

# **A Capacitação de Profissionais para a Implantação da Gestão de Design nas Empresas**

*The qualification of professionals to the implantation of design administration in the companies.*

**SILVEIRA, Carina Santos**

Pós-graduanda em Design de Produto, Universidade do Estado da Bahia – UNEB

**PEDROSA, Taís Moraes Campos**

Pós-graduada em Design de Produto, Universidade do Estado da Bahia – UNEB

**PEQUINI, Suzi Mariño**

Mestre em Arquitetura, Universidade de São Paulo

Universidade Federal da Bahia – UFBA

Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Palavras-Chave: design, gestão, empresa

Este estudo vem mostrar a importância do conhecimento em gestão de design no intuito de contribuir para o desenvolvimento da empresa, através da relação empresário-designer. Desta forma enfoca-se que tal conhecimento deve estar embutido na formação acadêmica do profissional de design, permitindo-lhe um aprofundamento sobre aspectos mercadológicos e planejamento estratégico de novos produtos.

*Key-words: design, administration, company*

*This study shows the importance of the knowledge in design administration with the purpose to contribute to the development of the company, through the relation undertaker - designer. In such a way, the focus is that the knowledge has to be part of the academic education of the professional in design, permitting a deepening about marketing aspects and strategic planning of new products.*

## **Introdução**

“O Design tem sido uma ferramenta crescentemente utilizada, devido à sua importância [...], levando em consideração aspectos funcionais, visuais, ergonômicos, semióticos e mercadológicos, proporcionando assim maior conforto, segurança e satisfação aos seus usuários”. (PEDROSA, 2002).

Nota-se um grande desenvolvimento na área de Design, que exerce um fundamental papel em nossas vidas, estando presente em tudo que nos cerca e no entanto, ainda assim, é incompreendido. Isso ocorre, inicialmente, por uma certa inconsistência conceitual do próprio termo “Design”, que não está completamente esclarecido, nem para a sociedade em geral, nem para as próprias pessoas que estudam e, em alguns casos, que até atuam na área.

Outro ponto a ser enfatizado é o caráter mercadológico do Design, que como tal deve estar intimamente ligado aos princípios da indústria e do comércio; obedecendo, entretanto, a ética e valores morais, os quais estão relacionados à intenção de se projetar tendo como referência as necessidades do usuário, em primeiro lugar. Deve-se pensar em custos, mercado, produção, marketing, entre outros fatores, mas o usuário é quem deve ser o principal beneficiado.

Existe também, nesta área, a possibilidade de se assumir um caráter social eminente. Esta atividade tem o privilégio de poder melhorar consideravelmente a vida de diversos segmentos da sociedade, desenvolvendo produtos adequados às necessidades específicas do usuário, tais como: deficientes, trabalhadores, crianças, idosos etc. dando-lhes a oportunidade de ter uma vida digna, mais atuante e produtiva. É necessário que se dê maior ênfase a esse aspecto, afinal, a todo profissional cabe a responsabilidade de contribuir para um crescimento positivo da sociedade.

“Temos de estar conscientes de que os produtos, ao cumprir bem os seus papéis, tornam-se parte de nossas vidas, como verdadeiras próteses; eles nos auxiliam, nos completam e nos proporcionam conforto.

Conscientes, devemos estar, também, de que a situação contrária faz com que os vejamos como um peso – ao serem considerados banais e fúteis, deixam de ser produtos e tornam-se coisas”.(MORAES, 1997)

Fica claro, então, que a essência do Design está na sensibilidade para as necessidades de uma população, sendo que essas podem ser: físicas, onde se dá maior valor a função e à interação com o indivíduo; e podem ser psicológicas, onde a estética, a atração que o design exerce fala mais alto. Não há nada demais em se desenvolver um produto com design puramente estético, é perfeitamente aceitável, desde que a função seja exatamente essa, não acarretando danos a quem vier desfrutar dele.

Um outro aspecto que deve ser levado em conta é a constante mutação que as sociedades sofrem, dando ao design a difícil tarefa de manter-se contemporâneo, coerente com a sua época, a fim de atender o mercado a que se propõe. Com isso o profissional de perfil ideal terá que aguçar sua capacidade de flexibilização e adaptação aos novos tempos, principalmente porque trabalha com criação, inovação.

Os conhecimentos em gestão, para estes profissionais, contribuem no desenvolvimento de produtos inovadores, levando em consideração aspectos administrativos, como custo, ciclo de vida, produção, distribuição, implantação no mercado, associando as tendências de mercado às necessidades da empresa. Tais conhecimentos geram a construção de uma linguagem que possibilita um entendimento mútuo entre os gerentes convencionais e os designers, tornando a empresa mais competitiva.

### ***Objetivos***

O objetivo deste estudo é demonstrar o quanto a gestão de Design é importante para o desenvolvimento do mercado e como pode contribuir para um maior entendimento entre profissionais e empresários. E que, para tal, a inclusão da disciplina Gestão de Design nos cursos de graduação de Design, se faz extremamente necessária, devido à carência dos profissionais recém formados.

### ***Justificativa***

A gestão de Design visa a demanda de um empenho imediato, urgente e complexo de reajustamento de práticas, posturas e quadros de referências sob signos da nova era: leveza, flexibilidade, rapidez, serviço, competência, confiabilidade, visibilidade, consistência, produtividade e competitividade.

Segundo Bezerra (apud CNI, 1998), nos últimos anos os investimentos voltados para a área de Design deixaram de ser uma questão de estética e se tornaram uma questão estratégica para a sobrevivência das organizações. Com a adoção das técnicas de gestão de Design, as indústrias que saíram na frente tornaram seus produtos diferenciados em relação aos demais concorrentes e racionalizaram ainda mais os custos de produção.

De acordo com a pesquisa realizada, a gestão do Design foi apontada como um dos pontos críticos tanto por empresas, quanto por designers e professores. Para discutir sobre este tema foi realizado o Workshop “Centro de Referência em gestão de serviços de Design”, nos dias 24 e 25 de março de 2003, em Brasília, coordenado por Alceu Castelo Branco, Presidente da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica - ABIPTI, onde foram levantados diversos problemas encontrados no cenário brasileiro de gestão de Design. Alguns destes problemas têm relação direta com o objeto deste estudo, como veremos a seguir:

- Modelos de gestão existentes, mas pouco sistematizados e que podem ser aprofundados;
- Falta de formação de profissionais de gestão e falta de metodologias de ensino, que capacitem os designers a atuarem de forma mais significativa nas empresas;
- Falta de cultura de design nas empresas o que impossibilita a inovação, fazendo da cópia uma prática muito comum, isto porque os empresários não possuem base para absorver o design;
- Desconhecimento de ferramentas de gestão, como diagnóstico, acompanhamento, avaliação e tempo de retorno dos investimentos;
- Os designers necessitam de maior segurança na avaliação dos resultados do produto no mercado. Prática pouco utilizada nas empresas e de extrema importância para o desenvolvimento das mesmas, pois aborda

indicadores de mercado, como a permanência superior a dois anos, rentabilidade do projeto, porcentagem de design, composição do preço final do produto, entre outros;

- Falta de integração entre o marketing e o design, que permitiria um estudo de tendências focado no mercado, de modo a garantir o resultado esperado, evitando, desta forma, surpresas desagradáveis como desperdício, retrabalho e aumento dos custos;
- Falta de integração entre informações e pesquisa;
- Ausência de cultura de registro de marcas e depósito de patentes, o que confirma a falta de visão dos empresários na relação custo-benefício que envolve um projeto de design;
- Ausência de tecnologias e necessidade de visão integrada;
- Necessidade de articulação profunda entre Universidades, Entidades tecnológicas e de Classe.

Como consta na pesquisa do PBD (1998), a participação dos designers no projeto Gênesis, desde a integração em empresas juniores, ainda na graduação, até a participação em empresas criadas nas incubadoras ligadas às Universidades, traz à baila as carências da formação, especialmente na área de gestão, e a possibilidade de desenvolver uma nova postura em relação à atuação profissional, considerando o Design como atividade econômica geradora de riquezas e a parceria com outras áreas de atuação.

### ***Importância do Ensino de Gestão de Design***

Falta gestão para conciliar as decisões da direção da empresa, o processo produtivo, o marketing e o design. Esta deficiência vem se perpetuando desde a academia onde, a preocupação na gestão em design ainda é mínima. Conforme LEITE (2001) a gestão ou gerenciamento de design visa à percepção de uma situação de projeto através, não apenas, de aspectos visuais mais aparentes voltados ao consumidor nem unicamente a aspectos operacionais de produção, mas em um conjunto de relações entre todos os participantes do processo, sejam consumidores, sejam trabalhadores, fornecedores, acionistas, dentre outros.

“Para desenvolver-se nesta perspectiva não delimitada do Design, o estudante ou designer deve se habilitar a uma base de conhecimento e habilidades muito maior do que a tradicional. Neste sentido estarão inclusos não somente um vasto repertório de possibilidades de projetos em design, mas sobretudo um campo de saber que articule design com informações a respeito do funcionamento da sociedade: finanças, microeconomia, administração de negócios e gestão da inovação, são alguns dos muitos itens que passam a se definir como exigências àqueles desejosos de galgar a posições de gerenciamento”. (LEITE, 2001).

Outro aspecto que deve ser observado é que nas empresas os designers não estão tendo autonomia para aplicar seus conhecimentos, bem como não recebem treinamentos adequados para atualizá-los e, a remuneração geralmente deixa muito a desejar.

Segundo REDIG (2001), o design, como qualquer atividade, faz sentido quando une a teoria à prática – a reflexão à ação. A teoria isolada, dentro de um mundo restrito aos livros, soa falso, não corresponde à realidade. A prática sem fundamentação também perde o sentido, a direção. Quando a atividade profissional busca referência conceitual para projetar e quando a atividade acadêmica toma como referência o que acontece na sociedade, ambas tornam-se mais reais, úteis e fascinantes. Portanto, a Universidade deve promover uma integração dos estudantes com as empresas no sentido de que os mesmos possam vivenciar a realidade das organizações e colocar em prática o seu aprendizado.

Na avaliação dos questionários da pesquisa “Estudo sobre a capacitação de Recursos Humanos em Design (PBD, 1998), a aproximação com o mercado foi o item indicado por cerca de 60% dos professores para uma revisão dos cursos de design. O projeto integrado e a necessidade de enriquecer o curso com outras disciplinas foram itens destacados. Foram mencionadas, também, a coerência do fluxo ou seqüência das disciplinas, inserção de novas tecnologias e introdução de disciplinas para aperfeiçoamento dos currículos, onde tiveram destaque a gestão em design, novas tecnologias, marketing e eco design.

Na mesma pesquisa, mais de 30% dos designers indicaram a gestão em design como carência de formação para atuação profissional. As outras dificuldades indicadas foram marketing, questões de produção e computação gráfica/informática. A maioria dos designers entrevistados declarou intenção de se reciclar nas áreas de gestão, marketing, materiais, assuntos considerados relevantes, na visão deles, para uma abordagem

nos cursos de design, uma vez que temas como propriedade intelectual, custo de produção, exportação, mercado, mercado de trabalho, gestão e globalização são pontos pouco trabalhados pelas escolas.

Segundo MAGALHÃES (apud PBD, 1998) as metodologias aplicadas ao projeto de produto difundidas nas escolas de desenho industrial estão voltadas para um design operacional, enfatizando o planejamento e controle do projeto relacionados com as tarefas internas de desenvolvimento de produto propriamente ditas. Entretanto, para uma atuação no mercado, faz-se necessário acrescentar informações ao processo de Design operacional para torna-lo estratégico.

Design estratégico, como relata o autor, trata-se de uma forma de atuação do profissional, direcionada para a gestão do design nas empresas, ou seja, ocupando-se da orientação política do design, apoiado por análises de fatores internos e externos às empresas, em um nível hierárquico mais alto dentro destas e desde as primeiras fases do desenvolvimento de produtos.

Caberia às Instituições, através de docentes qualificados e envolvidos na área, que engloba desde a concepção do produto, a viabilização para produção, o levantamento de custos e material, a satisfação do cliente, a preocupação com fatores humanos até o gerenciamento e o lançamento do produto, promover a inserção do profissional no mercado, o que viria a enfatizar, não apenas o desenvolvimento do produto, mas também o planejamento estratégico do desenvolvimento de produtos. Segundo NIEMEYER (2000), a pouca fundamentação teórica do curso de graduação não determina um campo de conhecimento específico do designer, fragilizando seu posicionamento frente a profissionais de áreas afins, tais como arquitetos, engenheiros, publicitários, comunicadores, e dificultando a interlocução com pessoas com outra formação e o reconhecimento de sua competência pelo mercado potencial de trabalho.

### Benefícios da Gestão de Design na Empresa

“Para cada caso e para cada tipo de empresa há uma forma de adotar o Design e fazer bons negócios”. Segundo o levantamento realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), 68% das empresas de pequeno porte ampliaram suas vendas após introduzir técnicas de desenho de embalagens no rol das ferramentas de gestão utilizadas. O mesmo estudo mostrou a redução dos custos de fabricação em 45%, nestas mesmas empresas, conforme gráfico abaixo. (SOUZA, 2002)



Figura 01 - Confederação Nacional da Indústria (CNI) e SEBRAE-SP apud SOUZA, 2002

Com isso, verificamos que a gestão de Design garante que a energia da organização é gasta em programas que são essenciais a estratégias. Isto é alcançado quando a conexão entre objetivos, estratégias, planos e processos forem claramente estabelecidos e compartilhados pelo sistema de gestão. Segundo MAGALHÃES (2000), as funções estratégicas da gestão do design dentro da empresa são: a análise do ambiente de atuação da empresa, o processo de Design, a administração de manifestações de design e a administração do setor de Design.

Fundamental para alcançar este nível de organização e maturidade de gerência é a adoção de um sistema de gerência/liderança com uma ampla gama de elementos, incluindo valores organizacionais, expectativas de performance, comunicações e foco em clientes internos e externos, tanto quanto na monitoração constante dos resultados gerais. Se o valor do planejamento da organização está fortemente associado à renovação,

reinvenção e criatividade, é essencial que a gestão de Design seja ativa nos fóruns executivos responsáveis por determinar direções e investimentos na pesquisa avançada do produto.

Segundo BACHMAN (in DMI, 1998), diretor do Bachman Miller Group, "gestão de Design não é uma ação departamental ou supervisora. É um processo de organização estratégica, com objetivo definido. Organizações que integram a gestão de Design como atividade reformadora contínua dentro de sua cultura, sobrevivem facilmente aos desafios competitivos e às mudanças culturais e tecnológicas que afligem organizações reativas".

Mais da metade das indústrias, segundo avaliação dos questionários da pesquisa "Estudo sobre a capacitação do Recursos Humanos em Design (PBD, 1998), indicou a falta de profissionais com experiência comprovada como maior dificuldade na contratação do projeto de Design. A identificação do perfil do profissional foi outro item bastante mencionado. Sendo que o conhecimento reduzido das questões de produção foi o ponto fraco mais mencionado na avaliação do desempenho do designer contratado. Outros pontos mencionados foram: respeito aos prazos, visão parcial da questão e definição do projeto.

MAGALHÃES (apud CNPq, 1998) ressalta que, é necessário acrescentar ao corpo de conhecimentos que habilitam o designer formado em projeto de produto, informações que contribuam para a capacitação de sua atuação de modo 'estratégico', complementando sua formação 'operacional'. Entende-se como um Design estratégico uma forma de atuação deste profissional, direcionada para a gestão do Design nas empresas, ou seja, ocupando-se da orientação da política do Design, apoiado por análise de fatores internos e externos às empresas, em nível hierárquico mais alto dentro destas e desde as primeiras fases do desenvolvimento de produtos.

O designer de produtos, complementa o autor, carece de um conjunto de conhecimentos que favoreça a tomada de decisões eficazes, na fase inicial do processo de desenvolvimento de produtos, sintonizada com as necessidades do mercado e da empresa. De um modo mais geral, o designer carece de integrar-se com as empresas a partir de sua capacitação profissional. Estes conhecimentos devem ser efetivos dentro das empresas proativas em termos de desenvolvimento de produtos, cuja principal meta seja acompanhar as mudanças e necessidades do mercado.

Como uma profissão, Gestão de Design tenta iniciar e manusear estratégias de Design nas decisões abrangentes e acompanhar a implementação e comunicação. Tenta criar entendimento e consciência entre trabalhadores de todos os níveis, de que ações conscientes, mesmo nas decisões mais irrelevantes são de extrema importância para gestão de Design.

É também atribuída ao gestor de Design a tarefa de determinar o nível de qualidade dos projetos, ajustando os objetivos estratégicos e expectativas; seleção e direcionamento da equipe ou do consultor. Desta forma, é crítico que o gerente seja altamente qualificado em planejamento. E aqui, o gestor pode contribuir significativamente criticando, desafiando, e selecionando as melhores soluções.

Gestores de Design são também, intermediários entre fabricantes e consumidores, entre técnica e meio ambiente, entre homem e produto. Para a empresa este profissional desempenha uma função de catalisador interno, enquanto externamente funciona como interlocutor da postura da empresa e desempenho do produto.

Gerenciar o desenvolvimento de novos produtos a fim de encurtar tempos, nesta nova era que reflete a rapidez dos processos, e garantir o consumo destes produtos a partir do atendimento das reais necessidades do consumidor são as grandes metas da gestão de Design.

### ***Conclusão***

Conclui-se que a gestão de Design é a liderança que garante a viabilidade das estratégias e posicionamento desejados pela empresa, e, se faz necessária para o desenvolvimento do empreendimento, sendo que este processo terá maior sucesso com uma total inserção do setor de Design nas diversas áreas de atuação empresarial. O Design será mais útil se tiver conhecimento pleno da estrutura da empresa, suas intenções, aspirações, e quanto maior for a sua interação com a diretoria, frente às tomadas de decisões, a fim de poder

orientá-la no que abrange os aspectos do Design. Podendo agir, desta forma, desde a concepção do conceito dos produtos e serviços, até a materialização dos mesmos.

Temos que compreender, acima de tudo, que Design é valor agregado ao produto, ou seja, valor monetário, cultural, funcional, estético, intelectual, semântico, ambiental etc. E a definição sábia destes fatores garantirá o sucesso do empreendimento, tanto para atingir o mercado interno ou o difícil mercado internacional.

O profissional destinado a gerenciar o setor de Design deve possuir vários atributos peculiares. Destaca-se dentre eles: capacidade de liderança, conhecimento extenso sobre assuntos que abrangem a área, habilidade de relacionamentos, capacidade de planejamento, empregar recursos produtivamente, sensibilidade para descobrir oportunidades. Deve também, manter-se atualizado em relação às ferramentas e metodologias de qualidade, a fim de estabelecer a opção que melhor se adeque às condições e oportunidades da empresa.

Entendemos que, Gestão de Design é uma disciplina que abrange diversos aspectos e setores de uma empresa, e que é de extrema importância para o desenvolvimento da mesma, sendo assim, concluímos que essa disciplina deveria ser apresentada desde a graduação, dando ao estudante a possibilidade de aprofundar no assunto e de entender o Design de forma mais concreta, sob o aspecto mercadológico. Desta forma teríamos um profissional com uma postura mais adequada às necessidades das empresas e por consequência a questão do respeito pelo profissional, da remuneração e envolvimento do designer com outros setores na empresa estaria a um passo de ser conquistada.

### ***Bibliografia***

ACAR FILHO, Nelson. *Marketing no projeto e desenvolvimento de novos produtos; o papel do desenhista industrial*. São Paulo, FIESP/CIESP, 1997.

AFALO, Bitiz & PEREIRA, Regina. Ensino de Design. *O saber fazer e o fazer – uma tentativa de aproximação*. Design Belas Artes Ano 6 – número 8, 2000.

BARDI, P. M. *Excursão ao território do Design*. São Paulo: Sudameris, 1986.

BARROS, Aidil de J. P. de; LEHFELD, Neide A. de S. *Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas*. Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 1990.

BAXTER, Mike. *Projeto de produto, Guia prático para o design de novos produtos*. 2 e. São Paulo: Edgar Blucher, 1998.

DMI, et alii. 18 views on the definition of design management. *Executive Perspective*. Summer, 1998

DENIS, Rafael Cardoso. *Uma introdução à história do Design*. São Paulo. Edgard Blücher Ltda., 2000.

GIL, Antônio C. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo, Ed. Atlas, 1996.

ISHIKAWA, Eliana C. Mayumi et. Al. *O design estratégico em uma indústria de calçados – um estudo de caso*. Brasília: P&D Design, 2002.

LEITE, João de Souza. *Uma nova perspectiva para se estudar design*. Design, nº 03. Outubro, 2001. Univercidade –Escolas de Artes Visuais.

LESSA, Washigton Dias. *Prática de design e conhecimento*. Design, nº 03. Outubro, 2001. Univercidade – Escolas de Artes Visuais.

MAGALHÃES, Cláudio Freitas de; ANDRADE, Ronaldo, MELO, Brenda Garret de. *A especificação do Design e sua importância para a eficiência do processo de design dentro da empresa*. Anais do P&D design 98. Rio de Janeiro. V. 2, out. 1998.

- MAGALHÃES, Claudio. *Curso de Gestão de Design nas Empresas*. Programa Bahia Design IEL/FIEB, Bahia, 2000.
- MORAES, Dijon de. *Limites do Design*. São Paulo, Studio Nobel, 1999.
- NIEMEYER, Lucy. *Design no Brasil. Origens e instalação*. 3 ed. Rio de Janeiro; 2AB, 2000.
- OLIVEIRA, Henrique. *Falando sobre Design*. Design, nº 03. Outubro, 2001. Univercidade –Escolas de Artes Visuais.
- PEDROSA, Taís Moraes Campos. *Gestão em Design – uma estratégia de competitividade*. Brasília: P&D Design, 2002.
- PEREIRA, Lia Krücken et. al. *Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação*. Brasília: P&D Design, 2002.
- PROGRAMA BRASILEIRO DE DESIGN. Estudo sobre a capacitação de recursos humanos em design. Brasília, 1998/1999. Vol 1. Apoio: CNPq, MDIC, SEBRAE e Sistema SENAI.
- REDIG, Joaquim. *Design é informação. Como o design gráfico pode facilitar (ou até salvar) a vida das pessoas*. Design, nº 03. Outubro, 2001. Univercidade –Escolas de Artes Visuais.
- SANTOS, Antonio R. dos. *Metodologia Científica – a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro, DP&A Editora, 1999.
- SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo, Cortez Editora, 1995.
- SIMÕES, Darcilia. *A ciência, a pesquisa, o método: implicações semióticas*. Icaraí, IBSEI, 2000.
- SOUZA, Lázaro Evair de. *A Saída é o Design*. Pequenas Empresas Grandes Negócios. Nº 165. Ano XIV. São Paulo: Globo, outubro 2002.
- STRUNCK, Gilberto. *Tudo o que você sempre quis...* Design, nº 03. Outubro, 2001. Univercidade –Escolas de Artes Visuais.
- WITTER, Geraldina Porto et al. *Desenho industrial: uma perspectiva educacional*. São Paulo; Brasília, CNPq/coordenação Geral, 1985. 130p – MCT/CNPq.
- SILVEIRA, Carina Santos** E-mail:caudesigner@bol.com.br  
**PEDROSA, Taís Moraes Campos** E-mail:taiscampos@ig.com.br  
**PEQUINI, Suzi Mariño** E-mail:smarino@cpunet.com.br