

Da gestão do design ao Chief Design Officer - para uma narrativa histórica dos anos 50 até à atualidade

Gisela Pinheiro ¹ & Teresa Franqueira ²

¹ ID+, DECA, Universidade de Aveiro; giselapinheiro.ua@gmail.com

² ID+, DECA, Universidade de Aveiro; teresa.franqueira@ua.pt

Resumo

Este artigo é parte integrante da investigação de doutoramento em ambiente empresarial, cujo objetivo é questionar a relevância dum Chief Design Officer (CDO) em empresas recorrendo ao desenvolvimento de produtos multi e plurifuncionais para a Revigrés. O processo de investigação pretende funcionar como uma plataforma experimental e imersiva para o processo de inovação radical impulsionado pelo design no seio da empresa. Com base em pesquisa bibliográfica, iniciou-se o processo de recolha e interpretação de informação que permita a construção de um corpo teórico para uma posterior análise da importância da gestão do design e do papel de um CDO em ambiente corporativo. Este artigo apresenta a primeira parte desse constructo teórico, em particular sobre a história da gestão do design, e cujos resultados apresentados constituem uma resenha histórica que permitirá compreender e enquadrar a evolução da figura do CDO ao longo do período pós-moderno até aos dias de hoje. A análise do território híbrido da gestão do design permitirá também construir uma nova abordagem teórica e que fundará a base da aplicação prática a implementar durante os trabalhos de doutoramento.

Palavras-chave: Gestão do design, História do design, Estratégia, Liderança e Chief Design Officer

Abstract

This article is an inherent part of the doctoral research in a business environment, whose aim is to question the relevance of a Chief Design Officer (CDO) in companies through the development of multi and plurifunctional products for Revigrés. The research process is designed to act as an experimental and immersive platform for the design-driven radical innovation process within the company. Based on bibliographic research, the process of gathering and interpreting information was initiated, allowing the construction of a theoretical body for a later analysis of the importance of design management and the role of a CDO in a corporate environment. This article presents the first part of this theoretical framework, focusing in particular on the history of design management, and whose results constitute a historical review that will allow to understand and frame the evolution of the figure of the CDO throughout the post-modern period up to the present day. The analysis of the hybrid territory of design management will also enable a new theoretical approach, which will form the basis of the practical application to be implemented during the doctoral work.

Keywords: Design management, History of design, Strategy, Leadership and Chief Design Officer

1. INTRODUÇÃO

BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

A investigação em curso faz parte do doutoramento em design em ambiente empresarial com uma forte vertente prática. A empresa Revigrés, situada no concelho de Águeda, é uma empresa de revestimentos e pavimentos cerâmicos, galardoada com vários prémios de design. Paradoxalmente, a empresa não apresenta nenhum gabinete/departamento de design liderado por um designer pelo que a vontade da administração em estruturar a empresa com base no design, deu início a este trabalho de colaboração e investigação.

Este artigo constitui a parte inicial deste processo e pretende constituir o enquadramento teórico com base na história da gestão do design.

O DESIGN E O MEIO CORPORATIVO

O papel do design tem vindo a sofrer mutações graduais de acordo com mudanças económicas e sociais da história. Exemplos recentes são o incremento do design de interação e do *UX design*, que emergem do desenvolvimento da economia digital ou a ascensão do *design thinking*, que resulta da procura de novos mecanismos que permitam lidar com paradigmas mais complexos com que os demais setores sociais se têm deparado (Mozota e Amland, 2019).

Enquadrado no âmbito de um crescendo processo de investigação, este artigo tem como objetivo refletir na importância de posicionamento do design na gestão de topo, tendo como lente de análise a história da gestão do design.

O percurso histórico do design apresenta exemplos pioneiros e que ressoam no prelúdio da institucionalização da gestão do design, nomeadamente:

- A intervenção do designer Peter Behrens, que integra a AEG como consultor em 1907, com a construção da identidade corporativa global, do design de cartazes, edifícios e produtos, que o tornou num dos primeiros exemplos da influência e posicionamento do design na gestão de topo (Cooper & Junginger, 2011);
- A formação do *Design and Industries Association* (DIA), em 1915, cuja proposta de fundação espelha a necessidade de relação entre gestão e design, pela emergência de colaboração entre os demais *stakeholders* no âmbito da produção industrial (DIA, 2020);
- Ou a constituição Design Council em 1945, estabelecido em tempos de guerra por Winston Churchill com o objetivo de recuperar a economia britânica através do design (Design Council, 2020).

Esta ressalva histórica permite demonstrar a capacidade do design de inovar, de se multiplicar e criar novas disciplinas, de se integrar em agendas políticas e de gestão, de conceber discursos disruptivos e de como os processos de design podem criar novos casos de estudo. Estas vertentes de análise permitem avaliar o modo como o design é percecionado, mesmo que através de saltos temporais, pois como referiu Papanek: “Design must become an innovative, highly creative, cross-disciplinary tool responsive to the true needs of men.” (Papanek, 1984, p. X).

2. METODOLOGIA

Esta investigação-ação adota vários métodos tais como, revisão bibliográfica, casos de estudo e técnicas da etnografia.

Nesta primeira fase, observa-se o panorama geral da gestão pelo design a nível internacional e a evolução das competências dos designers. Através da revisão de literatura, explorou-se a evolução de temáticas, competência dos designers e influência na liderança empresarial, assumindo-se não apenas a um estado-de-arte baseado numa investigação histórica, mas também como uma reflexão que se direciona a perspetivas teóricas futuras.

Como tal, este artigo concentra-se numa análise da gestão do design, nos seguintes vértices:

- Evolução histórica das temáticas;
- O valor do design e suas ferramentas;
- Instituições de ensino, certames e organismos;
- O papel dos designers nas empresas.

Estas vertentes de análise visam refletir nas diretrizes históricas da gestão do design, que impulsionam a integração cada vez mais emergente de um CDO no tecido empresarial.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Com o objetivo de explorar o território híbrido da gestão pelo design definiu-se, no âmbito deste artigo, um arco temporal que se estende desde 1950 a 2020, descrito com base em literatura e análise de empresas, designers, organismos e instituições de ensino atuais. Este mapeamento histórico, permitiu demonstrar a emergência da incidência da gestão pelo design, através de teorias publicadas entre 1980 e 2020 e assume cinco etapas distintas, que foram classificadas da seguinte forma:

- O prelúdio da gestão do design: 1950 a 1974;
- A institucionalização da gestão do design: 1975 a 1993;
- A valorização da gestão do design: 1994 a 2004;
- A politização da inovação orientada pelo design: 2005 a 2014;
- A gestão do design como um diálogo estratégico: 2015 à atualidade.

3.1. O PRELÚDIO DA GESTÃO DO DESIGN: 1950 A 1974

O prelúdio da institucionalização da gestão pelo design é demarcado pela prática do design a nível interno e externo às empresas, pela International Design Conference em Aspen (IDCA) em 1951 e pelas primeiras definições de gestão de design. Apesar da Bauhaus já ter abordado as temáticas do design e da gestão, bem como a importância da profissão, o papel e a identidade do designer nos anos 50, estes campos de análise são consolidados com o crescente impacto da consultadoria em design (Mozota e Amland, 2019).

No Reino Unido, a consultoria em design emerge em 1930 seguindo o percurso dos EUA (Sparke, 2004). Em 1940 esta prática providencia uma via alternativa ao sistema tradicional do design integrado em empresas e na década de 50 emerge a maturidade geracional de empresas consultoras (Liu, 2014). Destacam-se exemplos no panorama europeu como a Conran Design Group (1956), Wolff Olins (1965) e Ettore Sottsass (consultor na Olivetti). No panorama americano, destacam-se Raymond Loewy, Walter Dorwin Teague, Paul Rand e Norman Gedder (Julier, 2014).

Na época de pós-guerra, além da prática de consultoria, os designers internos também interagem com a gestão de topo, moldando a identidade visual corporativa e tornando o design como uma ferramenta influente dentro das empresas. Dieter Rams é um dos exemplos mais influentes e que advogou o design segundo os 10 princípios do bom design que espelham reflexões sobre a ética e os valores do design de onde se extraem novos paradigmas, através do princípio central – “less is simply better” (Rams, 2014). Esses princípios foram estabelecidos pela prática purista e quase impercetível de design, retratados na gama de produtos da Braun, onde foi líder do departamento de design entre 1961 e 1995.

Revistas como a Industrial Magazine (1954-2009) suportaram e contribuíram para dar protagonismo à profissão de design, publicando sobre uma miríade de empresas como a Herman Miller, IBM, Steelcase, Westinghouse, Braun e Danese, com particular foco na temática de planeamento de produto (Cooper & Junginger, 2011).

Em junho de 1951, sucede-se a conferência IDCA que denuncia o impacto cada vez maior que a gestão pelo design vinha a assumir e que tinha como objetivo construir um território de discussão internacional sobre o posicionamento do design no mundo contemporâneo e o seu impacto na disciplina. Em 1951 a conferência

debruçou-se sobre a temática “Design as a Function of Management” interpelando à participação de uma comunidade mais abrangente (Woodham, 2004). Esta conferência sublinhou a relação entre designers e gestores, atraindo designers, empresários e líderes da indústria, numa época em que o termo *design management* ainda não existia, podendo por isso, ser considerada a primeira tentativa explícita para criar os pilares conducentes a esta atividade.

Em 1965 no Design Journal, Michael Farr coloca a questão “Design management. Why is it needed now?”, oferecendo a primeira definição formal de gestão de design como um imperativo empresarial (Hands, 2018).

3.2. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN: 1975 A 1993

Os marcos referidos abriram portas à formação, em 1975, do Design Management Institute (DMI) no Massachusetts College of Art (MassArt) em Boston. Bill Hannon foi presidente da Corporate Design Consultants e posteriormente, responsável pela divisão de design na MassArt, tendo sido a figura catalisadora deste instituto. A sua experiência enquanto consultor e líder de design, fez com que reconhecesse a necessidade de relação entre a academia, meio empresarial e os seus desafios que são os pilares que fizeram emergir o DMI (Tobin, 2020).

O DMI surge como motor de consolidação de questões entre design e gestão, tornando-se um instituto independente uma década depois (*idem*). A sua criação e respetivas iniciativas, vieram não só advogar o papel da gestão pelo design, mas criar a consciência das necessidades e práticas da gestão corporativa, incentivando a sua implementação na educação. Como tal, em meados de 1970, a London Business School e o Royal College of Art estabelecem os primeiros cursos de pós-graduação em gestão de design impulsionados por Peter Gorb (Chung, 2010). No início da década de 80, surge o Design Management Group e a London Business School aborda a gestão pelo design de forma académica com um conjunto de seminários que resultam em publicações editadas pelo Design Council (Cooper & Press, 2004). Esta perspetiva sobre o design é replicada em cursos estabelecidos em universidades como DeMontfort, Middlesex, Staffordshire, entre outras, em conjunto com o Royal College of Art (*idem*).

Neste período, sob a presidência de Earl Powell, o DMI inicia um programa de casos de estudo com a Harvard Business School e a exposição TRIAD, ilustrando um conjunto de casos de sucesso de desenvolvimento de produto (Tobin, 2020). Esta iniciativa que ganhou reconhecimento internacional, contemplava contribuições de diversas empresas como a Bahco, Philips, Braun e a Erco (Burdek, 2015).

Entre 1975 e 1990, começa a intensificar-se a literatura que expressa a relação entre o design e a gestão por intermédio de autores, como Thomas Schutte, Peter Gorb, Eric Schneider, Patrick Noon, Timothy Warner, Christopher Lorenz, James Pilditch, Alan Topalian, Ian Linton e Mark Oakley. Em 1986, Peter Gorb apresenta uma definição de gestão de design classificada em cinco dimensões: gestão do gabinete de design, formação de designers para a gestão, formação de gestores de design, gestão de projetos de design e organização da gestão de design (Gorb, 1986). Já em 1990, o mesmo autor posiciona o design num papel organizacional, com a capacidade de resolução de questões elementares da gestão, através de uma definição de gestão de design como: “the effective deployment by line managers of design resources available to the organisation in the pursuance of its corporate objectives” (Best, 2006, p. 12).

Em 1989 surgiu o Forum for International Design Management Research and Education, que veio estimular a investigação e partilha de conhecimento internacional sobre liderança, processos de design, ferramentas e recursos relacionados com a gestão pelo design (DMI, 2020). No hiato temporal de 1989 e 2000, o DMI inicia a publicação Design Management Journal e do Design Management Review. A primeira consiste numa publicação anual dedicada à investigação académica, enquanto que a segunda advoga o papel do design através de artigos originais, casos de estudo, entrevistas e peças de opinião, com publicação trimestral (DMI, 2020). Estas publicações trouxeram contributos significativos que permitem avaliar a evolução da gestão do design até à atualidade.

3.3. A VALORIZAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN: 1994 A 2004

A institucionalização da gestão do design e a sua implementação na educação de novos designers, levou a uma nova abordagem do design, sustentando por um interesse académico inigualável em hiatos temporais anteriores, o que mudou não só o modo como o design é percebido, mas acima de tudo, o reconhecimento do seu valor numa organização.

O progressivo escalar hierárquico do design em âmbito corporativo sofre, no início do século, uma mudança no domínio discursivo, pela intransigência cada vez maior da globalização dos mercados. Este efeito económico foi comprovado por entidades como o Danish Design Center que, em 2003, com repetição periódica, mediu a atividade do design comparativamente à performance das empresas (Danish Design Centre, 2015). Estes estudos foram elaborados com base no modelo Design Ladder, introduzido em 2001, visando ilustrar a integração do design nas empresas, de acordo com o seu nível de compreensão sobre a disciplina: design como estilo, processo ou cultura. Similarmente, só em 2009, é que surge outro modelo de avaliação do design nas empresas: Design Management Staircase, pelo Design Management Europe (Kootstra, 2009).

Já em 1994, os esforços para alcançar uma uniformização na prática da gestão de design levaram à criação, em Inglaterra, de linhas orientadoras operacionais designadas de British Standard in Design Management Systems (BSI, 1994, 2008). Por sua vez, Copper & Press (1995), fazem uma abordagem inicial ao conceito de auditoria de design, que visa não só uma incidência em resultados físicos, mas, também, na possibilidade de mensurar atitudes organizacionais perante o design. Mais tarde, esta ferramenta de medição da capacidade do design é aplicada e desenvolvida no contexto das PME's, por Moultrie, Clarkson & Probert (2007).

No contexto de design de serviços, Hollins e Hollins (1999), referem que a gestão de design consiste na implementação de todos os processos que permitem o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Já Mozota (2003), define a gestão do design como a implementação do design no programa formal de atividade numa empresa, pela comunicação da sua relevância nos objetivos corporativos de longo prazo e pela coordenação de recursos de design a todos os níveis empresariais. Nesta perspetiva, a gestão do design é analisada como uma função numa organização que tem como objetivo identificar e elucidar os vários significados que contribuem para a cadeia de valor das empresas, bem como explorar oportunidades futuras. Com base nesta retórica, surge uma investigação em contexto europeu, com publicações entre 2002 e 2006, que propondo um novo modelo que contribui com uma visão estratégica do valor do design – o Designence™ (Mozota, 2019). Este modelo foi posteriormente transformado numa ferramenta operacional para os designers e gestores de design, com recurso ao modelo “Balanced Scorecard”, permitindo uma definição dos quatro poderes do design (Mozota, 2010).

3.4. A POLITIZAÇÃO DA INOVAÇÃO ORIENTADA PELO DESIGN: 2005 A 2014

Se, até então, o design na gestão é valorizado por influência de iniciativas, pelo aumento significativo de publicações e pela criação de modelos que permitem avaliar e mensurar o impacto do design em meio corporativo, é em 2005 que a perceção do valor do design se fortalece. Hertenstein, Platt e Veryzer (2005), avaliam empresas com uma elevada eficácia a nível de design considerando que assumem, por consequência, uma maior rentabilidade e taxa de crescimento de vendas, retorno nos ativos, melhores resultados líquidos e melhor *cash flow*. Por sua vez, Veryzer e Mozota (2005), colocam o papel do design em meio corporativo, não é apenas um ativo da marca, mas uma fonte evidente da capacidade a inovação centrada no utilizador.

Em 2007, a mudança ocorre pelo crescente enfoque no valor do design para o desenvolvimento empresarial, a par de uma visão mais integradora sobre a gestão do design (Erichsen & Christensen, 2013). Ou seja, o design passa a ser analisado como um recurso essencial para a modelação dos negócios (Walton, 2004), como por exemplo para a mudança organizacional. Por outro lado, em 2008, o termo de *design thinking* torna-se um conceito centrado na investigação da gestão do design, ilustrado a tentativa de criação raízes próprias, derivada da análise de artigos no Design Management Journal e Design Management Review (Erichsen & Christensen, 2013).

Complementando o período anterior, entre 2007 e 2018, surgem diversos relatórios e iniciativas que fundamentam a investigação relativa ao valor do design (AHRC, 2004; Design Council, 2012; Danish Design Center, 2018; e McKinsey Quarterly, 2018) impulsionando a uma ambição europeia de reconhecimento do design como uma componente integrante na política de inovação com meta em 2020. Em 2013, a Comissão Europeia ativa o *Action Plan for Design-driven Innovation* na plataforma europeia de design e inovação (European Commission, 2013). Estas políticas europeias vieram promover: a compreensão do impacto do design na inovação; a inovação orientada pelo design nas indústrias com o intuito de reforçar a competitividade europeia; e a adoção do design para impulsionar a renovação no sector público (Whicher, 2015). Em 2014, países como o Reino Unido, Dinamarca, Estónia e Finlândia, já tinham planos de integração do design ativos, contribuindo para uma promoção mais abrangente do design e para demonstração da importância económica do design como potenciador da inovação (*idem*).

3.5. A GESTÃO DO DESIGN COMO UM DIÁLOGO ESTRATÉGICO: 2015 À ATUALIDADE

A partir de 2015, o Design Council (2018) equacionou um conjunto de relatórios que expressam o conceito de economia do design. Esta nova perspetiva é similar ao conceito de *designomics* (Nussbaum, 2010), onde um modelo de negócio e uma economia baseada no design, são criadores de valor económico, crescimento, receitas, lucros, emprego e saúde, visando a heterogeneidade de sociedades independentes, a transição da homogeneidade de uma cultura global para a diversidade e a hegemonia económica e política para um mundo multipolar.

As tendências da transformação para uma economia digital e de disciplinas como o design de experiência (*UX design*), incitaram a que modelos de *design thinking* fossem integrados das equipas de inovação (Liedtka & Ogilvie, 2011) e que progrediram de forma tão significativa, que agora pertencem às dinâmicas empresariais nas suas demais funções. Por outro lado, vários investigadores e instituições, que atuam na esfera da gestão do design, desenvolveram modelos que retratam a gestão do design em empresas. Ferramentas como o *design maturity grid* do DMI e demais *scoreboards* que emergiram, tornaram-se meios que fomentam o desenvolvimento de indicadores que permitem mensurar o design (Picaud et al., 2014).

A avaliação do design através de modelos detalhados sobre os seus processos e a sua maturidade em meio corporativo aumentam o horizonte de investigação, permitindo compreender, de modo aprofundado, o impacto do design nas organizações por intermédio de estudos sobre a capacidade de absorção do design (Acklin, 2013; Ravanello, Wolff & Capra, 2017) e de modelos de maturidade da gestão design (Best, Kootstra & Murphy, 2010; Whicher, Raulik-Murphy & Cawood, 2011; Gardien & Gilsing, 2013; Westcott et al., 2013). Simultaneamente, surge o processo “Double-Loop Design Management Model”, onde a experiência de inserção do design pode conduzir a uma absorção e níveis de maturidade elevado, segundo o formato de um circuito duplo, que implica questionar suposições empresariais modificando procedimentos e aspetos culturais (Wolff, Capra, Dutra & Borja de Mozota, 2016).

A nível de publicações entre 2014 e 2020, denota-se uma crescente correlação entre gestão, design, *design thinking* e estratégia (Holland & Lam, 2014; Nixon, 2015; Junginger & Faust, 2016; Hands, 2017; Diderich, 2020). Na atualidade o DMI (2020), define a gestão do design como uma sinergia entre design, gestão, inovação, tecnologia e utilizadores, englobando processos, decisões empresariais e as estratégias que permitem a criação eficaz de produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas, visando o sucesso organizacional e a vantagem competitiva a nível económico, social/cultural e ambiental.

4. ESTUDO EMPÍRICO

Numa época contextual da gestão do design, Tom Watson argumenta que “Good design is good business” (Walton, 2020), impulsionando o design como uma prática que acrescenta valor a uma organização. Esta perceção fundamenta a emergência da institucionalização da gestão do design em 1975, com a criação de um órgão que advoga o seu papel em meio corporativo. Esta importância da gestão do design inicial, incitam a que da análise histórica sejam extrapoladas definições atribuídas à gestão do design no hiato temporal estabelecido neste artigo, de modo a delinear o posicionamento do design em meio corporativo, cujo resultado é apresentado na tabela 1.

ICIEMC 2020

Tabela 1 – O escalar histórico das definições de gestão de design (compilado pelas autoras)

<i>Perspetivas sobre a gestão de design...</i>	
1950 a 1974	"Design management is the function of defining a design problem, finding the most suitable designer, and making it possible for him to solve it on time and within a budget. This is a consciously managed exercise which can apply to all the areas where designers work." (Farr, 1965, p.38)
1975 a 1993	"The multiple meanings of design management are classified under five headings: design office management, educating designers for management, educating managers for design, design project management and design management organisation." (Gorb, 1986, p.106)
1994 a 2004	"When technological innovations spread quickly among competitors, design is one of the key factors of product differentiation in the marketplace, elevating one company over another in the minds of consumers. Properly integrating design into a complex organization is one of the important challenges faced by management today. For this reason, design management is an emerging specialty within management itself." (Buchanan, 2004, p. 55)
2005 a 2014	"The emergent new economy is moving us beyond mass customization, placing demands on design to become more open, both as a process and as an outcome. The challenge for design management is to manage a process of open and distributed design decision making." (Press, 2011, p.527)
2015 a 2020	"Strategically applied and considered, design and its intelligent management is a potent force in the armoury of organizational activity, offering many diverse and distinct benefits." (Hands, 2018, p. 65)

Esta resenha histórica permitiu igualmente, aglomerar e verificar a influência do design e de designers na topografia empresarial, de acordo com as cinco etapas históricas enunciadas, expressas na tabela 2.

Tabela 2 – A evolução histórica da gestão do design e das competências dos designers (compilado pelas autoras)

	1950 a 1974	1975 a 1993	1994 a 2004	2005 a 2014	2015 a 2020
<i>A gestão do design acrescenta valor através de...</i>	Valor do produto e seu processo de desenvolvimento Valor tecnológico e de manufatura	Valor económico (estética e diferenciação) Valor pela qualidade do produto Percepção de valor	Valor do processo (coordenação e resolução de problemas)	Valores humanos (transformação cultural e humana)	Valor pela conversão estratégica (construção de competências; resolução e procura de problemas)
<i>A gestão do design resolve problemas relacionados com...</i>	Adaptação a mudanças sociais e tecnológicas (reconstrução pós-guerra), por produtos e marcas	Todos os aspetos dos artefactos criados pela empresa	Gestão de inovação	Diagnóstico estratégico Mudanças sociais e políticas	Mudanças culturais Transformação digital Design para todos
<i>As 3 competências dos designers</i>	Capacidade de sintetizar, literacia visual e plástica e	Criatividade, visualização e pensamento	Pensamento criativo, capacidade de tomada de decisão e foco no	"Atitude de design", capacidade de	Pensamento integrador e sistémico, visão

ICIEMC 2020

<i>mais referidas são...</i>	resolução de problemas (Lorenz, 1986; Gorb, 1986)	intuitivo (Oakley, 1990; Gorb, 1990; Mozota, 2003)	utilizador (Bruce e Bessant, 2002)	lidar com a ambiguidade e novos sistemas de pensamento (Boland & Collopy, 2004; Borja de Mozota, 2010)	holística e construção de novos significados (Brown & Wyatt, 2010; Landoni et al., 2016; Verganti, 2017)
<i>A gestão do design desenvolve competências em funções como...</i>	Consultores de design Operações Marketing	Direção de marketing Operações Comunicações	R&D Interdisciplinaridade Equipa de inovação	Finanças Recursos humanos	Todas as funções da empresa
<i>As 3 competências de liderança pelo design mais referidas são...</i>	Orientado para objectivos corporativos e capacidade de lidar com a mudanças e ambiguidade (Oakley, 1984)	Pensamento holístico, lateral e direccionado para a solução (David Walker, 1990)	Criação de uma visão, gestão de marca e da capacidade de inspirar equipas (Topalian, 2002)	Pensamento "designerly" (Topalian, 2011); design thinking (Brown, 2009); competências criativas para a operar em cenários de mudança (Byrne et al., 2009; Gheerawo, 2019).	Intérprete cultural, facilitador e mediador entre vários departamentos e impulsor de uma cultura interna de diversidade e inclusão (Vries, 2015; Quinteros, 2018).
<i>A liderança pelo design (gestão de topo) ajuda a definir objectivos como...</i>	Criação de produtos para impulsionar a marca	Criação da marca e da identidade (coerência entre disciplinas de design) Criação de lucro para a empresa	Criação de novos produtos e serviços Melhorar o processo de inovação e sua eficácia	Sensibilizar as empresas para a estratégia de design Mudança para uma cultura criativa e orientada para o cliente	Tornar uma empresa sustentável num contexto globalizado de bem-estar social

A revisão de literatura, o levantamento de definições de gestão de design e a análise da evolução das suas temáticas permitem inferir a mutação paradigmática resultante da sua evolução.

Entre 1960 até ao início do século XXI, a retórica da gestão do design abordava maioritariamente dois paradigmas: a execução e as preocupações associadas a conceitos e ideias da prática do design e as noções basilares relativas a métodos de gestão do design, características do gestor e assuntos que podem ser geridos (Cooper e Junginger, 2011).

O aumento exponencial de publicações entre 1975 e o ano 2000, posiciona o design num papel organizacional com a capacidade de resolução de questões elementares da gestão (Gorb 1986; Best, 2006). Assim, emerge um novo paradigma no século XXI que abordava os princípios e práticas, conceitos, métodos e questões da gestão do design, numa abordagem mais global e sistemática, inclusiva e participativa e/ou colaborativa, num compromisso direccionado para o ser humano. Neste novo paradigma a afirmação do designer é vinculada pela importância da experiência, de novas formas de investigação dos utilizadores e a necessidade dos designers de comunicarem a atividade de design e a tomada de decisão aos principais *stakeholders* (Cooper e Press, 2004).

No contexto desta crescente valorização do design, a partir de 1994, os esforços para alcançar uma uniformização na prática de gestão do design levaram à criação de linhas orientadoras para aplicação do design nas empresas (Best, 2006; BSI, 2008). No início do século há uma mudança no domínio discursivo que leva à criação de ferramentas de medição da atividade do design comparativamente à performance das empresas (Danish Design Centre, 2018). Assim, no arco temporal entre 1994 e 2018, surge um conjunto de modelos de avaliação do impacto do design nas empresas, da sua maturidade e capacidade de absorção, que contribuíram de forma significativa para a educação, sensibilização e valorização do design e da gestão do design.

Através de uma cultura mais focada no design e no estímulo à inovação, surgem conceitos como *design-led / design driven* (Beverland e Farrelly, 2007; Verganti, 2017), *design thinking* (Brown, 2009) e *designomics* (Nussbaum, 2010), onde a retórica do design assume uma crescente vertente económica. Estes discursos atingem o seu ónus com a implementação de políticas europeias que tornam o design como um cataclismo de inovação, permitindo a compreensão do impacto do design na inovação; de uma cultura que valoriza a curiosidade; a empatia interdepartamental; o suporte etnográfico e manifestações significativas na marca (European Commission, 2013; Whicher, 2015; Beverland & Farrelly, 2007).

Impulsionando esta noção de design como um processo de investigação orientado para a definição de padrões emergentes na sociedade, Verganti (2009) menciona o seu impacto no desenvolvimento de inovações radicais. O autor caracteriza a inovação de acordo com dois níveis: o significado (o propósito que se pretende alcançar na criação de inovação) e a solução (o resultado desenvolvido para alcançar o significado). Também, Boland and Colopy (2004) desmontaram que para recriar significado é necessário estabelecer um diálogo prévio onde o designer cria uma visão associada à gestão do design e à liderança pelo design. Deste modo, as responsabilidades de um líder de design devem passar pelas funções do design, bem como contemplar todos os elementos de contacto da experiência do utilizador (Lockwood, 2011).

Por sua vez, Junginger & Faust (2016) indicam que se o design pode ter um efeito transcendente, deve ir para além da sua génese, para que desponte um pensamento radical que aborde os assuntos humanos. Para tal, indicam que a gestão do design deve colocar questões basilares: como é que a visão do design e da gestão do design são únicas? Quais os seus princípios fundamentais? Qual a sua filosofia diferenciadora?

Esta linha condutora de pensamento estabelece uma ponte sólida com o design estratégico, onde o papel do designer é analisado sob perspetivas diferentes, sustentadas por autores de referência como Buchanan (2015), Muratovski (2015) e Michlewski (2015).

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Uma vez que este artigo é parte de uma investigação em curso, a Discussão e as Conclusões podem ser consideradas um só ponto até obtenção de novos resultados.

A gestão do design tem desenvolvido, assente na investigação e na sua prática, linhas condutoras para quebrar a barreira da aceitação do valor do design no meio corporativo. O seu vocabulário e lógica nem sempre com origem na comunidade científica do design, visam transpor de forma compreensível quais os métodos e princípios do design e qual a natureza e competências dos designers para que uma empresa integre não apenas o processo, mas também uma cultura de design. A retórica histórica sustenta os indícios de uma atualidade onde a gestão do design assume um valor estratégico e uma liderança focada num contexto societal globalizado (Mozota & Wolf, 2019).

Buchanan (2015) defende que a inserção do design na gestão visa a reforma da cultura organizacional e procura trazer inovação e recursos estratégicos para uma adaptação das organizações às novas circunstâncias da concorrência económica, expectativas sociais e compreensão cultural. Esta emergência do design enquanto recurso estratégico para a gestão, implica mais uma mudança de paradigma que se preserva até à atualidade, onde o design deixa de se focar na resolução de problemas para os começar a antecipar (Muratovski, 2015).

Pode-se, assim, afirmar que o design não se concentra apenas na concepção de artefactos ou espaços, mas sim numa abordagem holística como o design de sistemas, estratégias e experiências. Por esta razão, o design passou a ser reconhecido como um veículo da inovação em meio corporativo e a ser aceite como um agente de mudança social. Esta aceitação do design como recurso estratégico e a sua proximidade aos cargos de gestão, incita a uma reflexão sobre a transformação que o design pode operar nas organizações pela integração de designers na gestão de topo.

Uma estrutura de gestão sistematizada é uma declaração de valor, por possibilitar a perceção do que as empresas valorizam (pela forma como se organizam, operam e medem resultados) e quais os seus valores (pela visão, missão e objetivos estabelecidos).

Se o papel da gestão é promover e não necessariamente produzir inovação, estabelecer uma cultura de design e integrar um designer na gestão de topo pode ser um meio eficaz de concretizar ideias em ações ao nível estratégico e com vínculo na cultura organizacional, incentivando a um diálogo mais humano, aberto, reflexivo e de reavaliação de prioridades. Estes diálogos deviam transpor a dimensão exploratória do “o quê?”, “porquê?” e “como?” dos propósitos organizacionais para áreas mais desafiantes como por exemplo, o desenvolvimento de novas formas de colaboração, de novos meios de estruturação e gestão das organizações.

A importância do posicionamento de líderes de design na gestão de topo pode ser percecionada com a integração de um CDO. Um CDO é um líder de design que congrega o ecossistema organizacional - gestão, design, tecnologia, funções de controlo - garantindo o impacto do design em toda a cadeia de valor através da exploração, da experimentação, da empatia e foco no ser humano (Design Council, 2014; Girling e Carney, 2017). No âmbito desta investigação, um CDO é igualmente interpretado como um criador de sinergias de inovação interdepartamentais (ex. funções de I&D, Marketing e Design) e um intérprete cultural, facilitador e mediador entre vários departamentos e, essencialmente, de pessoas e relações (Electrolux, 2012; Vries, 2015).

Da AEG à Olivetti, da Braun à Johnson & Johnson, da Apple à Philips, no decurso da história houve sempre uma empresa que serviu para demonstrar que uma atitude de design contribui para um posicionamento único no mercado, pelo diálogo direto entre líderes de design e a gestão de topo da empresa. Este padrão de parceria CEO-designer, coloca o design no coração das empresas e permite estabelecer um diálogo estratégico e uma cultura de design interna. Na história da gestão do design encontram-se exemplos que espelham a pertinência e relevância de um CDO em meio corporativo, sendo uma próxima fase da investigação, o estudo detalhado de casos como a Olivetti, Apple e Braun.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acklin, C. (2013) Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience. *Creativity and Innovation Management*, 22 (2).
- AHRC. (2004). The Value of Design: Expert Workshop. Arts & Humanities Research Council [Online]. Disponível em: <https://ahrc.ukri.org/documents/project-reports-and-reviews/the-value-of-design-expert-workshop-glasgow-february-2014/> [maio, 2020].
- Best, K. (2006). *Design management: managing design strategy, process and implementation*. London: AVA.
- Best, K., Kootstra, G., & Murphy, D. (2010). Design Management and Business in Europe: A Closer Look. *Design Management Review*, 21(2), 26–35.
- Beverland, M., & Farrelly, F. J. (2010). What Does It Mean to Be Design-led?. *Design Management Review*. 18(4), 10–17.
- Boland, R. & Collopy, J. (2004). *Managing as designing*. Stanford: Stanford Business Books
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. NY: HarperCollins.
- BSI. (1994). Design management systems. Guide to managing service design (BS 7000-3:1994). UK: British Standards Institution
- BSI. (2008). Design management systems. Vocabulary of terms used in design management (BS 7000-10:2008). UK: British Standards Institution

- Buchanan, R. (2015). Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1), 5–21.
- Burdek, B. E. (2015). *Design: History, Theory and Practice of Product Design*. Basel: Birkhauser.
- Chung, K. W. (2010). The Nature of Design Management: Developing a Curriculum Model. *Design Management Journal*, 9(3), 66–71.
- Cooper, R., & Junginger, S. (2011). Design Management - A Reflection. *The Handbook of Design Management* (pp. 1–32). Berg: Bloomsbury.
- Cooper, R., & Press, M. (1995). *The design agenda: a guide to successful design management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cooper, R., & Press, M. (2004). Heroes and Villains? The Contradictory and Diverse Nature of Design Management. *Managing New Product Innovation* (pp. 11–29). London: Taylor & Francis.
- Danish Design Centre & DI. (2018). Design Delivers 2018 – How design accelerates your business. Danish Design Centre.
- Danish Design Centre. (2015). The Design Ladder: Four steps of design use. *Danish Design Centre: The Design Ladder* [Online]. Disponível em: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use> [Maio, 2020].
- Design Council. (2012). Design delivers for business: A summary of evidence from the Design Council's Design Leadership Programme. London: Design Council.
- Design Council. (2014). Leading Business by Design: Why and how business leaders invest in design. London: Design Council
- Design Council. (2018). Design Economy 2018. London: Design Council
- Design Council. (2020). Our history. *Who we are* [Online]. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/who-we-are/our-history> [abril 2020].
- DIA. (2020). Nothing Need be Ugly Chapter 1 - Official Support and Initial Successes. *Design & Industries Association* [Online]. Disponível em: http://dia.org.uk/page/AboutUs/Nothing_Need_be_Ugly [abril 2020].
- Diderich, C. G. (2020). Design thinking for strategy: innovating towards competitive advantage. Cham: Springer.
- DMI. (2020). dmi:Review. *Dmi: Design Management Instituite* [Online]. Disponível em: <https://www.dmi.org/page/ResearchStrategy> [maio, 2020].
- DMI. (2020). Research Strategy. *Dmi: Design Management Instituite* [Online]. Disponível em: <https://www.dmi.org/page/ResearchStrategy> [maio, 2020].
- Electrolux. (2012). Electrolux appoints Stefano Marzano to the new role of Chief Design Officer. [Online]. Disponível em: <https://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-appoints-stefano-marzano-to-the-new-role-of-chief-design-officer-12658/> [abril 2020].
- Erichsen, P. G., & Christensen, P. R. (2013). The Evolution of the Design Management Field: A Journal Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 107–120.
- European Commission. (2013). Commission Staff Working Document: Implementing an Action Plan for Design-Driven Innovation (SWD(2013) 380). Brussels: European Commission.
- Gardien, P., & Gilsing, F. (2013). Walking the Walk: Putting Design at the Heart of Business. *Design Management Review*, 24(2), 54–66.
- Girling, R., & Carney, S. (2017). Q&A: Rob Girling Co-Founder & Co-CEO, Artefact Sean Carney Chief Design Officer, Royal Philips. *Design Management Review*, 4–7.
- Gorb, P. (1986). The business of design management. *Design Studies*, 7(2), 106–110.
- Hands, D. (2017). *Vision and values in design management*. London: Bloomsbury.
- Hands, D. (2018). *Design management the essential handbook*. London: Kogan.
- Hertenstein, J. H., Platt, M. B., & Veryzer, R. W. (2005). The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(1), 3–21.
- Holland, R., & Lam, B. (2014). *Managing strategic design*. London: Palgrave.

- Hollins, B. & Hollins, G. (1999). *Over the Horizon. Planning Products Today for Success Tomorrow*. Chichester: Wiley.
- Julier, G. (2014). *The culture of design*. London: Sage.
- Junginger, S. (2016). *Designing business and management*. London: Bloomsbury.
- Kootstra, G. (2009). The incorporation of design management in today's business practises: An analysis of design management practises in Europe. *Design Management Europe: ADMIRE programme*. (p.63). Rotterdam: CBRD e INHOLLAND University of Applied Sciences.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: a design thinking tool kit for managers*. NY: Columbia Business School.
- Liu, S. (2014). The Evolution of Design Management: A Comparison of the UK, US, and Japan. *International Journal of Cultural and Creative Industries*, 2(1), 62-79.
- Lockwood, T. (2011). A study of the value and applications of integrated design management. *The handbook of design management* (pp. 244-259). NY: Berg.
- McKinsey Quarterly. (2018). *The Business Value of Design*. McKinsey Design.
- Michlewski, K. (2015). *Design attitude*. Farnham: Gower.
- Moultrie, J., Clarkson, J., & Probert, D. (2007). Development of a Design Audit Tool for SMEs. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 335-368.
- Mozota, B. B. (2003). *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. NY: Allworth Press.
- Mozota, B. B. (2010). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, 17(2), 44-53.
- Mozota, B. B. D., & Wolff, F. (2019). Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future. *Strategic Design Research Journal*, 12(1).
- Mozota, B.B., Amland, S. V. (2019). Design; a business case: What is design management?. *The Design Management Series*, 7(1).
- Muratovski, G. (2015). Paradigm Shift: Report on the New Role of Design in Business and Society. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(2), 118-139.
- Nixon, N. W. (2016). *Strategic design thinking: innovation in products, services, experiences and beyond*. London: Bloomsbury.
- Nussbaum, B. (2010). Designomics. *Design Indaba*. [Online]. Disponível em: <https://www.designindaba.com/articles/design-indaba-news/designomics> [junho, 2020].
- Papanek, V. (1984). *Design for the Real World – Human Ecology and Social Change*. London: Thames & Hudson.
- Picaud, P., Rebours, C., Mozota, B. e Igigabel, T. (2014). *Design Impact*. Paris: Cité Du Design.
- Rams, D. (2014). *Dieter Rams. Less But Better*. Die Gestalten Verlag.
- Ravanello, I., Wolff, F., & Capra, A. (2017). Design Absorption and Learning Processes: a study on designers' perceptions about companies. *The Design Journal*, 20 (1).
- Sparke, P. (2004). *An introduction to design & culture in the twentieth century*. London: Routledge.
- Tobin, J. (2020). A Man Ahead of His Time: Bill Hannon and the Founding of DMI. *Design Management Review*, 31(1), 4-6.
- Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston: Harvard Business Press.
- Verganti, R. (2017). *Overcrowded: designing meaningful products in a world awash with ideas*. Cambridge: The MIT Press.
- Veryzer, R. W., & Mozota, B. B. D. (2005). The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships. *Journal of Product Innovation Management*, 22(2), 128-143.
- Vries, J. (2015). PepsiCo's Chief Design Officer on Creating an Organization Where Design Can Thrive. *Harvard Business Review* [Online]. Disponível em: <https://hbr.org/2015/08/pepsicos-chief-design-officer-on-creating-an-organization-where-design-can-thrive> [junho , 2020].

ICIEMC 2020

- Walton, T. (2004). Design matters. *Design Management Review*, 15(2).
- Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C., & Hardin, D. (2013). The DMI Design Value Scorecard: A New Design Measurement and Management Model. *Design Management Review*, 24(4), 10–16.
- Whicher, A. (2015). The Rise of Design for Innovation Policy in Europe. *Catalyst* [Online]. Disponível em: <https://www.catalystreview.net/the-rise-of-design-for-innovation-policy-in-europe> [junho, 2020].
- Whicher, A., Raulik-Murphy, G., & Cawood, G. (2011). Evaluating Design: Understanding the Return on Investment. *Design Management Review*, 22(2), 44–52.
- Wolff, F., Capra, A., Dutra, F., Borja de Mozota, B. (2016). Double-Loop Design Management Model. *20th DMI: Academic Design Management Conference*, Boston: DMI
- Woodham, J. M. (2004). *A dictionary of modern design*. Oxford: Oxford University Press.