

## **Gestão de design e *storytelling*: uma introdução à relação entre narrativas e experiências de marca na construção da cultura organizacional**

### ***Design management and storytelling: the relation between narratives and brand experience in organizational culture***

Valéria Casaroto FEIJÓ<sup>1</sup>  
Pablo Eduardo FRANDOLOSO<sup>2</sup>  
Luiz Salomão Ribas GOMEZ<sup>3</sup>  
Marília Matos GONÇALVES<sup>4</sup>

#### **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo investigar a inserção e participação da gestão de design na formulação, seleção e desenvolvimento de estratégias focadas na construção da cultura organizacional por meio de narrativas e experiências de marca. O design colabora com o entendimento das potencialidades e valores existentes internamente nas organizações e atua como uma estratégia para organizações que buscam a inovação e diferenciação em mercados cada vez mais competitivos. A gestão de design na estrutura organizacional buscar construir uma percepção positiva da imagem da empresa pelos seus diferentes públicos. Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se por trabalhar com uma metodologia baseada em pesquisa bibliográfica acerca dos temas abordados e posteriormente apresentar uma análise da relação estabelecida entre eles.

**Palavras-chave:** Gestão de Design. Experiência de marca. Narrativas. Cultura organizacional.

#### **Abstract**

This paper aims to investigate the design management to formulate, select and develop strategies focused on organizational culture through narratives and brand experiences. Design collaborates with the understanding of internal values and strengths, acting as an organizational strategy to reach innovation and differentiation in competitive markets. The design management helps developing a positive perception of organizations to its

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Design e Expressão Gráfica na Linha de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2015). E-mail: valeriafeijo@gmail.com

<sup>2</sup> Mestrando em Gestão Estratégica do Design pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: p.frandoloso@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004). Professor associado da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: salodesigner@gmail.com

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005). Atualmente é professor adjunto III da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: marilinhamt@gmail.com

different publics. The research methodology was based on a bibliographic approach about the subjects and then presents an analysis of the relation between them.

**Keywords:** Design management. Brand experience. Narratives. Organizational culture.

## Introdução

A gestão de design apresentada por autores como Mozota (2011), Best (2012) e Martins e Merino (2011) propõe um novo olhar para forma de pensar, aplicar e gerir as estratégias organizacionais. A ascensão das capacidades do design enquanto elemento reconhecido como fundamental para proporcionar soluções inovadoras nesses ambientes é reflexo das transformações socioculturais e econômicas que envolvem uma nova realidade contemporânea. Jenkins (2010) diz que as pessoas e a forma com que elas se relacionam com tudo ao seu redor está passando por profundas mudanças. Isso influencia diretamente os movimentos de consumo, a produção e difusão de informações e, conseqüentemente, a formação e desenvolvimento das organizações que agora vislumbram um enorme horizonte de possibilidades proporcionais aos desafios que as acompanham.

Esse momento de transição vem transformando uma economia baseada na oferta de bens em uma economia baseada nos significados, na qual organizações e empresas não vendem apenas produtos e serviços, mas tornam a experiência o elemento central dos processos com seus diferentes públicos e, conseqüentemente, a construção de uma cultura organizacional. Nessa perspectiva, entende-se que a cultura organizacional é o conjunto de significados compartilhados pelos membros de um determinado grupo e que distingue uma organização de outra.

É nesse sentido que a gestão de design busca, por meio de sua capacidade de uma visão holística e multidisciplinar, apropriar-se de técnicas e conhecimentos de diferentes áreas e incorporá-los de forma proveitosa e benéfica às organizações a fim de potencializar as qualidades e gerar diferenciais competitivos para o mercado.

A partir dessas percepções, identifica-se o *storytelling* e as técnicas narrativas como uma ferramenta conceitual e prática de uso recorrente nos atuais estudos e aplicações do design e que possui potencial para colaborar com a construção de experiências de marca, consolidando-se em uma verdadeira cultura organizacional que a

direciona por meio de seus valores e práticas no dia a dia. Embora percebida e discutida com crescente frequência, são poucas as pesquisas que esclarecem o tema especificamente no ambiente organizacional e orientado pela gestão de design.

Esse artigo propõe um aprofundamento nas questões apresentadas com o objetivo de investigar como a gestão organizacional, por meio da gestão de design, pode utilizar das narrativas do *storytelling* para a construção de experiências de marca e a cultura organizacional.

## 1 Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento da pesquisa e por tratar de um levantamento inicial no intuito de criar conexões entre as temáticas apresentadas, discutindo e analisando as perspectivas existentes, o estudo caracterizou-se com relação ao seu objetivo como de natureza básica e exploratória. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória permite maior familiaridade com o problema de pesquisa. Em tal classificação a pesquisa assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas.

Neste sentido, a presente pesquisa tem como procedimento técnico primeiramente o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado por outros pesquisadores, tais como livros, publicações periódicas e acadêmicas (GIL, 2008). Os principais assuntos que fundamentam a pesquisa bibliográfica deste artigo envolvem os campos do design, gestão, gestão de design, narrativas, *storytelling* e experiências.

A pesquisa exploratória serviu primeiramente para uma investigação acerca do cenário no qual o tema está inserido a fim de entender e verificar quais seriam os principais temas a serem explorados para a construção do referencial teórico que sustentasse e respondesse ao objetivo proposto. A construção do referencial se deu por meio da pesquisa bibliográfica que levantou os principais autores e discussões necessárias para a posterior análise e estabelecimento de relações.

Após a etapa de levantamento dos temas que norteiam o estudo, buscou-se cruzar e construir diálogos entre o conhecimento teórico encontrado a fim de contribuir para a melhor visualização da relação entre os temas e sua caracterização. Tal etapa foi desenvolvida com base em uma análise qualitativa cuja interpretação dos fenômenos e a

atribuição de significados são básicas e os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente (GIL, 2008).

Como segunda etapa do processo metodológico, após a construção do referencial foi possível estabelecer relações acerca dos temas abordados e desenvolver as análises. A metodologia trabalhada pelo artigo permitiu amadurecer e aprofundar o problema de pesquisa por meio de conhecimentos dos trabalhos já feitos por outros estudiosos, comparando e construindo novos conhecimentos para as áreas afins.

## 2 Desenvolvimento

### 2.1 Design e gestão de design

A palavra *design* vem do latim *designare* e tem o sentido de designar, indicar, representar, marcar, ordenar, regular. Em sua tradução do inglês, mantém-se um significado duplo de designar ou desenhar. Porém, seu principal significado atual está relacionado a plano, projeto, intenção, esquema, processo esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo (MOZOTA, 2011).

O design enquanto disciplina básica é cada vez mais importante e, segundo Bonsiepe (2011, p. 19), “podemos imaginar que, no futuro, o ensino do projeto será uma disciplina básica para todas as disciplinas científicas”. Neste sentido, para as organizações, a utilização do design como ferramenta estratégica já é uma necessidade emergente, a partir da evidência de que, no mercado atual, consumidores e colaboradores buscam mais do que produtos e serviços de qualidade, exigindo experiências cujos significados estejam alinhados aos seus anseios e desejos mais profundos.

Enquanto atividade, o design tem como principal objetivo a busca de resolução de problemas, a criação de sistemas e desta maneira é construída sua proximidade com a área de Gestão. As questões relacionadas à gestão dizem respeito ao processo de gerenciamento dos recursos de uma organização a fim de alcançar os objetivos propostos e para isso é necessário planejamento, execução, controle e avaliação constante das atividades a fim de guiar os direcionamentos e assim obter resultados. A gestão está diretamente relacionada ao estilo que a organização adota no mercado e

como ela escolhe atuar (D'AJUZ, 2003). Dessa forma, percebe-se que o design e a gestão estão igualmente orientados na resolução de problemas a partir de atividades sistêmicas e coordenadas.

A gestão de design por sua vez, de acordo com Mozota (2011), pode ser uma porta de entrada para as atividades do Design nas organizações de maneira que as habilidades específicas como criatividade, inovação e foco no usuário passem a ser levadas em consideração e utilizadas pelos gerentes empresariais.

A origem histórica da gestão de design permeia os anos 60 na Inglaterra e, a princípio, representava a gestão da interface entre um escritório de design e seus clientes. A gestão de design acompanhou a evolução das organizações no sentido em que estas deixam de ser um modelo taylorista para se tornarem mais flexíveis, orientadas aos usuários (Mozota, 2011). Atualmente a gestão de design pode ser vista como uma ferramenta estratégica na geração de valor organizacional na medida em que conecta os objetivos gerenciais da empresa com as estratégias desenvolvidas.

O objetivo da gestão de design é, primeiramente, tornar gerentes e designers parceiros, ou seja: explicar o design aos gerentes e, reciprocamente, definir os métodos de gestão para integrar o design na empresa. Como principal característica, atua na identificação e comunicação de possíveis caminhos contribuir para aumentar o valor estratégico da organização, ou seja, ajudar a construir a estratégia competitiva da mesma. (MOZOTA, 2011).

Gimeno (2000) colabora com a ideia de Mozota (2011) quando define a gestão de design como um conjunto de técnicas de gestão empresarial com foco na maximização da competitividade das empresas e da utilização do design como instrumento para sua estratégia empresarial. Neste sentido, a gestão colabora com o gerenciamento dos projetos e da qualidade total ajudando também a mudança da cultura organizacional.

A gestão de design, primeiramente, deve participar da formulação e dos processos de seleção de estratégia, empenhando-se em levar conhecimento de design para a visão transformadora do mercado, mas também supervisionando a introdução do espírito do design nos objetivos da empresa. (MOZOTA, 2011, p. 285).

Martins e Merino (2011) afirmam que a gestão integra necessidades tecnológicas, sociais e econômicas, biológicas e efeitos psicológicos de materiais,

forma, cor, volume e espaço e proporciona percepção do conjunto e do detalhe, do imediato e o final. E ainda, a gestão contribui para com o design permitindo-lhe aplicar ferramentas de decisões, diagnósticos, articulação e coordenação para a eficácia dos projetos, inclusive de diversos projetos inter-relacionados segundo o direcionamento dado pela gestão da organização, potencializando a percepção de suas qualidades perante seu público interno e externo (MARTINS e MERINO, 2011).

Uma de suas principais preocupações é o entendimento e o desdobramento dos recursos de design disponíveis na organização e como tais recursos podem direcionar e ajudar a atingir os objetivos propostos, além de colocar efetivamente o design na prática e contribuir ao valor estratégico da empresa.

Para isso, a gestão de design atua em níveis estratégicos (mais direcionados a missão e visão empresariais), níveis táticos (mais direcionados ao desenvolvimento das estratégias) e níveis operacionais de projetos (direcionados a execução das ações efetivamente), além de atuar na gestão do sistema de design da empresa.

O que é necessário compreender é que o processo de implantação de uma gestão de design deve ser realizado de maneira gradual, analisando o cenário e as possibilidades da organização, bem como em quais níveis o design poderá atuar dentro de cada realidade. Levar em consideração todos os aspectos internos e externos facilita o entendimento e aplicação das ferramentas de gestão e maximiza as possibilidades de sucesso em sua atuação.

Wolf (1998) destaca que a gestão de design possui como função planejar e coordenar as estratégias e objetivos alinhados aos valores da empresa, bem como motivar e estimular os colaboradores para que estes sintam-se parte fundamental no cumprimento dos objetivos, prazos e custos planejados. Neste sentido, verifica-se que a gestão de design possui um alinhamento com o desenvolvimento da cultura organizacional a partir da possibilidade do gerenciamento dos valores internos de uma organização.

## 2.2 Cultura organizacional e experiência

Quando trabalha-se com estudos relacionados à atuação das organizações na sociedade atual, verifica-se a necessidade de repensar as questões voltadas à utilização

dos recursos de design. Parte-se de um entendimento que o novo cenário deixa de ser uma economia baseada na produção de produtos e bens de consumo e passa a ser uma economia baseada nos significados, na qual empresas e marcas não vendem apenas produtos, mas tornam a experiência o elemento central dos processos de consumo.

Tais experiências estão intimamente ligadas aos valores e princípios da organização que, por sua vez, contribuem com a construção da cultura organizacional. Porém, compreender o que é cultura organizacional, exige um entendimento acerca de seus termo geral. Verifica-se que a cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. (PIRES e MACÊDO, 2006).

Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. De acordo com Chiavenato (1999), a cultura organizacional, também conhecida como cultura corporativa, é a reunião das partes que formam hábitos, normas, costumes, crenças estabelecidas, atitudes e experiências compartilhadas por todos os colaboradores da organização.

O termo experiência por sua vez, vem do latim *experientia* e significa a ação e o efeito de experimentar. Ou seja, é resultado da interação direta com tudo o que está no mundo e as pessoas experimentam constantemente. Para Dewey (2008), a experiência está ligada com o saber e com a apreensão de conhecimentos que possibilitam mudar algo. O autor defende que a experiência é uma negociação consciente entre o eu e o mundo, consistindo em uma característica da vida.

As mudanças presenciadas atualmente são mais velozes a cada dia, a tecnologia evolui com tamanha rapidez que aumenta a complexidade do processo de atualização e inovação. Surgem novas possibilidades de informação, pesquisa e geração de conhecimento em âmbito global. É neste cenário que encontra-se a gestão de design como uma ferramenta capaz de colaborar com a identificação de possibilidades de geração de experiências relevantes para as organizações.

Press e Cooper (2009) afirmam que a experiência é essencial como fator de unificação entre a cultura e a economia, como meio para compreender o contexto atual e uma janela para visualizar as oportunidades e desafios que se estabelecem para o design e as organizações no futuro. Observa-se que é na construção de experiências relevantes

que as organizações poderão estabelecer relacionamentos mais duradouros e relevantes com seu público, tanto interno, quanto externo.

Mesmo entendendo que é difícil mensurar a experiência, alguns autores delimitam aspectos importantes para o design de experiência que podem ser reconhecidos, reproduzidos e conseqüentemente planejados. Estes aspectos devem ser levados em consideração ao elaborar qualquer projeto com foco na experiência, pois possibilitam um pensamento mais focado nos resultados subjetivos que ocorrem na mente dos consumidores.

Pensando na possibilidade de estabelecer uma relação da experiência baseada na interação entre o usuário e o produto, percebe-se que os fatores ligados à experiência são dependentes de inúmeros aspectos de difícil mensuração. Por isso, é possível viabilizar, a partir de um trabalho de gestão de design no qual é possível realizar um diagnóstico acerca dos aspectos inerentes a uma determinada organização, a identificação e mensuração de tais aspectos.

Para Yuan e Wu (2008), a experiência deve induzir a satisfação por meio de valores emocionais e funcionais promovidos pelas percepções e sensações. Além disso, as organizações criam estímulos como ambientes, atmosferas e layouts, e como resultado da experimentação, os atores desenvolvem a percepção acerca da cultura organizacional.

Sendo assim, a cultura organizacional é resultado da percepção comum compartilhada pelos públicos da organização, um sistema de significado compartilhado, ou seja, de uma experiência compartilhada. Esse sistema de significado compartilhado é um conjunto de características-chave que a organização valoriza. As experiências contribuem diretamente para a construção da cultura organizacional pois potencializam a percepção e envolvimento de todos os atores da organização. Quando uma experiência é efetiva ela colabora com a cultura no sentido em que transforma os valores em algo compartilhado, profundo e estável.

Desta forma, as organizações ganham na gestão de design uma maneira para identificar como trabalhar na identificação e geração de experiências que contribuam para a cultura organizacional, correspondendo às expectativas dos novos consumidores e de um mercado em constante mudança.

Para a construção destas experiências ou sistemas de significado compartilhados, podem ser utilizados diferentes ferramentas, entre elas, apresenta-se neste estudo o *storytelling*, tema que vem ganhando destaque nos estudos de design por possibilitar um maior envolvimento emocional entre organizações e usuários.

## 2.3 Storytelling e as narrativas organizacionais

Quando fala-se sobre cultura e as maneiras com que as manifestações culturais evoluíram com o desenvolvimento das sociedades, automaticamente fala-se de histórias. Para compreender a influência causada pelas narrativas na vida das pessoas, basta analisar o passado e a construção do conhecimento humano, transmitido de geração em geração por meio de histórias. Campbell (2007), mitologista norte-americano que levantou e estudou a formação de diferentes culturas da humanidade, apontando padrões recorrentes em suas formas e expressões, aponta os mitos como o motor que impulsiona as atividades e o pensamento humano dos tempos mais remotos até o mundo contemporâneo.

Em todo o mundo habitado, em todas as épocas e sob todas as circunstâncias, os mitos humanos têm florescido; da mesma forma, esses mitos têm sido a viva inspiração de todos os demais produtos possíveis das atividades do corpo e da mente humanos. Não seria demais considerar o mito a abertura secreta através da qual as inexauríveis energias do cosmos penetram nas manifestações culturais humanas. As religiões, filosofias, artes, formas sociais do homem primitivo e histórico, descobertas fundamentais da ciência e da tecnologia e os próprios sonhos que nos povoam o sono surgem do círculo básico e mágico do mito. (CAMPBELL, 2007, p. 15).

Os mitos podem ser compreendidos como histórias contadas e recontadas durante milênios, sobrevivendo e se moldando de acordo com as diferentes frentes culturais, que representam e explicam sobre os comportamentos humanos que existem e se transformam até hoje.

Mesmo sem perceber, as histórias estão presentes no dia a dia e nas ações e percepções das pessoas perante o mundo. Funcionando como um meio de transporte de significados em uma época que a busca por eles é um reflexo das relações interpessoais e com tudo o que permeia o imaginário social, as narrativas ganham importância no

cenário que envolve a gestão organizacional e, conseqüentemente, o design e seu foco em projetar com foco no usuário no usuário que, por sua vez, é formado e envolto por histórias diárias. Neste viés, Mckee (2006) aponta que:

O mundo hoje consome filmes, romances, teatro e televisão em tanta quantidade, com uma fome tão voraz, que as artes da estória viraram a principal fonte de inspiração da humanidade, enquanto ela tenta organizar o caos e ter um panorama da vida. Nosso apetite por histórias é um reflexo da necessidade profunda do ser intelectual, como uma experiência pessoal e emocional. (MCKEE, 2006, p. 25).

Sendo as histórias elementos tão presentes, busca-se compreender o que elas representam e como se configuram. Signorelli (2012, p. 31) descreve história como “uma narrativa sobre um personagem que enfrenta um obstáculo para atingir algum objetivo importante”, e Nuñez (2009, p. 26) as define como “uma ferramenta de comunicação estruturada em uma sequência de acontecimentos que apelam aos nossos sentidos e emoções”. Simmons (2007) leva em conta não apenas a mensagem, mas a forma em que ela é transmitida, apontando que “uma história é uma experiência reimaginada e narrada com detalhes e sentimentos o bastante para provocar a imaginação dos seus ouvintes a senti-la como se fosse verdade”.

Com essa definição, pode-se estabelecer a relação entre a construção de experiências e o ato de contar uma história, uma vez que as percepções estão ligadas à maneira de como recebemos e compreendemos os significados e isso envolve diferentes fatores que devem ser levados em conta na hora de projetar e avaliar uma experiência.

É na capacidade de contar e recontar essas experiências de forma relevante ao público que se está lidando, que resume-se a função do *storytelling*. Na origem da palavra em inglês, encontra-se *historia* + *contar*, que em uma tradução livre pode ser compreendida como “contação de histórias”. Ou seja, a união de conteúdo e forma, e todas as técnicas que essas partes envolvem. Nuñez (2009) contribui com uma definição mais clara da palavra:

Em alguns países, este termo inglês se refere à arte dos chamados “contadores de história” ou “narradores”. [...] É a arte e a técnica utilizada para contar qualquer tipo de história: de um filme ou uma campanha publicitária a uma informação comercial ou a apresentação de uma empresa. (NUÑEZ, 2009, p. 20).

Dessa forma, entende-se o *storytelling* como a junção de técnicas que permitem construir e gerir de forma eficaz as narrativas e seus significados intrínsecos. Organizações, pesquisadores e profissionais das áreas de gestão e design já começaram a perceber o potencial das histórias quando aplicados nesses processos, porém, ainda carecem de bases mais sólidas e diretrizes claras sobre sua aplicação.

Então, busca-se levantar a relação entre as narrativas e o ambiente organizacional, focando na forma em que elas podem ser aplicadas internamente, construindo o que conhece-se como cultura organizacional. Para isso, é preciso considerar o que coloca Pink (2007, p.1), quando diz que "estamos deixando de ser uma economia e uma sociedade baseadas nas faculdades lógicas, lineares, frias e objetivas da Era da Informação e fazendo a transição para as faculdades criativas, empáticas e sistêmicas – a Era Conceitual”.

Nesse sentido, Matos (2010, p. 94) aponta algumas formas em que as histórias podem atuar nesse cenário, sendo que "alguns empregados compartilham histórias como um meio de sobrevivência dentro da estrutura corporativa; outros usam histórias para criar um espaço para si próprios, a partir do qual eles podem desafiar, ameaçar, criticar e alertar a estrutura do poder dominante da organização .

Alvesson e Deetz (2007, p. 252) colocam que a cultura organizacional baseia-se em “construções de narrativas locais e estratégicas para promover a integração e a motivação em uma sociedade pluralista”. As estratégias da gestão precisam englobar a implementação de uma linguagem única enquanto discurso interno para fazer com que toda a organização funcione por meio do engajamento e a motivação de seus *stakeholders*, que devem ser compreendidos e colocados como centro desse trabalho.

Também é preciso desconstruir a ideia de que a história da empresa baseia-se apenas em "um resgate do passado, mas como marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização” (WORCMAN, 2004, p.23). Isso reforça a importância de conseguir gerar experiências relevantes capazes de envolver emocionalmente esses indivíduos, já que uma história é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias, que por si só são seletivas dentre experiências boas e más desenvolvidas – uma ‘memória relacional’ (NASSAR, 2008, p.111-112). Ainda

relativo às experiências como fomentadores da cultura organizacional, Denning (2006, p. 103) coloca que "as histórias contadas e recontadas em uma organização são experiências de aprendizado – positivas ou negativas – para os participantes [...] e estão entre os principais meios pelos quais as pessoas são integradas à cultura da empresa" (DENNING, 2006, p.191). Ainda vale observar o pensamento de Busatto (2005, p.12), que vê a contação de histórias como um instrumento "capaz de servir de ponte para ligar as diferentes dimensões e conspirar para a recuperação dos significados, que tornam as pessoas mais humanas, íntegras, solidárias, tolerantes, dotadas de compaixão e capazes de 'estar com'".

Considerando o que foi exposto acima e cruzando com a proposta da gestão de design enquanto gestor das potencialidades organizacionais, chega-se em uma definição que pode ser chamada de *storytelling* organizacional que, segundo Pink (2007, p. 103), "tem como objetivo conscientizar as empresas das histórias que existem dentro delas, utilizando-as em prol das metas, reconhecendo que o conhecimento no ambiente corporativo está nas histórias circulantes". *Storytelling* organizacional seria, então, uma lógica de estruturação de pensamento e um formato de organização e difusão de narrativas, seja por suportes impresso, audiovisual ou presencial.

Por fim, esse contexto fornece uma visão geral dos fatores que a gestão de design deve levar em conta para utilizar as técnicas narrativas e gerar significados de forma a projetar experiências relevantes e positivas na construção da cultura organizacional dentro de uma empresa ou instituição.

### 3 Análises e discussões

Após a apresentação do referencial teórico é possível perceber a importância da gestão de design no desenvolvimento das estratégias organizacionais. A partir de um entendimento realizado por meio das ferramentas de gestão é possível fazer um diagnóstico efetivo das reais potencialidades e dificuldades de uma organização a fim de colaborar com a resolução de problemas organizacionais e aumentar sua competitividade de mercado.

É com a inserção da gestão de design que os valores existentes internamente poderão ser levantados e desta maneira utilizados como recursos para construção de

experiências relevantes para os *stakeholders* e, conseqüentemente, consolidar uma construção efetiva de sua cultura organizacional, refletindo na implantação e gestão de suas estratégias.

Fica claro que, atualmente, as emoções são as grandes responsáveis pelo comportamento e tomada de decisão por parte dos públicos de uma organização. Desta maneira, produzir e colocar os produtos no mercado já não basta. É preciso que a organização potencialize suas relações de maneira a gerar uma experiência não apenas para aqueles que consomem o produto, mas também para aqueles que estão diretamente ligados aos seus processos de criação e produção. Transformá-los em embaixadores da empresa é uma tarefa complexa tendo em vista o grau de insatisfação dos profissionais em diferentes segmentos do mercado e, por isso, as experiências que os envolvem tornam-se um fator primordial nesse contexto.

Sendo assim, as experiências configuram-se hoje como tendências de direcionamentos organizacionais e precisam estar na pauta das organizações que desejam obter vantagens competitivas no mercado. Destaca-se também que na definição de tais experiências, constrói-se o que pode ser chamado de sistema cultural compartilhado, que converte-se na cultura organizacional, principalmente focado ao público interno.

Essa construção deve contar com ferramentas e técnicas de áreas multidisciplinares para tornarem-se mais efetivas e ocorrer de dentro para fora das organizações, mantendo a integridade e autenticidade das características que as tornam únicas. Nesse sentido, o *storytelling*, definição da união de técnicas narrativas e das histórias, traz elementos interessantes para que a gestão de design aproprie-se e aplique no contexto organizacional.

O *storytelling* está fazendo com que as organizações mais inovadoras comecem a entender a si mesmas como uma história sustentada no tempo. Uma grande marca de hoje é como uma série de televisão com um número ilimitado de capítulos. O papel de seus responsáveis é serem fiadores da história da marca, que precisa ser criada, planejada, nutrida, protegida e permanentemente atualizada. (NUÑEZ, 2009, p. 21).

Com isso, pode-se estabelecer uma relação entre a construção de experiências, o *storytelling* e a gestão de design, pois, como destacado pelos autores, no momento em

que diagnosticam-se os fatores que são importantes para a construção de uma experiência e os combinamos em forma de uma história, essas experiências tornam-se mais relevantes para o público e começam a serem compreendidas enquanto uma verdadeira cultura organizacional.

Para tudo isso se tornar viável, a gestão de design deve reunir e gerir equipes multidisciplinares capazes de construir essas histórias e avaliar as melhores formas de criar experiências com elas. Entender esses usuários e os valores da organização também são fundamentais, pois só quando esses princípios forem reconhecidos por todos, se tornarão realmente efetivos.

## **Considerações finais**

A presente pesquisa buscou discutir questões relacionadas à gestão de design, experiência e cultura organizacional e narrativas por meio do *storytelling*, e estabeleceu relações entre os temas pesquisados. A partir dessas relações verificou-se a possibilidade da gestão contribuir com formulação, seleção e desenvolvimento de estratégias focadas na construção de experiências e cultura organizacional por meio do *storytelling*.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca dos temas abordados, buscando-se trabalhar com autores com destaque nas áreas envolvidas, permitindo um entendimento e discussão acerca dos temas.

Destaca-se o papel da gestão de design dentro deste cenário pois foca-se no diagnóstico, planejamento e execução de atividades que solucionem e tragam vantagens competitivas para as organizações. A gestão de design é a responsável por integrar as necessidades tecnológicas, sociais e econômicas das organizações.

Neste sentido, a partir de um entendimento de que hoje é necessário mais do que produzir e colocar seus produtos à disposição no mercado, mas sim proporcionar experiências significativas para os *stakeholders*, faz-se necessário buscar ferramentas que possibilitem essas estratégias. No âmbito do design destaca-se o *storytelling* como uma ferramenta conceitual que possui potencial para colaborar com a construção de tais experiências a partir do compartilhamento de valores identificados pela gestão de design, consolidando-se em uma verdadeira cultura organizacional.

Ressalta-se aqui, que o presente estudo limitou-se a estabelecer uma relação possível entre a gestão de design e como tal gestão pode, por meio do design pode utilizar das narrativas do *storytelling* para a construção de experiências de marca e a cultura organizacional. Dessa forma, indica-se que, para trabalhos futuros, essas discussões sejam analisadas a partir de casos de empresa em que as discussões levantadas possam ser identificadas e discutidas na prática.

## Referências

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. IN: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. vol.1. São Paulo: Atlas, 2007.

BEST, Kathryn. **Fundamentos da Gestão do design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.

BUSATTO, Cleomari. **Narrando histórias no século XXI: tradição e ciberespaço**. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado em Literatura) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2005. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PLIT0195.pdf>>. Acesso em: 22 mai.2010.

CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces**. São Paulo: Pensamento, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1a edição. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999.

D'AJUZ, Maria Cristina Lima. **Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?** Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>>. Acesso em: 20 de abril 2015.

DENNING, Stephen. **O poder das narrativas nas organizações: o guia para líderes sobre o uso da técnica de narrativas**. Trad. Ricardo Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DEWEY, John. **Art as experience**. Barcelona: Paidós, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENO, J. M. I. **La gestión Del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

MARTINS R. F. F.; MERINO E. A. D. **A gestão do design como estratégia organizacional**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Eduel, 2011.

MATOS, Gislayne Avelar. **Storytelling: líderes narradores de histórias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MCKEE, Robert. **Story: Substância, Estrutura, Estilo e os Princípios da Escrita de Roteiros.** Curitiba: Ed. Arte & Letra, 2006.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa –** Porto Alegre: Bookman, 2011.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no atualização da memória institucional das organizações.** 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

NUNEZ, Antonio. **É melhor contar tudo.** São Paulo: Nobel, 2009.

PINK, Daniel. **O cérebro do futuro: a revolução do lado direito do cérebro.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2007.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil.** Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 20 de abril de 2015.

PRESS, Mike; COOPER, Rachel. **El diseño como experiência: el papel del diseño y los diseñadores en el siglo XXI.** Spanish edition. Barcelona: Gustavo Gili, 2009.

SIGNORELLI, Jim. **Storybranding: Creating Standout Brands Through the Power of Story.** Austin: Green Leaf, 2012.

SIMMONS, Annette. **Whoever tells the Best Story Wins: How to use your own stories to communicate with power and impact.** New York: AMACON, 2007.

WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso comercial.** Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

WORCMAN, Karen. **Memória do futuro: um desafio.** In: NASSAR, Paulo (Org.). Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004. p. 23-30.

YUAN, Y. E.; WU, C. K. Relationships among experiential. Marketing, experiential value, and customer satisfaction. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Thousand Oaks, v. 32, n. 3, p. 387-410, Aug. 2008.