder o seu eixo-guia: empreendem a busca constante por diferentes modos de organização (inovação) que deem conta da realidade sem exauri-la e sem mutilá-la. Pelo contrário, como fala Morin (2006), esses métodos partem de complexidades a níveis cada vez maiores de complexidade: aportam num método de projeto de design sistêmico, progressivo e aberto.

Na concreção dos modelos metodológicos de design estratégico (*design driven*), de gestão de design e de processos de design, se estabelecem algumas linhas matriciais que pretendem traçar o caráter desse método: o resgate da dimensão estratégica da ação/reflexão de projetar, a inovação aberta, o pensamento sistêmico e a aprendizagem.

A primeira ruptura com o modelo metodológico analítico de design cuja corrente funcionalista é a principal representante, se dá na retomada do pensamento projetual como criação de estratégias, potencializando-o para além das esferas táticas ou operacionais. Essas esferas forçavam-no a pensar a cultura material como soma de objetos-produtos limitados a funções exatas expressas por formas geométricas indelévels, ou seja, por uma estética transcendental industrial.

Aqui, passa-se de um enfoque positivista para um outro, mais próximo ao da fenomenologia, na tentativa de captar o maior número possível de relações entre produto/consumidor-usuário/empresa. Por essa razão, é auxiliado pelo pensamento sistêmico e utiliza o conceito de sistema produto-serviço, a fim de chegar o mais próximo possível da experiência de produção/recepção de mercadorias, com toda sua riqueza de detalhes e problemáticas envolvidas. Ressalta-se o aspecto cíclico desse sistema, ou melhor, helicoidal (caso se considere a variável tempo), pois os *inputs* e *outputs* são polaridades facilmente reversíveis que dispõem incessantemente novos processos projetuais. Estabelecem um fluxo processual dinâmico progressivo que beira a infinitude e se assemelham aos sistemas dissipativos de Prigogine, nos quais uma variável interna é capaz de levar o sistema a incessantes bifurcações que o transformam constantemente. Numa outra perspectiva, já mais próxima à dinâmica dos sistemas fechados de Maturana, eternamente retornando aos mesmos estágios cíclicos, numa espécie de revisão da revisão, ou, no caso, “de projeto do projeto do projeto”, pode ser interpretado como uma repetição da diferenciação, e, por conseguinte abre essa dinâmica para resultados inovadores.

Compreendido o fluxo processual desse método e suas linhas matriciais, torna-se fundamental desvendar alguns níveis básicos e suas correspondentes macroetapas, que o caracterizam como método projetual de estratégias de sistemas produto-serviço.

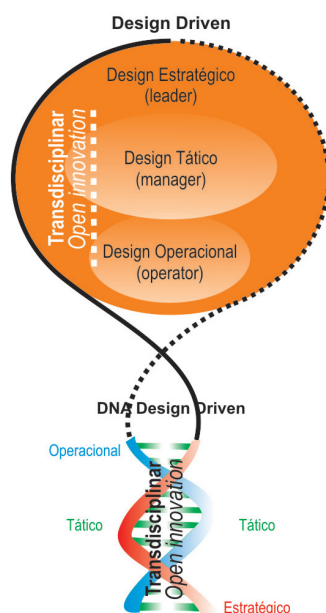
Inicialmente, pontuada a dimensão estratégica do design – a de poder pensar, conjuntamente aos diversos saberes de uma organização, seus desdobramentos futuros, seus valores, seus conflitos, suas necessidades, para que tais estratégias ganhem corpo e se tornem um sistema produto-serviço –, elas devem ser acompanhadas por táticas que coordenarão as operações de design. Essas

operações, junto ao nível produtivo *stricto sensu* de uma organização, liberam os outputs projetuais para que sejam recebidos pelas demandas de mercado estudadas *a priori*.

Diferenciam-se, portanto, os três níveis projetuais: estratégico, tático e operacional. Em se tratando de inovação aberta, a posição desses não é, de forma alguma, estanque numa dinâmica processual sistêmica. Fundamentalmente, o nível estratégico, como pesquisa e revisão constante dos planos organizacionais, deve abarcar todos os atores internos envolvidos nesse sistema de produção e criar um ambiente generalizado de aprendizagem, segundo o que propõe Senge (2002). Excluir alguns em prol de outros é uma contradição à necessidade da *verdadeira solidariedade* da qual fala Morin (2006): envolver os mais diversos níveis organizacionais na produção de suas próprias estratégias é um desafio que precisa ser encarado, posto que é o futuro da própria organização que se põe em cheque.

Entretanto, para que esse desafio não se perca em movimentos entrópicos irreversíveis, é necessário um dispositivo gerencial, regencial – o *design manager* – que dê conta da organização operacional do sistema sem, contudo, sufocá-lo. Em suma, a dimensão tática é extremamente importante, pois liga o nível estratégico ao operacional, estimula a metabolização de *outputs* e coordena a entrada de novos *inputs* nesse sistema de design.

A metáfora do DNA e da sua formação em dupla-fita interligada por pontes moleculares que coordenam, ora o rompimento para a reprodução de novos aminoácidos, ora o religamento de ambas para que não se degenerem, pode ser pedagogicamente enriquecedora para entender o que aqui se propõe. Design estratégico e operacional são fitas diferentes que, se não interligadas por pontes táticas, ou se perdem como ideias que não se concretizam, ou se anulam pela falta de conhecimento global das relações organizacionais. Assim, esses três níveis formam um só tecido fiado no complexo jogo entre tramas e urdiduras, um laço de Möbius de três vértices que, se rompido em uma destas partes, anula a potência do todo, no caso, a própria matriz do sistema de *design driven*.



**Figura 1.** DNA do Design Driven.  
**Figure 1.** The Design Driven AND.

Até então, as definições do método foram tratadas de uma perspectiva macroscópica em relação ao sistema organizacional e na sua correlação com o sistema produto-serviço, com destaque para os três níveis básicos de design: estratégico, tático, e operacional. No entanto, para que este caminho projetual seja realmente efetivo, tem-se a necessidade de olhar mais de perto os inúmeros processos que o constituem. Para começar, são ressaltadas duas macroetapas: a metaprojetual e a projetual.

A etapa metaprojetual, em termos discursivos, é uma criação histórica recente (Celasqui, 2006; Deserti, 2006) cuja função, além de lograr um evidente empoderamento do design, é permitir-lhe a visão global dos processos em que se insere, além de servir como uma retomada da consciência estratégica que a possibilidade existencial de projeção conferiu à consciência humana. O prefixo *meta-* é utilizado para ressaltar o pensamento reflexivo sobre a projeção, sobre seus métodos, ferramentas e resultados. Em um primeiro momento, é necessário distinguir a amplitude metaprojetual, a fim de separar um paradigma passado de um emergente.

Já a etapa projetual é conservada, como historicamente acabou se constituindo, entre as dimensões tática e operacional. Todavia, é essencial lembrar que, por meio de uma dinâmica ao mesmo tempo reversiva e transcendente, essa etapa é capaz de avançar aos estratos de ordem estratégica, desde que não se feche em seus procedimentos técnicos. Por essa razão, é muito importante que a técnica não se restrinja a um comportamento programado, a uma maquinaria trivial, mas que saiba problematizar o seu fazer, refletir a e na ação, como pede Schön (2000), reiterando os processos do aprendizado nas práticas cotidianas.

Distinguidas ambas as macroetapas, o método ganha agora uma consistência mais firme, ao passar de uma dimensão genérica para uma outra, de microetapas mais específicas. Todas essas já foram amplamente desenvolvidas pelos teóricos de base deste artigo Celaschi (2006), Deserti (2006), Mozota (2003) e Best (2006), os quais apontam perspectivas de múltiplas áreas, das ciências humanas às exatas, da administração de empresas às artes.

Metaprojetualmente, num primeiro momento, tal qual nos métodos analíticos, há um problema inicial, um *briefing*, cuja função é de ser um dispositivo de disparo da dinâmica projetual. Sem se limitar às condições do problema inicial, o próprio *briefing* é problematizado mediante as múltiplas pesquisas cuja função é, senão falsear as suas premissas, pelo menos complexificá-las contrapondo-as ao mercado, às exigências da demanda, às questões sociais, ambientais, dentre outras. Esta etapa é de suma importância, pois abre a organização ao contexto que a envolve, e amplia a compreensão que ela pode ter sobre suas relações com o sistema em que se encontra. Muitas vezes, é possível deslocar a organização de suas certezas, que tendem a centralizá-la em si mesma, ignorando as interações sistêmicas em rede que a constituem e que por ela são constituídas.

Portanto, basicamente, o metaprojeto se realiza, primeiro, por meio de pesquisa contextual (principalmente de natureza qualitativa), que possibilita análise dos atores externos constituintes das redes de interação mercadológicas conjuntamente à organização que se encontra sob o foco projetual. Nessa pesquisa, podem aparecer: uma

perspectiva histórica (linhas de tempo), pesquisa *blue sky*, análises de tendências e de relações superconstantes, como também de flutuações divergentes, as quais podem abrir importantes possibilidades de inovação, de modificação e reorganização sistêmica. Em relação às interações internas da organização, é interessante elaborar auditorias de design, a fim de criar possíveis mapas de posicionamento em relação a concorrentes que possam garantir dados que fortaleçam as decisões de design.

As conclusões estratégicas de tais pesquisas podem assim ser sintetizadas em um novo *briefing*, capaz de revisar o primeiro e estabelecer a organização em níveis mais avançados de entendimento sobre sua própria situação, em contraposição aos seus valores originais e planejamentos futuros. Metodologicamente, essa síntese dos resultados das pesquisas é chamada de *contra-briefing*. Pela natureza sistêmica complexa desse método, tal síntese é impedida de se fechar em uma única solução possível, logo, esse *contra-briefing* é desdobrado em diversos cenários futuros que devem contemplar, em graus diferenciados, possibilidades de reposicionamento e reorganização, em outras palavras, de inovações do sistema produto-serviço.

A criação de cenários é uma atividade complexa e, de preferência, deve envolver um time transdisciplinar de atores (recomendam-se técnicas de *focus group*, a exemplo do painel Delphi) capazes de fertilizar (*cross fertilization*), ampliar, multiplicar criativamente variados caminhos pelos quais uma organização pode ser conduzida. Juntamente, a criação de cenários e o *contra-briefing* são dispositivos metodológicos que, além de diferenciar esta metodologia das analíticas precedentes, garantem um caráter sistêmico aberto, tanto de projeto quanto das estruturas organizacionais. Com isso, se estabelece como um núcleo metaprojetual dinâmico expansivo e retrocedente de ação processual principalmente reflexiva, capaz de rever, avaliar e reposicionar com rapidez, acurácia e eficiência as estratégias de uma organização.

Dos cenários, são abstraídas visões de design, ou seja, oportunidades de inovação, por isso a necessidade de serem bem elaboradas e, na medida do possível, certas quanto aos resultados e aos impactos (econômicos, culturais, ambientais, entre outros). As ferramentas quantitativas são recomendadas, desde que se tenha o cuidado de não se enganar quanto aos fenômenos caóticos que envolvem a construção de previsões, ao lidar com cálculos de probabilidades e de conjuntos de lógica difusa.

Definida a visão a ser tomada pela organização, passa-se da etapa metaprojetual para a projetual, por intermédio do conceito de projeto<sup>3</sup>, que é desdobrado em sucessivas ferramentas projetuais. Estas, mais que uma lógica linear, também têm uma função estratégica, ao passo que podem retroceder às diretrizes conceituais do projeto, e, portanto, às premissas do *contra-briefing*, caso problemas aconteçam no processo de projeção. Isso reafirma o caráter cíclico dessa dinâmica metodológica constantemente aberta aos processos de aprendizagem e inovação.

Avançando por entre protótipos, testes e avaliações, as estratégias, transformadas em táticas de produção, vão ganhando forma, se tornam tangíveis, constroem e preenchem as variadas instâncias do sistema produto-serviço, concatenando a cadeia de valor que o engendra: concepção, produção, comunicação e distribuição. O objetivo é atingir os diversos níveis da experiência semiótica do consumidor (tanto de ordem material como imaterial), posto que, a partir dele, o sistema projetual é realimentado de acordo com suas necessidades, desejos, aceitações, rejeições, integrando-o a este método sistêmico de projeção e partilhando com ele o poder de disparar tal lógica projetual indefinidamente.

A possibilidade de reinício indefinido do projeto, ou de revisão constante de suas etapas, institui o caráter distinto deste novo método em relação aos de natureza analítico-sintética. A necessidade, muitas vezes permanente, de ir e voltar, de transcorrer de modo não linear por entre as etapas, de escolher determinadas ferramentas, rejeitando as menos eficazes, de acordo com o projeto e com o contexto de cada caso, impede que esse método se enrijeça, segundo princípios burocráticos. Essa característica reafirma sua natureza complexa, pois lida com a desordem, potencializa a criatividade e busca, progressivamente, novas formas de organização e de interação entre as partes.

Entretanto, antes de tentar colocar qualquer ponto final nas pesquisas metodológicas, há que se estimular a constante vigilância, a reflexão e a crítica diante desses procedimentos. Uma estrutura epistemológica fundada em um território ontológico histórico, sem dúvida, ao mesmo tempo que a torna pertinente para o design contemporâneo, limita seu alcance espaço-temporal. Afinal, contextos diferentes e ontologias distintas à geratriz do método em foco desencadeiam, obrigatoriamente, outros modelos metodológicos, preferencialmente contraditórios e conflitantes a esse, afinal, o que está em jogo, essencialmente, não é o caminho, mas a possibilidade de caminhar.

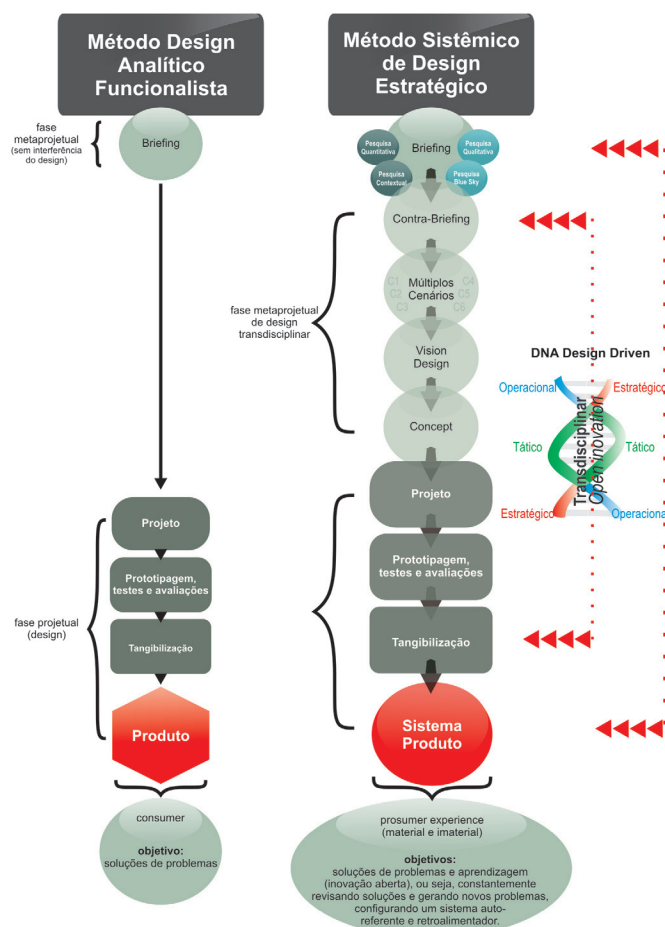
A complexidade dos sistemas sociais, das relações entre homem e natureza, das interações mercadológicas, hoje, mais do que convidar ou estimular, exige que o pensamento e as práticas científicas considerem o maior número possível de variáveis tanto em relação ao sistema produto-serviço quanto à cadeia de valor. Se a estagnação funcionalista do design ao nível do *problem solving* provocou a degeneração da atividade projetual, ao refletir sobre os níveis de *setting* e *problem finding*, o design é deslocado de sua posição (possivelmente confortável para alguns designers, embora um tanto quanto incômoda para mentes inquietas). Isso exige dele novas responsabilidades e a consciência da dimensão complexa dos problemas dos quais outrora buscava somente resoluções, muitas vezes reduzindo-os de tal forma que os expandia cegamente.

A principal dificuldade desse reducionismo talvez seja a questão das mercadorias: antes de serem uma solução conceitual metodológica, são um problema sério e sintomático do tipo de relações que hoje a sociedade tem

<sup>3</sup> A etapa projetual definida como *conceituação*, vista como o ponto de clivagem entre metaprojeto e projeto de design, mais do que distanciar estas duas instâncias de Projeto, pode ser considerada uma ponte entre as estratégias e as operações capazes de concretizá-las, uma *dimensão-entre* os planos de metaprojeto e projeto, uma mediação entre instâncias distintas por meio de um Conceito de Design. Mesmo assim, essa discussão é protelada e instigada para subseqüentes reflexões.



**Figura 2.** Método Sistêmico de Design Estratégico.  
**Figure 2.** Strategic Design Systemic Method.



**Figura 3.** Comparação entre os métodos Analítico-Funcionalista e Sistêmico de Design Estratégico.  
**Figure 3.** Comparison between the Functional Analytic and the Design Systemic Methods.



com a cultura material, com a natureza e, em última instância, consigo mesma. Esse problema, tal metodologia é incapaz de resolver, afinal, mais do que uma questão metodológico-conceitual, é de ordem ética. Embora cada método prescindia latentemente de modelos éticos de fundo, tal ordem vai além das dimensões metodológicas, fato que demonstra que este artigo não é mais um grande começo nem um último fim das discussões sobre design.

Todavia, deseja-se, pelo menos, que este esboço metodológico seja capaz de desencadear, por seu turno, a possibilidade praxiológica de uma cultura de design que não se limite a um racionalismo instrumental, mas que se torne madura o bastante para refletir criticamente e agir com responsabilidade sobre si e sobre o mundo no qual se circunscreve.

## Referências

- BERTOLA, P. 2004. Il Design nel Pensiero Scientifico: verso una fenomenologia de design. In: P. BERTOLA; E. MANZINI, *Design Multiverso. Appunti di fenomenologia del design*. Milano, Polidesign Editore, p. 21-51.
- BEST, K. 2006. *Design Management: managing design strategy, process and implementation*. Lausanne, Ava Publishing SA, 192 p.
- CELASCHI, F. 2006. Dentro al Progetto: appunti di merceologia contemporanea. In: F. CELASCHI; A. DESERTI, *Design e Innovazione. Strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Roma, Carocci, p. 12-40.
- COVA, B.; KOZINETS, R.; SHANKAR, A. 2007. *Consumer tribes*. Amsterdam, Elsevier, 320 p.
- DESERTI, A. 2006. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: F. CELASCHI; A. DESERTI, *Design e Innovazione. Strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Roma, Carocci, p. 41-80.
- HOUAISS, A. 2001. *Dicionário eletrônico da língua portuguesa versão 1.0*. Instituto Antônio Houaiss. São Paulo, Ed. Objetiva. [CD-ROM].
- KASPER, H. 2000. *O Processo do Pensamento Sistêmico: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referências proposto*. Porto Alegre, RS. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 291 p.
- MCCRACKEN, G.D. 2003. *Cultura & consumo - novas abordagens: ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo*. Rio de Janeiro, MAUAD, 208 p.
- MORAES, D. de. 2006. Metaprojeto: o design do design. In: CONGRESSO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 7, Curitiba, 2006. *Anais...* Curitiba, p. 1-6.
- MORIN, E. 2006. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre, Sulina, 120 p.
- MOZOTA, B. de. 2003. *Design Management: Using design to build brand value and corporate innovation*. New York, Allworth Press, 256 p.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. 1997. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro, Campus, 376 p.
- REYES, P.; BORBA, G. 2007. Design estratégico aplicado ao território. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4, Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro, p. 1-6.
- SENGE, P. 1995. *A Quinta Disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 544 p.
- SENGE, P. 2002. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo, Editora Best Seller, 444 p.
- SCHÖN, D. 2000. *Educando o profissional reflexivo*. Porto Alegre, Artmed, 256 p.

Submetido em: 10/10/2008

Aceito em: 16/03/2009