

06.

Chief Design Officer: O caso de Stefano Marzano e Sean Carney na Philips

*Chief Design Officer:
The case of Stefano Marzano
and Sean Carney at Philips*

Gisela Pinheiro

DeCA, ID+, Universidade de Aveiro
giselapinheiro.ua@gmail.com

Teresa Franqueira

DeCA, ID+, Universidade de Aveiro
teresa.franqueira@ua.pt

Este artigo, integrado na investigação de doutoramento centrada na afirmação do Chief Design Officer, indaga sobre o papel do designer como líder funcional capaz de conduzir a inovação a um nível estratégico, através do caso de estudo da Philips.

A Philips é uma empresa global que, nos últimos 30 anos tem sofrido mudanças estruturais significativas, transitando de uma organização onde o design é um agente externo ao processo corporativo, para uma organização que o assume no seu âmago enquanto disciplina funcional. Neste período de transição, denotam-se as influências significativas de dois Chief Design Officers: Stefano Marzano e Sean Carney, não apenas pela implementação de relações interfuncionais ou multidisciplinares evidentes nas equipas e na cultura de design em ambiente corporativo, mas acima de tudo por incluírem na visão estratégica da empresa princípios fundamentais do design.

Os resultados deste estudo contribuem para o conhecimento pela asserção de condições em que o design atua como disciplina funcional e estratégica em empresas lideradas por um Chief Design Officer.

Palavras-chave design, estratégia, Chief Design Officer, Philips, Stefano Marzano e Sean Carney.

As part of the ongoing doctoral research focused on the Chief Design Officer's endorsement, this article asks about the role of a designer as a functional leader capable of driving innovation to a strategic level, through the case study of Philips.

Philips is a global company that has undergone significant structural changes over the past 30 years, moving from an organisation where design was an external agent to the corporate process, to an organisation that assumes it at its very core as a functional discipline. In this period of transition, significant influences of two Chief Design Officers: Stefano Marzano and Sean Carney, not only due to the implementation of interfunctional or multidisciplinary relationships, which are reflected in the teams and the design culture in the corporate environment, but above all because they were able to include fundamental principles of design in the strategic vision of the company.

The results of this study contribute to knowledge by asserting conditions in which design acts as a functional and strategic discipline in companies led by a Chief Design Officer.

Keywords design, strategy, Chief Design Officer, Philips, Stefano Marzano and Sean Carney.

1. Introdução

Este artigo é parte integrante duma investigação de doutoramento a decorrer em ambiente empresarial e cujo objetivo é questionar a relevância dum *Chief Design Officer* (CDO) em empresas, recorrendo ao desenvolvimento de produtos multi e plurifuncionais para a Revigrés. A investigação de doutoramento integra um ciclo iterativo de raciocínio abduutivo do pensamento do design e raciocínio indutivo do pensamento de gestão, cuja edificação do constructo teórico tem como lente de análise um conjunto de casos de estudo de empresas multinacionais lideradas por CDOs. Este artigo enquadra-se nesta etapa onde, com recurso a técnicas de etnografia e revisão bibliográfica, se nutre o caso de estudo da Philips¹ pelo mapeamento dos líderes de design e pelo foco na transição organizacional que ocorre nos últimos 30 anos, sob a liderança dos CDOs: Stefano Marzano e Sean Carney. Esta transição visa a Philips Design² e a integração do design como função integrada em toda a organização.

A natureza exploratória deste estudo compreende a indagação sobre o papel dos CDOs da Philips e análise das suas funções, *mindsets* e competências, em correlação com as práticas e inovações empresariais, antecipando-se a possibilidade de estabelecer um reconhecimento estratégico do valor do design na empresa, pelo diálogo com a gestão de topo.

2. O design como recurso estratégico: o papel do Chief Design Officer

Há um reconhecimento crescente de que o design como processo, estratégia e filosofia, assume contributos significativos para o campo dos estudos organizacionais.

Ao longo da história da gestão do design foram reconhecidas e exploradas fortes ligações entre design, inovação e desempenho organizacional (Brown, 2009; Dorst, 2015; Verganti, 2017). No âmbito da discussão sobre o posicionamento do design nas organizações, os investigadores demonstraram que o design pode ser analisado como um recurso estratégico importante (Hands, 2017; Brown, 2019; Borja de Mozota & Valade-Amland, 2020). Alguns autores também se concentraram na descrição das ligações entre o design e as culturas organizacionais (Bertola & Teixeira, 2003; Lockwood, 2004; Elsbach & Stigliani, 2018). Por sua vez, diversos estudos demonstram que o valor que o design pode criar para a inovação corporativa é fortemente afetado pelo compromisso da gestão dos cargos administrativos superiores (Design Council, 2014; Sheppard et al., 2018).

O papel do CDO tem-se estabelecido em grandes organizações colocando o design no nível executivo, com uma liderança que define a estratégia, a política e a missão do contexto de atuação do design nas empresas (Best, 2006; Holland & Lam, 2014). Assim, um CDO assume uma visão holística sobre a empresa, respetiva cultura e também, sobre a sociedade em geral (Stuhl, 2014). Por sua vez, deve possuir características de comunicação que transportem o utilizador a alcançar experiências mais significativas, permitindo a mudança da sua perceção (Pallister, 2015).

Num dos mais recentes e frugais estudos sobre o desempenho dos CDOs em organizações (Dalrymple, Pickover, & Sheppard, 2020), é definida a sua afirmação como sendo aspiracional, envolvendo transformação e não apenas execução, com foco em três objetivos fulcrais: a experiência do utilizador, a organização e a equipa de design. Este estudo demonstra ainda que o conjunto das responsabilidades do CDO é ávido, mas quantificável, devendo estabelecer interações interdepartamentais, enquanto que as competências, e a mentalidade, devem ser adaptadas a uma liderança eficaz e não a capacidades individuais.

3. A transformação corporativa na Philips Design

A história do design na Philips tem início em 1925 com direção de Louis Kalff, sucedendo-se Rein Veersema, Knut Yran, Robert Blaich e Stefano Marzano. Hoje, sob a liderança do CDO Sean Carney, a Philips tem uma equipa de mais de 400 designers, representada por 35 nacionalidades, localizadas em 11 estúdios de design em todo o mundo - desde a sede na Holanda, à Ásia e aos EUA (Philips, 2020).

Figura 1.
Os líderes de design da Philips
(adaptado de Philips, 2015)



No contexto corporativo, a intensificação da concorrência e o surgimento de economias asiáticas do final dos anos 80, fez com que em 1990 a Philips perdesse quota de mercado, o que implicou uma mudança da estratégia corporativa que se refletiu no programa "Centurion" aplicado pelo

¹ Philips: Todas as referências feitas à Philips, relacionam-se com todo o grupo Philips N.V. e suas subsidiárias. Neste grupo inclui-se o segmento de Iluminação da (Philips Lighting N.V.), desvinculado em 2017 e que em maio de 2018, é transformada em Signify N.V..

² Philips Design: Todas as referências feitas à Philips Design remetem ao estúdio de design existente até 2011, ano em que o design é integrado como função na Philips.

então CEO Jan Timmer. Este programa teve como consequência a reorganização das unidades empresariais e a reformulação estratégica assente na melhoria das capacidades de gestão, na procura de novas oportunidades, numa maior capacitação dos colaboradores e na otimização da comunicação (Reuters, 1998).

Assim, em 1991, Timmer nomeia Stefano Marzano, *Senior Design Director* da Philips Design, atribuindo-lhe responsabilidades de gestão de design em comunicação direta com duas equipas de gestão de topo - *Professional Products* e *Consumer Products* - que se reuniam duas vezes por ano com os membros do Conselho de Administração para orientar a estratégia empresarial (Beckwith 1994). Filiado às duas equipas de gestão, Marzano, teve a oportunidade de se manter informado sobre as diferentes áreas de atuação da empresa, exercer influência na gestão de topo corporativa e estimular o pensamento estratégico da empresa assegurando, igualmente, os recursos necessários à Philips Design. Ao implementar uma nova estratégia baseada na investigação pelo design, o que inclui novas metodologias e linguagens (Kyffin & Gardien, 2009), consegue construir e sustentar o seu papel de liderança no interior da empresa e colocar os designers da Philips numa posição de relevo para a comunidade de design, ao se tornar um dos mais reconhecidos estúdios do mundo (Gardien & Gilsing, 2013). Como estúdio, a Philips Design prestava serviços de design aos vários sectores e grupos da Philips.

De acordo com Turner (2017), apesar da reputação externa do design na Philips, no interior da sua estrutura organizativa havia uma lacuna na sua relação com o objeto de negócio, uma vez que, enquanto consultora com cerca de 500 colaboradores, a Philips Design tinha de fazer lucro a partir de encargos internos e o seu impacto no ROI³ era difícil de observar e mensurar. Tornou-se, assim, necessário transitar para um modelo onde o design se transformasse num centro de custos (para alcançar o *break-even*⁴), com o intuito de construir uma ponte mais sólida com os objectivos financeiros e estratégicos da Philips.

Esta perspetiva coaduna-se com o foco estratégico do atual CEO da Philips - Frans van Houten que, em 2011, implementa o programa "Accelerate". A sua visão consistia na passagem de organização funcional para uma rede de colaboração *end-to-end* orientada por processos e pela capacidade de fornecer produtos inovadores e sustentáveis a um custo mais baixo, através de uma maior centralidade no cliente e na satisfação dos mercados locais (Philips, 2012).

Esta visão abraçou a transformação do design numa função integrada em toda a organização, fazendo com que a Philips Design embarcasse no *Design Function Change Program*, que a ramifica em quatro grupos: três alocados aos setores principais da Philips (iluminação, saúde e *lifestyle*) e Group Design focado no design, na marca e na inovação e que também se associa à Philips Research, o grupo estratégico e outros grupos da empresa (Gardien & Gilsing, 2013). A segmentação das equipas dedicadas aos diferentes sectores da empresa permitiu, igualmente, aos designers aprofundar conhecimentos e experiência.

De acordo com estes autores, é no decurso desta transição que surge a nomenclatura de *Chief Design Officer* para cada dimensão da Philips, com o intuito de enfatizar o alinhamento com outras funções integradas no *C-suite* (CMO, CTO e CFO⁵). Os CDOs reportam diretamente ao CEO do respetivo sector, bem como ao CDO da empresa em geral, são proprietários dos orçamentos de design e assumem papéis estruturais nos quadros organizativos de inovação e marca.

Enquanto CDO da Philips até ao final do ano de 2011, data em que deixa de exercer funções, a Stefano Marzano reportam (Donoff, 2011):

- Rogier van der Heide, CDO da Philips Lighting e Vice-Presidente da Philips Design entre 2010 a 2014 (Philips, 2010; Donoff, 2014; Heide, 2020);
- Sean Hughes, CDO da Philips Healthcare e Vice-Presidente da Philips Design, desde 2011 tornando-se, posteriormente, CDO da Philips Design Healthcare (IDSA, 2014; Philips, 2020);
- Sean Carney, CDO da Philips Consumer Lifestyle que no final do ano de 2011, substitui Stefano Marzano como CDO na Philips, tornando-se líder de toda a comunidade de design da organização (Montgomery, 2011; Turner, 2017; Philips, 2017).

Porém, a consolidação da transversalidade sectorial refletiu-se particularmente no período de atuação do CDO Sean Carney, que se estende até uma atualidade de experiências interligadas e de cocriação, onde o design introduziu métricas claras para a asserção do seu valor no modelo de negócios da Philips. Gardien & Gilsing (2013), referem a implementação de um modelo adaptado à organização que designam de *Design Function Maturity Grid*, exposto na figura 2. Este modelo permitiu orientar a integração e o desenvolvimento de funções de design na organização, assumindo nove vetores diferenciadores e categorizados de acordo com:

- As competências e cultura de design (*Design as Capability*);
- A estratégia e processos alocados ao design que fazem a ponte entre a visão e a realidade (*Design as Approach*);
- Os contributos específicos do design na criação de valor para a organização (*Design as Outcome*).

³ ROI: Em termos financeiros esta é uma abreviatura para *Return On Investment*, remetendo ao lucro de uma atividade durante um determinado período, em comparação com o montante investido na mesma (Cambridge, 2020).

⁴ *Break-even*: Na perspetiva financeira, o *break-even* remete ao ponto em que uma empresa começa a ganhar tanto dinheiro como gastou num determinado produto, atividade, etc. (Cambridge, 2020).

⁵ *C-suite*: representa o grupo dos gestores mais importantes de uma empresa, como CDO, Chief Marketing Officer (CMO), Chief Financial Officer (CFO) e Chief Operations Officer (COO), entre outros (Cambridge, 2020).

Figura 2.
Design Function Maturity Grid
(Gardien & Gilsing, 2013).

	KEY DIFFERENTIATORS	MATURITY LEVEL 1: WITHIN FUNCTION BUT IN CONTEXT	MATURITY LEVEL 2: INTEGRATED AND ALIGNED WITH OTHER FUNCTIONS	MATURITY LEVEL 3: MEASURABLE IMPACT ON BUSINESS RESULT AND OTHER FUNCTIONS
DESIGN AS APPROACH	DESIGN STRATEGY	Design strategy leads to design objectives, KPI's, and improvement programs.	Integral part of all short, medium, and long-term business objectives.	Measurable influence on the long-term vision and direction of the company.
	DESIGN PROGRAMMING	- Design programs are derived from business programs. - Prioritization based on business needs.	- Participation in business programming and road mapping leads to design programs. - Prioritization based on potential return.	- Integral part of management decision process. - Measurable influence on the direction of business programs.
	DESIGN DELIVERY	- Design process defined. - Resourcing within the function. - Receiving design brief.	- Design process and resource planning integral part of business process and footprint business. - Ownership of briefing process.	Design delivery strategy based on measurable effectiveness and efficiency and supports future value creation.
DESIGN AS OUTCOME	DESIGN TO INNOVATE	- Programmed contribution to innovation projects. - Aligned with innovation themes.	- Front-end activities ensuring uptake. - Design as co-author of innovation roadmap and research themes, including front-end.	- Design and design thinking contributes to redefinition of existing markets and categories. - Pushing new paradigms, e.g. ecosystems.
	DESIGN TO DIFFERENTIATE	Contributing to the creation, management, and orchestration of total brand touch points per category.	Design facilitates the coherency of brand expression across all touch-points.	Design thinking contributes to defining the direction of the brand strategy and identity.
	DESIGN TO OPTIMIZE	Contributing to simplifying and value engineering design solutions.	Design facilitates creation of optimizing platforms, roadmaps, and standardization on a program level.	Design thinking contributes to optimized processes, portfolios, and value chain (end to end).
DESIGN AS CAPABILITY	DESIGN SKILLS	- Access to all design expertise (comm. prod. serv...). - Talents identified. - Job rotation within the organizational entity (sector).	- Internal and external design expertise leveraged in projects. Succession planning leads to new design leaders. - Job rotation within the function (company).	- World class design expertise. - Talent management extending to partners and universities. - Design thought leadership recognized as benchmark.
	COMPETENCE DEVELOPMENT	- Areas for best practice defined. - Relevant design information available and accessible.	- Internal and external collaboration increases competence and knowledge level. - Knowledge dissemination embedded in w.o.w.	- Design competence recognized as benchmark. - Design knowledge integrated in business knowledge management, contributing to learning organization.
	CULTURE FOR DESIGN	- Little awareness in the organization of the full potential of design to create business value. - Design seen as costs.	High awareness that investments in design are essential for NPS, brand equity, and innovation.	Design provides inspiration at a strategic level, while supporting direction setting and the creation of meaningful solutions on an operational level.

Estas novas métricas permitiram monitorizar a maturidade e cartografar o progresso da função de design em cada sector, acompanhando as relações entre as equipas interfuncionais e parceiros comerciais externos, num processo em constante otimização (Gardien & Gilsing, 2013). Os mesmos autores mencionam ainda resultados como a comunicação e partilha de revisões anuais, de conclusões de reuniões de revisão com gestão sectorial e de práticas para o desenvolvimento de competências intersectoriais, bem como a liberdade das equipas de design de selecionarem os diferenciadores, para depois estabelecer objectivos e acompanhar o seu progresso. Nos últimos anos, a Philips transpôs de um conglomerado tecnológico diversificado, para uma empresa orientada para o valor tecnológico da saúde (Philips, 2016, Philips 2020). A crescente valorização da abordagem centrada no ser humano e inovação na área da saúde, refletem-se numa visão empresarial mais focada nas potencialidades estratégicas do design, visível nos atuais princípios de criação de valor da Philips, representados na figura 3.

Figura 3.
Orientação estratégica da Philips
em 2019 (Philips, 2020).



4. Os CDOs da Philips: Stefano Marzano

Stefano Marzano foi líder de design na Philips entre 1991 e 2011, assumindo diversos cargos desde: *Senior Design Director* (Beckwith, 1994); *Managing Director* (Marzano, 2000); CEO e *Chief Creative Director* da Philips Design (Marzano, 2005); CEO da Philips Design e CDO da Philips (Joziasse, 2011, Gardien & Gilsing, 2013).

O seu percurso profissional iniciou em 1970 com a Makio Hasuike Design, em Milão, juntando-se posteriormente à Philips-Ire como designer sénior. No mesmo período funda a Broletto Design e torna-se líder da Philips Data Systems & Telecommunication em 1978 (Marzano, 2018). Além da sua carreira de 20 anos na Philips, Marzano foi igualmente CDO na Electrolux entre 2012 e 2014 e em 2015 foi Embaixador da iniciativa Design for Europe (Marzano, 2015).

Nascido em 1950 e com habilitações académicas (Politecnico di Milano, 1978) e profissionais, enquanto arquiteto em Itália, Stefano Marzano coabitou numa atmosfera cultural que assistiu ao nascimento de grupos irreverentes como o Archizoom⁶ e o Memphis⁷. Com uma linguagem própria, estes movimentos pós-modernistas, difundiram uma mensagem social de heterodoxia do design, com pilares assentes na expressão, emoção e significado que os artefactos assumem (Verganti, 2006). Esta foi, por isso, uma época em que os produtos tecnológicos eram desenhados por pessoas como Marco Zanuso, Ettore Sottsass e Michele de Lucchi, onde a parceria e diálogo entre a gestão de topo das organizações e os designers já abalavam o *status quo* industrial (Radice, 1995; Iohmann, 2019). Paralelamente às atividades empresariais, Marzano assume posições onde advoga a gestão e estratégia empresarial pelo design, junto da comunidade académica, cruzando-se na Domus Academy com Mario Bellini, Andre Branzi, Clino Castelli, Michelle De Lucchi e Sottsass, alguns dos membros dos grupos mencionados (Beckwith, 1994; Marzano, 2018).

Quando em 1991, sucedendo-se em a Robert Blaich, Stefano Marzano se torna *Senior Design Director* da Philips Design, incorpora na empresa os seus princípios, que compõem o que apelida de "Responsible Design", intrinsecamente conectados a esta cultura italiana do pós-modernismo. Esta ideologia, que advoga a responsabilidade social empresarial de acordo com três pilares (pessoas, lucro e planeta), corresponde, no seu entender, a princípios éticos do impacto que o design pode assumir no futuro e na responsabilidade das organizações na modelação do mesmo (Beckwith, 1994; Marzano, 2018). Marzano (2000) refere que para se poder criar produtos com significado, o designer e as organizações necessitam de conhecer a sua audiência na dimensão das suas necessidades latentes transformando-se, por conseguinte, em organizações éticas e comercialmente bem-sucedidas. Esta consciência ética e de responsabilização do design foi uma das mensagens que Marzano teve o mérito de transpor e integrar na Philips e por consequência, na realidade empresarial internacional, encontrando-se espelhada na missão da Philips Design em 1991:

To create a harmonious relationship among products, people, and their environments, both natural and man-made.
(Marzano, 2000)

A ética, a sustentabilidade e a capacidade de acrescentar um toque humano à tecnologia, através do recurso ao design como principal força criativa no desenvolvimento de produtos, foi o tema principal de um dos seus discursos mais marcantes em 1992, na *17th World Design Conference* organizado pela *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID), intitulado de "Flying over Las Vegas".

Neste discurso Marzano, refere a interdependência existente no tecido empresarial, nos processos, produtos e acima de tudo no design, tornando-se um jargão recorrente na sua atividade na Philips:

High Complexity design is no longer a case of clever individuals or teams creating products in splendid isolation, but of multidisciplinary organizations or networks creating 'relevant qualities' and 'cultural spheres.'
(Marzano, 1993, p. 17)

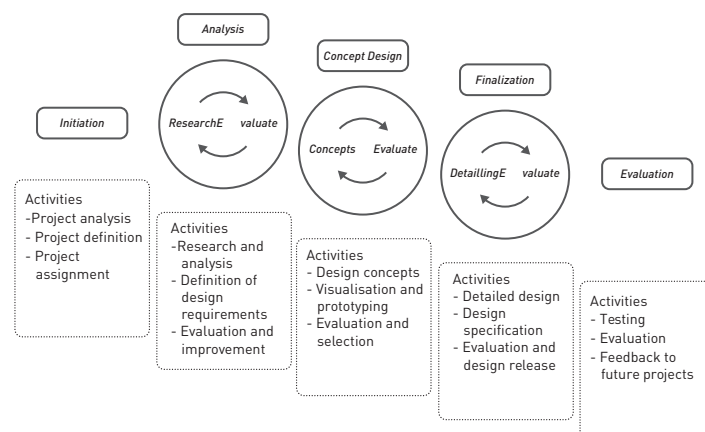
Esta visão clara de Marzano, amplamente divulgada, permitiu-lhe trabalhar com equipas multidisciplinares, às quais incentivou a perspetivar um futuro visionário para a tecnologia corrente, ao invés de atribuir simplesmente uma forma a um objeto de cariz tecnológico. Para tal, desenvolveu e implementou uma estratégia que designou de "High Design", baseada na investigação e com foco no ser humano. Esta estratégia permitiu alcançar uma síntese entre os valores mensuráveis e não mensuráveis que o design transpõe para a empresa, através de uma estrutura colaborativa que permitiu o desenvolvimento conceptual e de novos produtos (Walton, 1994). Além disso, as relações interfuncionais ou multidisciplinares das equipas constituíram um recurso para a execução de simples melhorias nas práticas de gestão internas e para a perceção do seu potencial na abordagem de questões estratégicas e na consecução de mudanças culturais corporativas (Beckwith, 1994).

A visão de uma tecnologia humanizada foi traduzida numa série de projetos futuristas, assente neste pilar estratégico (designado de *High Design Strategic Futures*), que constituiu uma receita simples e eficaz para alcançar uma visão sobre o futuro, a conduta tecnológica da Philips e prever contextos de utilização significativos. Estes projetos foram comunicados em formato de exposição, vídeos e publicações, de forma a garantir que estas visões do futuro fossem projetadas e observadas pelo maior número de pessoas possível, permitindo alcançar novos parceiros, abrir novos canais de vendas e estabelecer novas tendências, plantando na mente dos observadores o que designa de "memórias do futuro", que conduzem potencialmente a novas aspirações e desejos (Marzano, 2005).

⁶ Archizoom (1966-1978): Movimento fundado em 1966 por Andrea Branzi, Gilberto Corretti, Paolo Deganello and Massimo Morozzi (Poltronova, 2017).

⁷ Memphis (1980-1988): Movimento fundado em 1980, contanto com Ettore Sottsass, Aldo Cibic, Matteo Thun, Marco Zanini, Martine Bedin, Michele De Lucchi, Nathalie Du Pasquier, and George Sowden (Memphis, n.d.).

Figura 4.
A estratégia *High Design* e resultados
(dados recolhidos pelas autoras).



Adaptado de Philips Design, 1998 (in Rocchi, 2005)



Exibição "La Casa Prossima Futura", 1999



Levis ICD+ Jacket, 2000, Levis e Philips

Neste exercício de prospecção, Marzano implementa também o programa *Design Probes* que acompanhava os desenvolvimentos emergentes em cinco áreas principais - política, economia, ambiente, tecnologia e cultura. Os resultados futuristas desta investigação foram utilizados para identificar mudanças sistémicas que podiam afetar os negócios subsequentes, conduzir a novas áreas plausíveis de desenvolvimento, testar os resultados possíveis e estimular a discussão entre os *stakeholders*. (Fairs, 2007).

Por outro lado, a sua visão tornou-o no precursor na integração do conceito de design social na Philips, ao implementar o programa *Philanthropy by Design* (agora designado de *Design for Empowerment*), com o propósito utilizar a criatividade e a abordagem dos designers para desenvolver soluções de baixo custo e de fácil acesso que beneficiassem as camadas mais frágeis da sociedade (Philips, 2015).

5. Os CDOs da Philips: Sean Carney

Sean Carney, atual CDO da Philips é formado em design industrial pela Birmingham City University (n.d.). Desde que iniciou a sua carreira profissional em 1987, assume posições de liderança de design a nível internacional, advogando estratégias como de "Consumer insight" e "Creative Foresight" e o pensamento gestão de design e da perceção centrada na marca e no utilizador, como alavancas que trazem resultados de investimento sólidos para as empresas como a Electrolux, Grow, Assa Abloy, Iittala e Hewlett-Packard (Girling & Carney, 2017).

De acordo com a Philips (2020), como líder de design em toda a empresa é responsável por equipas globais que têm como propósito oferecer uma inovação de significado, orientada para as pessoas e negócios. Esta descrição, demonstra não só a sua abordagem estratégica do design, como preconiza a continuidade da abordagem do seu antecessor.

A conjuntura em que Carney inicia o seu percurso na Philips é não só caracterizado por um conjunto de mudanças corporativas, mas também pelas oportunidades que a digitalização e inovação assumem nesse processo transformativo. A reorganização do recurso ao design enquanto elemento centralizado à empresa e a ênfase na saúde, tem como indicador de sucesso o facto de, em 2017, Carney somar às suas responsabilidades a liderança da *Healthcare Transformation Services* (Dutch Design, 2020).

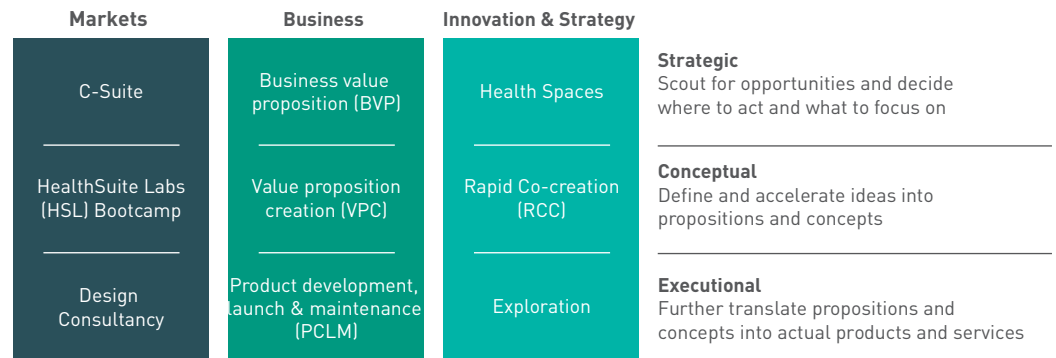
O foco da Philips no sector da saúde, orientada pela transformação digital dos últimos anos, torna-se clara quando o atual CEO da Philips apresenta a visão de como, pela ligação à Cloud, poderiam recolher dados de 350 milhões de pacientes e transformá-los em *insights* para os produtos da empresa (Turner, 2017). O autor explica como partir desta visão, a Philips alcançou resultados:

1. A equipa de design analisou as tendências emergentes na área tecnológica, societal e empresarial, para produzir um mapeamento digital da sua evolução, visando o desenvolvimento de cenários do impacto que as mesmas poderiam assumir na Philips a nível sectorial e nos diferentes níveis do negócio;
2. De seguida executaram sessões de quatro horas com o Comité Executivo, onde através dos cenários criados, expõem o potencial da integração digital nas empresas, obtendo um parecer favorável para exploração futura.
3. Como resultado, em 2017, construíram, na Cloud, uma área dedicada à saúde, onde os dispositivos da Philips estão a transmitir dados em tempo real de utilizadores (pacientes, psicologistas, cirurgiões no plano de operações, diagnósticos de cancro, entre outros), visando obter uma compreensão mais aprofundada da experiência de pacientes, utilizadores e especialistas, com o intuito de otimizar não só os resultados clínicos, mas também assegurar o retorno de investimento para os CFOs dos hospitais.

Este é um exemplo, não só de como, sob a liderança de Sean Carney, a Philips nutriu e absorveu a estratégia do *High Design*, mas também como a integra de forma plena nos vários patamares empresariais (internos e externos), adaptando-a à era digital e a transformando-a numa estratégia focada no *Design Thinking* a que designam de *Cocreate*, cujos pilares estratégicos estão explícitos na figura 5.

Figura 5.

Os níveis estratégicos, conceptuais e operativos do Ccreate (Philips, 2020).

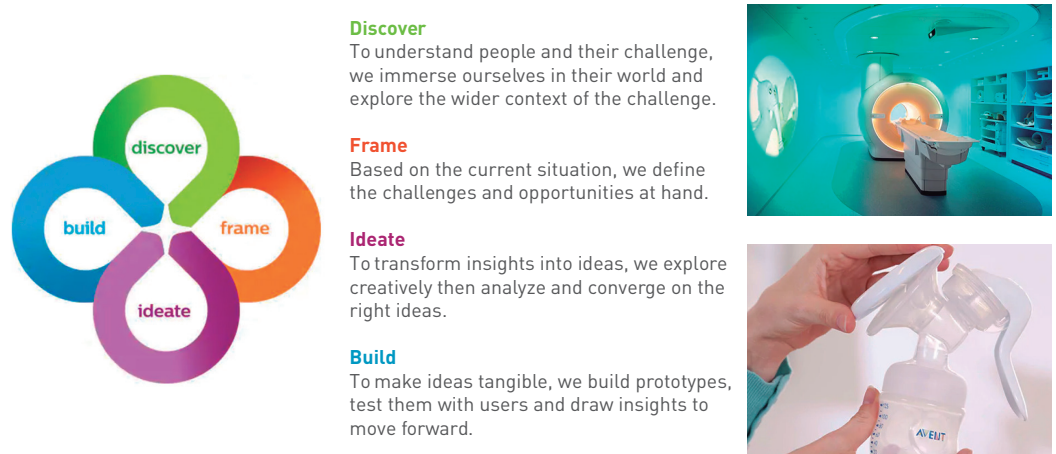


Através da estratégia do Ccreate, Carney espelha na Philips uma visão de cocriação pelo design de experiência que assume três vetores (Girling & Carney, 2017; Turner, 2017; Philips, 2017):

- Conceber ecossistemas que correspondam a soluções amplas, ao invés de se concentrarem no design de serviços ou produtos autónomos, para um futuro de experiências interligadas onde os sistemas se conectam intrinsecamente entre si. A guia orientadora é a crença de que um grupo de inovações oferece aos seus utilizadores um conjunto de experiências, como por exemplo, os sistemas inteligentes aplicados nas habitações onde os diversos dispositivos estão conectados entre si para que ajustem à hora do dia, à temperatura exterior correspondendo às necessidades individuais do seu utilizador;
- Nutrir relações a longo prazo, onde o design tem a capacidade atual de mudar paradigmas e contribuir para o desenvolvimento de novas metodologias, como a cocriação com clientes e empresas e a implementação de ações interativas de rápida contextualização ou o investimento em centros criativos a nível global, visando uma resposta ágil e focalizada;
- Cocriar soluções com equipas internas e externas à empresa, o que fomentou a integração do *design thinking*, acelerando o potencial de cocriação na Philips.

Figura 6.

A estratégia Ccreate e resultados (dados recolhidos pelas autoras).



Esta estratégia permitiu não só integrar o *design thinking* como elemento estratégico da empresa para desenvolver inovações centradas no ser humano, mas também potenciar conceitos futuristas, que possam identificar áreas emergentes de negócio e reforçar relações com potenciais clientes (Gardien & Gilsing, 2013; Philips, 2020). Sean Carney refere ainda que o programa Ccreate é analisado pelo CEO como uma via de promover um maior envolvimento da gestão de topo de potenciais clientes com a Philips, cuja colaboração poderá trazer maior vantagem competitiva e perspetiva a possibilidade de combinar os princípios do *design thinking* com os conceitos de *Lean* e *Agile* (Turner, 2017).

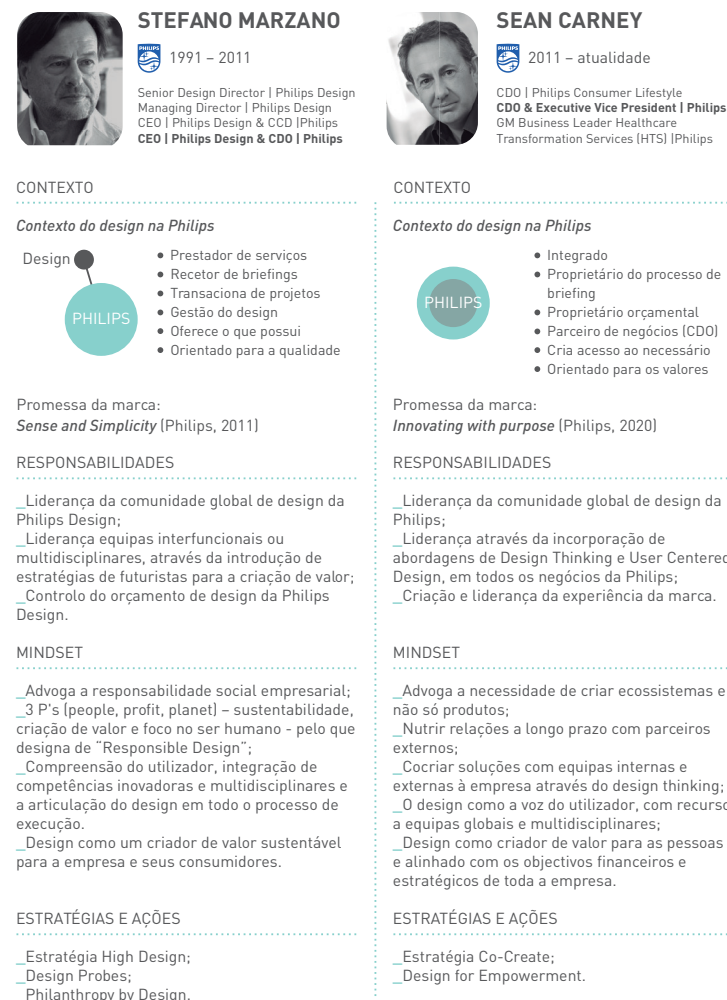
6. Resultados Preliminares

Transpondo a análise do design como um conjunto de ferramentas, competências ou epistemologias para uma investigação organizacional, este artigo sugere uma exploração mais focada no impacto estratégico nos designers a um nível organizacional. Ao examinar a "pegada" cultural e estratégica de cada um dos líderes do design da Philips exposto na figura 7, compreende-se a evolução da própria empresa e acima de tudo, como as visões de cada um deles se entrelaçam e se complementam, até alcançar um presente onde o design é uma ferramenta transversal a toda a organização. Esta cartografia da herança do design na Philips e a investigação aprofundada de Stefano Marzano e Sean Carney, sem descurar a interseção com CDOs como Rogier van der Heide e Sean Hughes, permite aferir que a Philips é um caso de estudo de excelência pela sua inclusão do design na gestão de topo, através dos cinco CDOs que se embebem na sua narrativa.

Figura 7.
Os líderes de design da Philips
(dados recolhidos pelas autoras).



Figura 8.
As relações entre Stefano Marzano e Sean Carney (dados recolhidos pelas autoras).



Por outro lado, a sua análise viabilizou a compilação da evolução de cargos e as responsabilidades, *mindsets*, competências e estratégias aplicadas pelos CDOs - Stefano Marzano e Sean Carney - conforme expresso na figura 8, estimulando à reflexão sobre o impacto que o design tem vindo a assumir na Philips em diálogo com os seus CDOs.

Este compêndio bibliográfico não pretende estabelecer uma comparação, mas antes uma análise evolutiva de dois CDOs que, em contextos diferentes, trouxeram novas visões para o tecido empresarial. Ambos trouxeram contributos próprios para a construção de um modelo que permite aferir a maturidade do design na própria empresa e que resultam de um processo de autorreflexão para compreender as mudanças paradigmáticas que o design coloca na linha do tempo. Esta aferição é enfatizada através do cruzamento de informação das atividades de Marzano e Carney, com os relatórios anuais da Philips dos últimos 10 anos, onde se denota como a visão de cada um deles se imprimiu nas promessas da marca, através de slogans como “sense and simplicity” e “innovating with purpose”, respetivamente.

Por outro lado, a orientação estratégica da Philips em 2019, representada na figura 3, demonstra como o design está incorporado não só no capital humano, mas na estruturação da estratégia que é centrada no ser humano e em objetivos de inovação e criação de soluções de valor acrescentado.

7. Discussão

Atualmente o sistema de linguagem de design na Philips encontra-se construído em torno de três princípios fundamentais: empatia radical; tecnologia humanizada e visão holística, através do Cocreate que funciona como uma plataforma que garante a harmonia das atividades e contributos entre os vários estúdios de design, agentes internos e *stakeholders*. Por isso, o caso de estudo da Philips confirma, pelos contributos dos seus CDOs, que no ambiente complexo e dinâmico da tomada de decisões corporativas, as atividades de design criam agentes de gestão informados e críticos, num esforço multifuncional característico da natureza do design. Esta aferição coaduna-se com a definição das responsabilidades do CDO enquanto impulsionador de transformação organizacional, evidenciadas por Dalrymple, Pickover, & Sheppard (2020):

- Transformação da experiência do utilizador, pelo apoio e desenvolvimento de modelos de negócio inovadores, melhorando os resultados e as experiências do utilizador e conduzindo à consistência e padronização do design em toda a organização;
- Difusão de práticas e ferramentas de design centradas no utilizador e representação do design (e do utilizador) no C-suite e no conselho de gestão;
- Transformação das equipas de design através da construção de uma comunidade de designers, capazes de colaborar com os seus pares em múltiplas funções.

Estas três características transformadoras, quando confrontadas com a figura 8, permitem concluir que tanto Stefano Marzano como Sean Carney as implementaram e advogaram, em diálogo com os CEOs da Philips.

A Philips é sem dúvida uma empresa de referência no modo como opera o design a nível estratégico e de processos. Porém, se até então projetar uma visão para o futuro trazia *inputs* inovadores ou executar questões como *How might we....?* era suficiente, hoje em dia esses já não são elementos diferenciadores. O facto de imprimirem desde cedo os princípios base do *design thinking*, agora completamente embebidos nas diversas áreas empresariais, traz igualmente a necessidade de serem pioneiros na sua evolução. O mesmo se sucede com a implementação de uma liderança próxima da gestão de topo. Se esta é uma empresa que coloca o design no C-suite, igualando o impacto do design na estratégia corporativa à área financeira (CFO) ou de operações (COO), será que o próximo passo será a integração do CDO no Comité Executivo?

Ao se analisar o Comité Executivo da Philips, verifica-se que todos Vice-Presidentes assumem igualmente cargos do C-Suite ou de liderança, não havendo representação do CDO. Deduz-se assim, que o design assume um posicionamento mais holístico e transversal na organização. Não tendo este artigo como objetivo analisar a estrutura organizacional na Philips, mas antes evolução e impacto estratégico que o design assume na organização, deduções sobre a iniquidade entre os C-suite são excluídas podendo, porém, esta questão potenciar futuros desenvolvimentos.

8. Bibliografia

- BECKWITH, D. (1994). *Putting a Hard Edge on Soft Values: The Higher Order of Cross-Functional Multidisciplinary Teams*. Design Management Journal, 5(4), 10-16. doi:10.1111/j.1948-7169.1994.tb00405.x
- BERTOLA, P., & TEIXEIRA, J. (2003). *Design as a knowledge agent: How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation*. Design Studies, 24(2), 181-194. doi:10.1016/s0142-694x(02)00036-4
- BEST, K. (2006). *Design management: managing design strategy, process and implementation*. London: AVA Academia Publishing.
- BIRMINGHAM CITY UNIVERSITY (n.d.). *Birmingham City University Alumni*. Retirado em outubro, 2020, de https://graduates.name/birmingham_city_university-2693-133
- BORJA DE MOZOTA, B. & VALADE-AMLAND, S. (2020). *Design: A Business Case: Thinking, Leading, and Managing by Design*. NY: Business Expert Press.
- BROWN, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins Publ.

- BROWN, T. J. (2019). *Strategic Design or Design Strategy? Effectively Positioning Designers as Strategists*. Design Management Review, 30(1), 38–45. doi: 10.1111/drev.12160
- CAMBRIDGE (2020). *Break even*. In Cambridge Dictionary. Retirado em outubro, 2020, de <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/break-even>
- CAMBRIDGE (2020). *C-suite*. In Cambridge Dictionary. Retirado em outubro, 2020, de <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/c-suite?q=C-suite>
- CAMBRIDGE (2020). *ROI*. In Cambridge Dictionary. Retirado em outubro, 2020, de <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/return-on-investment>
- DALRYMPLE, M., PICKOVER, S., & SHEPPARD, B. (2020). *Are you asking enough from your design leaders?* McKinsey Quarterly.
- DESIGN COUNCIL (2014). *Leading Business by Design: Why and how business leaders invest in design* (Rep.). London: Design Council.
- DONOFF, E. (2011). *Philips Appoints New Chief Design Officers*. Architect Magazine. Retirado outubro, 2020, de https://www.architectmagazine.com/technology/lighting/philips-appoints-new-chief-design-officers_o.
- DONOFF, E. (2014). *Rogier van der Heide to Join Zumtobel Group as Chief Design & Marketing Officer*. Architect Magazine. Retirado em outubro, 2020, de https://www.architectmagazine.com/technology/lighting/rogier-van-der-heide-to-join-zumtobel-group-as-chief-design-marketing-officer_o
- DORST, K. (2015). *Frame Innovation: Create New Thinking by Design* (1st ed.). Cambridge, MA: The MIT Press.
- DUTCH DESIGN (2020). *DDW20 Ambassador: Sean Carney*. Retirado em outubro, 2020, de <https://ddw.nl/en/magazine-archive/583/ddw20-ambassador-sean-carney>
- ELSBACH, K. D., & STIGLIANI, I. (2018). *Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research*. Journal of Management, 44(6), 2274-2306. doi:10.1177/0149206317744252
- FAIRS, M. (2007). *Design Probes 2007 by Philips Design at Dutch Design Week*. Dezeen. Retirado de <https://www.dezeen.com/2007/10/12/design-probes-2007-by-philips-design-at-dutch-design-week/>
- GARDIEN, P., & GILSING, F. (2013). *Walking the Walk: Putting Design at the Heart of Business*. Design Management Review, 24 (2), 54-66. doi:10.1111/drev.10242.
- GIRLING, R., & CARNEY, S. (2017). Q&A: Rob Girling Co-Founder & Co-CEO, Artefact Sean Carney Chief Design Officer, Royal Philips. Design Management Review, 28(4), 4-7. doi:10.1111/drev.12094
- HANDS, D. (2017). *Vision and values in design management*. London: Bloomsbury.
- HEIDE, R. V. (2020, June 13). *About Rogier van der Heide*. Retirado em outubro, 2020, de <https://www.rogiervanderheide.com/about-rogier-van-der-heide/>
- HOLLAND, R., & LAM, B. (2014). *Managing strategic design*. London: Palgrave.
- IDSA. (2014). *Hughes, Sean: Philips Design*. Retirado outubro, 2020, de <https://www.idsa.org/members/hughes-sean-philips-design>
- JOZIASSE, F. (2011). *The Soul of Design Leadership*. Design Management Review, 22(3), 34-42. doi:10.1111/j.1948-7169.2011.00138.x
- KYFFIN, S., & GARDIEN, P. (2009). *Navigating the Innovation Matrix: An Approach to Design-led Innovation*. International Journal of Design, 3(1).
- LOCKWOOD, T. (2004). *Integrating design into organizational culture*. Design Management Review, 15(2), 32-39. doi:10.1111/j.1948-7169.2004.tb00159.x
- LOHMANN, B. (2019). *Ettore Sottsass*. Designboom. Retirado outubro 14, 2020, de <https://www.designboom.com/design/ettore-sottsass-unreleased-video-footage-2000-09-11-2019/>
- MARZANO, S. (1993). *Flying over Las Vegas*. Eindhoven: European Design Centre.
- MARZANO, S. (2000). *Suffusing the Organization with Design Consciousness*. Design Management Journal, 11(1), 22-27. doi:10.1111/j.1948-7169.2000.tb00283.x
- MARZANO, S. (2005). *People as a Source of Breakthrough Innovation*. Design Management Review, 16(2), 23-29. doi:10.1111/j.1948-7169.2005.tb00189.x
- MARZANO, S. (2015). *Design For Europe: Design Drives Business*. Retirado em outubro, 2020, de <http://designforeurope.eu/news-opinion/video-design-drives-business>
- MARZANO, S. (2018). *Stefano Marzano Scattered Fragments: About*. Retirado outubro, 2020, de <https://www.stefanomarzano.com/about>
- MEMPHIS (n.d.). *Memphis-Milano 1980–1988*. Retirado outubro, 2020, de <https://www.memphis-milano.com/history-memphis-milano-1981-till-now/>
- MONTGOMERY, A. (2011). *Sean Carney to take over as Philips chief design officer*. Retirado outubro, 2020, de <https://www.designweek.co.uk/issues/june-2011-online/sean-carney-to-take-over-as-philips-chief-design-officer/>
- PALLISTER, J. (2015). *The secrets of the Chief Design Officer*. Design For Europe. Obtido em abril de 2019, de <http://designforeurope.eu/news-opinion/secrets-chief-design-officer>
- PHILIPS (2010). *Philips brings innovative sustainability design statement to life with LED* [Press release]. Retirado em outubro, 2020, de <https://www.signify.com/en-sg/our-company/news/press-release-archive/2010/20101030-pr-butterflyeffect>
- PHILIPS (2011). *Annual Report 2010: Simply making a difference* (Rep.). Amsterdam, Netherlands: Koninklijke Philips N.V.
- PHILIPS (2012). *Annual Report 2011: Accelerate! The journey to unlock our full potential* (Rep.). Amsterdam, Netherlands: Koninklijke Philips N.V.
- PHILIPS (2015). *Celebrating 90 years of design at Philips* [Brochure]. Amsterdão, Holanda: Philips N.V.
- PHILIPS (2016). *Annual Report 2015: Creating two companies with a bright future* (Rep.). Amsterdam, Netherlands: Koninklijke Philips N.V.

- PHILIPS (2017). *Design Thinking is Dead. Long Live Design Thinking*. Retirado outubro, 2020, de <https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/blogs/innovation-matters/design-thinking-is-dead-long-live-design-thinking.html>
- PHILIPS (2020). *Annual Report 2019: Innovating with purpose* (Rep.). Amsterdam, Netherlands: Koninklijke Philips N.V.
- PHILIPS (2020). *Cocreate*. Retirado em outubro, 2020, de from <https://www.philips.com/a-w/cocreator-lab/homepage.html>
- PHILIPS (2020). *Philips Q3 2020 Quarterly Results*. Retirado outubro, 2020, de <https://www.results.philips.com/#strategy>
- PHILIPS (2020). *Studios – Philips Design*. Retirado outubro, 2020, de <https://www.philips.com/a-w/about/philips-design/ourstudios>
- PHILIPS (2020). *The role of design in improving care and increasing efficiencies*. Retirado outubro, 2020, de <https://www.philips.pt/healthcare/innovation/thought-leadership/sean-hughes>
- POLTRONOVA (2017). *Archizoom Associati - Centro Studi Poltrona*. Retirado de <https://www.poltrona.it/1969/01/01/archizoom-associati/>
- RADICE, B. (1995). *Memphis: Research, experiences, failures and successes of new design*. London: Thames and Hudson.
- REUTERS (1998). *Philips Might Close One-Third of Its Plants*. The New York Times. Retirado em outubro, 2020, de from <https://www.nytimes.com/1998/11/03/business/international-business-philips-might-close-one-third-of-its-plants.html>
- ROCCHI, S. (2005). *Enhancing sustainable innovation by design: An approach to the co-creation of economic, social and environmental value* (Doctoral dissertation). Rotterdam: University Rotterdam.
- SHEPPARD, B., SARRAZIN, H., KOUYOUJIAN, G. & DORE, F. (2018). *The Business Value of Design* (Rep.). McKinsey Quarterly
- STUHL, M. (2014). *What Is Behind The Rise Of The Chief Design Officer?* Forbes. Obtido em abril de 2019, de <https://www.forbes.com/sites/groupthink/2014/11/11/what-is-behind-the-rise-of-the-chief-design-officer/#1e7bbcbf33c2>
- TURNER, R. (2017). *Sean Carney Chief Design Officer for Royal Philips*. Retirado outubro, 2020, de <https://www.dba.org.uk/review-sean-carney-chief-design-officer-for-royal-philips/>
- VERGANTI, R. (2006). *Innovating Through Design*. Harvard Business Review. Retirado de <https://hbr.org/2006/12/innovating-through-design>
- VERGANTI, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- VERGANTI, R. (2017). *Overcrowded: Designing meaningful products in a world awash with ideas*. Cambridge: The MIT Press.
- WALTON, T. (1994). *The Search for Innovation in Design-Management Education*. Design Management Journal, 5(4), 6-9. doi:10.1111/j.1948-7169.1994.tb00404.x
- ZERIO, J. (2007). *Philips: Sense and Simplicity*. Harvard Business School, 1-10.