

# **Teoria e Prática na Gestão do Design** *Theory and Practice in the Design Management*

**MINUZZI, Reinilda de Fátima Berguenmayer**

Doutoranda em Engenharia de Produção - UFSC, Professora UFSM/RS

**PEREIRA, Alice Theresinha Cybis**

PhD -Universidade de Sheffield (Inglaterra), Professora UFSC/SC

**MERINO, Eugenio Andrés Díaz**

Doutor em Engenharia de Produção, Professor UFSC/SC

Palavras-chave: gestão do design, formação profissional, atuação profissional.

## **Resumo**

O artigo faz um resgate conceitual e histórico, buscando discutir as relações entre teoria e prática na área de Gestão do Design. Neste sentido, prevê possibilidades de aproximação e implementação efetiva desses conceitos como ponto de partida para o incremento da atuação profissional de designers ou como contribuição à atividade de gestores de design no contexto empresarial do país.

Keywords: design management, professional education, professional performance.

## **Abstract**

This article makes a conceptual and historical ransom, looking for to discuss the relationships between theory and practice in the area of the Design Management. In this sense, it foresees approach possibilities and effective implementation of those concepts as starting point for the increment of the designer's professional performance or as contribution to the design managers' activity in the managerial context of the country.

## **1 - Introdução**

O tema Gestão do Design ainda representa algo novo no Brasil. Mesmo com a disseminação dos programas de qualidade total e os recentes incentivos governamentais específicos para a área a partir de órgãos e instituições oficiais (em programas como os do SEBRAE<sup>1</sup>, por exemplo), a inserção efetiva do design como ferramenta estratégica de desenvolvimento econômico e competitividade industrial nas empresas brasileiras parece ser restrita.

A curta trajetória da indústria nacional e a recente presença do Design Industrial no país (cerca de 40 anos), assim como características culturais e condicionantes sócio-econômicas da própria história do Brasil, ajudaram a delinear a situação atual da maioria das empresas nacionais, formando seu estilo de gestão, sua capacidade empreendedora, ou até mesmo o hábito de valorizar o que é de fora e de copiar designs<sup>2</sup>. Entre outros aspectos, a resistência por parte das empresas em absorver o Design de modo total e não apenas como contribuição ao desenvolvimento de produto, somada às lacunas de formação acadêmica dos profissionais seja na área de gestão ou de design, torna premente a necessidade de esclarecimento sobre o assunto e a viabilização de instrumentos capazes de auxiliar na implementação prática de idéias acerca do gerenciamento de Design discutidas na literatura.

Neste sentido, o presente artigo inicia por uma revisão de conceitos considerados fundamentais em Gestão do Design, e avança na discussão específica da formação do designer-gestor ou do gerente de design, destacando conhecimentos e competências necessários para sua atuação profissional. Após, revê iniciativas e considerações envolvendo propostas de formação em Gestão do Design. Destaca, assim, alguns pontos considerados relevantes para a reflexão a partir da temática, visando sensibilizar gerentes, empresários, educadores, profissionais de design, para a necessidade e emergência da implantação da Gestão do Design nas empresas nacionais, tendo em vista a conquista de maior competitividade da indústria nacional e, conseqüentemente, a colocação bem sucedida dos produtos/serviços brasileiros no mercado externo.

## **2 - Universo da Gestão do Design**

## 2.1 - O Design e a Empresa

CHAVES e PIBERNAT (1989) sugerem que a incorporação do Design na empresa está condicionada ao modelo de empresa e de gestão, se este é compatível com as atividades de Design; se há compromisso da direção com as estratégias de inovação e design; se há uma gestão especializada em Design. Contudo, como lembra o CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN (1998), incorporar uma cultura de Design na empresa é mais do que admitir um designer ou criar um departamento de Design. Implica em aderir a um novo modo de pensar a atividade e integrá-la de modo global na empresa. O ambiente mais propício para sua implantação, segundo GIMENO (2000) é aquela empresa que adota uma estratégia mais ofensiva em inovação e design, possui estrutura mais flexível e facilidade de adaptação. Vale lembrar que, sendo o Design uma atividade multidisciplinar, sua incorporação afeta todos os departamentos, influenciando na estrutura orgânica e nas relações funcionais dentro da empresa.

BORJA de MOZOTA (2002) sustenta que apesar da aparente discrepância entre as áreas de Design e gestão, em função de diferentes abordagens cognitivas, as semelhanças podem ser encontradas e são várias. As principais convergências citadas pela autora são os conceitos registrados na figura abaixo.

GESTÃO	DESIGN
Processo. Resolução de problemas	Atividade resolução de problemas
Gestão de idéias. Inovação	Atividade criativa
Sistemas da empresa. Informação	Atividade sistêmica
Comunicação. Estrutura	Atividade de coordenação
Cultura da organização. Identidade.	Atividade cultural e artística

Figura 01: Relações de Convergência entre Design e Gestão

Fonte: Adaptado de BORJA de MOZOTA (2002, p. 88).

A autora ressalta que é evidente que os modelos mais clássicos de gestão, os quais apresentam atitudes mais conservadoras, terão maior divergência com o campo do Design, onde o espírito criativo e de inovação influenciará também sobre os métodos de gestão. Contudo, um estilo mais informal de gestão passará a enxergar as atividades de Design e Gestão como conhecimentos e saberes investigativos e experimentais, diminuindo a possibilidade de conflitos e aumentando os ganhos para a organização como um todo. Isso não minimiza, no dizer da autora, a complexidade da integração do Design na empresa, já que designers e gerentes possuem diferentes visões da realidade.

Na concepção de GIMENO (2000), os níveis de incorporação do Design na organização são: (a) Design do produto - desenvolvimento de novos produtos, estratégia de diferenciação e especialização de produtos; (b) Comunicação do produto – identifica o produto e os canais de distribuição da empresa, diferenciando-a de seus concorrentes, o que inclui comunicação visual, marca, embalagem, merchandising, identificação e reconhecimento do produto para o consumidor; (c) Design da imagem corporativa – potencia e facilita a leitura pública da personalidade da empresa, transformando sua identidade em valores de mercado.

Como refere BONSIEPE (1997), apesar das adesões aos programas de qualidade total e reengenharia, normas ISO, seminários sobre gestão, entre outras novidades assimiladas, em países como o Brasil, o Design não se constitui em uma preocupação explícita na gestão das empresas. Neste contexto, o Design precisou ser promovido, através de organismos e instituições preocupadas em valorizar o papel da atividade no desenvolvimento industrial, buscando superar um estilo tradicional de gestão fortemente arraigado nas empresas nacionais. Como cita o autor, em 1981, o CNPq<sup>3</sup> incorpora oficialmente o Design Industrial à sua política científica e tecnológica, com a criação do LBDI (Laboratório Brasileiro de Desenho Industrial), o qual realizou vários cursos de esclarecimento e formação na área. Mais tarde, em 1995, ligado à Confederação Nacional da Indústria (CNI), é lançado o Programa Brasileiro de Design (PBD), buscando incentivar e esclarecer o empresariado nacional acerca da importância da utilização do Design, resultando em maior diferenciação, inovação em produtos e aumento de lucratividade. Segundo o autor, as primeiras empresas que se sensibilizaram para um maior investimento em Design foram àquelas voltadas à exportação.

## 2.2 - Surgimento da Gestão do Design

Tendo suas origens na Grã-Bretanha em 1966 (BORJA de MOZOTA, 2002), a Gestão do Design ou *Design Management*, surge como “uma atividade que compreende ações dirigidas a possibilitar a comunicação entre

os designers externos e as empresas” (FARR, 1966)<sup>4</sup> na qual o “*Designer manager*” ou gerente de Design tinha por tarefa fazer a condução eficaz de projetos e estabelecer a boa comunicação agência/ clientes<sup>5</sup>. Nesta perspectiva, a realização do primeiro prêmio em Design Management, pelo *Royal College of Art*, em 1966, e a publicação de coletânea de artigos sobre o tema, em 1990, pela *London Business School* são marcos no surgimento da Gestão do Design como ferramenta gerencial, pois começam a discutir o papel do design na economia e nas empresas, mostrando seu valor e contribuições. Igualmente importante foi o surgimento em 1975, nos EUA, do *Design Management Institute* (DMI), em Boston, fundado por Bill Hannon e pelo *Massachusetts College of Arts*, com o objetivo de fomento e formação na área (BORJA de MOZOTA, 2002). Este organismo se mantém ativo até hoje, sendo um dos mais destacados e atuantes na divulgação de atividades e veiculação de informações sobre *Design Management*.

A partir destas iniciativas, disseminam-se as escolas, instituições e programas oficiais voltados à promoção da Gestão do Design em todo o mundo.

### 2.3 - Evolução de conceitos em Gestão do Design

TOPALIAN (1980)<sup>6</sup> reconhece dois componentes diferenciados na gestão do Design: um da alta administração (definição de políticas, estratégias e decisões) e outro referente à gestão das atividades do Design nas atividades de projetos. Isto significa dizer que engloba dois níveis: (1) Nível de Gestão do Produto ou Gestão de Curto Prazo: gestão de um projeto de design - gerar cada projeto de Design como uma ação em si mesma, em coerência com opiniões da gestão estratégica; (2) Nível Estratégico ou Gestão de Longo Prazo: gestão do design global - determinar as diretrizes estratégicas e os produtos *standard*, englobando as decisões a tomar acerca da organização da "função Design".

Para WILLOCK (1981)<sup>7</sup>, a gestão do Design é encarada no sentido de “colocar em contato o talento do Design com as oportunidades de mercado”. Outros autores como UGHANWA e BAKER (1989)<sup>8</sup> consideram a gestão do Design com sendo “o controle efetivo, revisão e acompanhamento de novos produtos, assim como a oportuna e eficiente aplicação das técnicas necessárias a um que um produto/processo possa ser melhorado com o objetivo de alcançar a competitividade internacional”.

Com a evolução da gestão de empresas e as mudanças sociais subseqüentes, essas concepções iniciais sofreram adaptações, aproximando-se cada vez mais do cotidiano da empresas e das pessoas que nela atuam, assim como de uma compreensão ampla do mercado e do cliente/consumidor, tornando a Gestão do Design ainda mais integrada à realidade organizacional.

GORB (1990)<sup>9</sup> coloca que o *Design Management* trata da operacionalização dos recursos de design disponíveis em uma organização para atender seus objetivos. Tal definição refere-se ao lugar do design na organização, sob dois aspectos: (a) identificação das funções específicas do design adaptadas à solução de problemas de gestão da organização, (b) formação de dirigentes para colocar o design em prática efetivamente. HETZEL (1993)<sup>10</sup>, por sua vez, identifica o *Design Management* como a gestão da criação no interior da empresa, a gestão da empresa segundo os princípios definidos pelo design, ou a gestão de uma agência de design.

QUARANTE (2001) concorda com esta multiplicidade de visões, mas destaca a função de coordenação da Gestão do Design, dizendo ter o papel de veículo criativo, que mantém os produtos coerentes com a estratégia da empresa, através do questionamento, comunicação, vigilância e observação com relação à qualidade dos produtos. Ressalta, ainda, a integração dos fatores humanos na concepção dos novos produtos.

Para WOLF (1998) *Design Management* é a organização e a coordenação de todas as atividades de Design, tendo em vista os objetivos definidos da empresa. A autora considera que a filosofia empresarial colocada em prática é que define a identidade da empresa, pois se posta em ação dá credibilidade aos valores ou à missão estabelecida e se transforma na cultura empresarial. Associados a essa vivência, os objetivos de Design se integram, reforçando a identidade corporativa. Assim, a Gestão do Design posiciona-se como uma função meio entre as áreas da empresa, contribuindo para o sucesso da mesma.

De acordo com BORJA de MOZOTA (2002), o *Design Management* é a implantação do design como uma atividade programada e formalizada na organização, com a função de coordenar os recursos do Design em

todos os níveis da atividade da organização, visando atender os objetivos da empresa. Por outro lado, essa atividade multidisciplinar, transversal e apoiada nos conceitos da gestão, da engenharia, das ciências da comunicação, das ciências cognitivas, das ciências humanas e sociais, possui uma dupla finalidade: (a) formar os parceiros-gerentes e designers; (b) definir os métodos de gestão para integrar o design na empresa. Nesta perspectiva, a autora destaca a importância de explicar gestão aos designers e design aos gestores a fim de otimizar a tarefa e de garantir a eficácia do processo de Gestão do Design.

### **3. A Gestão do Design na Empresa**

#### **3.1 - Implementação da Gestão do Design na Empresa**

Para BORJA de MOZOTA (2002), a implantação da Gestão do Design em uma empresa ocorre em etapas ou por projetos, é progressiva; devido a seu caráter estratégico, envolvendo a alta administração no apoio às decisões, pressupõe responsabilidade; ocorrendo em vários níveis da empresa, necessita do envolvimento de todo o pessoal, de forma voluntarista. BONSIPE (1997, p. 22) falando da necessidade desta inserção, coloca que “o potencial do design para a economia e para as empresas não depende tanto dos designers, mas de outros agentes do sistema de produção e distribuição”. De fato, é necessário haver uma conscientização ampla no meio empresarial e um constante incentivo por parte de instituições e órgãos públicos ou privados ligados à atividade de Design no que se refere à incorporação estratégica do Design na indústria brasileira como um todo, como também no setor de comércio ou serviços. Para o autor, o Design é um elo importante da cadeia da inovação, capaz de trazer à prática cotidiana as inovações científicas e tecnológicas.

A partir de estudos desenvolvidos por HETZEL (1993) e dos conceitos de cadeia de valor de PORTER (1982)<sup>11</sup>, BORJA de MOZOTA (1998)<sup>12</sup>, desenvolve um Modelo de Gestão de Design em três níveis. Na prática, corresponde a três níveis de decisão (operacional, funcional, estratégico) para o responsável pelo Design e três níveis de criação de valor para o Design: (a) Função diferenciadora: ação do Design sobre a oferta da organização; (b) Função coordenadora: ação do Design sobre a empresa; (c) Função transformadora: ação do Design sobre o ambiente da empresa. A autora coloca que esses níveis representam tipos de competências para o Design, em função do objetivo definido pela empresa e do lugar do design na cadeia de valor. As competências e objetivos definem diferentes variáveis de medida da performance do Design.

- Design ação ou Design como competência econômica: o Design tem como objetivo criar valor sobre as funções principais da organização.
- Design função ou Design como competência gerencial: o Design tem como objetivo criar valor sobre as funções suporte da organização e em particular sobre a gestão da inovação e a tecnologia.
- Design visão ou Design visto como competência psicológica que influi sobre a compreensão do ambiente da organização e sobre a transformação da visão da hierarquia.

O reconhecimento e a identificação do nível de inserção do design em uma empresa ajuda a determinar o nível de competitividade através do Design que a mesma terá, convergindo para a satisfação do usuário/cliente/consumidor. Segundo BORJA de MOZOTA (2002), tal estruturação reforça a idéia desenvolvida em torno do conceito de qualidade total, segundo a qual o Design e a gestão têm pontos comuns e com contribuições efetivas de ambos os lados. A Gestão do Design pode colaborar nas mudanças gerenciais induzidas pela qualidade; a qualidade por sua vez, coloca o cliente no centro da organização e introduz uma visão não contábil da qualidade, isto é, o valor percebido no produto e no serviço. Para a autora, a qualidade que se impõe como fator de competitividade refere-se tanto ao produto final quanto ao processo. Sua implantação nas empresas significou uma mudança nos paradigmas de gestão, visível na vontade de melhorar continuamente os produtos, processos e a própria empresa. O Design, como lembra a autora, é uma ferramenta de otimização da função produto, mas os designers podem ser parceiros ativos na otimização das funções de apoio da estratégia, tais como a comunicação interna e a gestão de recursos humanos, a formação e a motivação dos colaboradores.

#### **3.2 - O Gestor de Design na empresa**

Para GIMENO (2000, p. 326), “a melhor forma de gerir o design é fazer com que este funcione e que impregne a vida da empresa”. O autor acrescenta que a função de gestor de design possui responsabilidades e atribuições diferentes da função de gestor de produto, pois implica em atividade decisória e técnica diferenciada de acordo com a importância estratégica dada ao Design na empresa. Para o autor, as tarefas em

Gestão do Design exigem trabalho de equipes interdisciplinares e interdepartamentais, e se agrupam em seis tipos principais: (a) diagnóstico de necessidades da empresa; (b) programação de atuações no campo do design; (c) localização e seleção de fornecedores adequados de serviços de Design; (d) formulação de encargos; (e) direção e administração de projetos; (f) avaliação das experiências realizadas.

CHAVES e PIBERNAT (1989) colocam que os gerentes de empresas podem se habilitar para a gestão do Design através de uma re-capacitação que pressupõe uma orientação a atividades inovadoras, sensibilidade e interesse por aspectos culturais, simbólicos e estéticos da atividade organizacional. Além de uma boa formação empresarial, será necessário familiarizar-se com os conceitos básicos do design, suas especializações e mercado profissional. Por sua vez, os designers também podem ser gerentes de Design se buscarem atender para além dos aspectos técnico-criativos, também aos aspectos comerciais e de processos produtivos. Devem centrar-se em minimizar riscos, familiarizando-se com a gestão em geral e com os processos comerciais, econômicos, financeiros e operacionais da empresa.

Em um processo de desenvolvimento bem encaminhado e gerenciado, cria-se um produto melhor, mais competitivo, incrementando, também, o nível de conhecimento tecnológico e dos processos produtivos utilizados. A partir do volume de informações circulantes, geram-se novos conhecimentos, de ordem coletiva, em cada etapa do processo, que se transformam em crescimento individual e organizacional.

### 3.3 - Competências do Gestor de Design

Qualquer atividade na área de Design exige certa flexibilização e adaptação do profissional ao contexto do trabalho, já que a formação universitária não tem como abranger o vasto universo das possibilidades e especificidades da atuação profissional. Segundo CHAVES e PIBERNAT (1989) a oferta acadêmica no campo da Gestão do Design é quase inexistente, resumindo-se a cursos ou seminários isolados em escolas de administração ou em atividades fomentadas por entidades privadas da área de gestão. Para os autores, o desafio é justamente como encontrar uma maneira de transferir os conhecimentos do campo do design ao da gestão e vice-versa. Acrescentam que, embora gerentes e designers “provenham de experiências pedagógicas e referências culturais distintas, convergem em um âmbito de atuação comum, de onde pode se gerar as bases para o desenvolvimento de uma mesma cultura operativa, articulada pela vocação criativa a partir de problemas de produção e serviço” (CHAVES e PIBERNAT, 1989, p. 38). De acordo com os autores, enquanto não houver a formação acadêmica especializada em Gestão do Design, gerentes e designers necessitam de reciclagens específicas, com ênfase em bases práticas e processos concretos já observados no meio empresarial e profissional.

Para LOMBARDI (1998)<sup>13</sup> três elementos são críticos para o *design manager*: habilidades de Design, conhecimento da dinâmica humana e prática básica em negócios. Para gerenciar uma equipe de profissionais em Design é necessário compreender suas motivações. A construção desta credibilidade passa pela formação do gerente de Design, a qual deve incluir estudos em habilidades interpessoais e dinâmica humana e uma formação criativa geral com foco em princípios avançados de Design. Além disso, é necessário que compreenda a economia e a criatividade em negócios. Segundo o autor, um gerente de Design competente deve ter boas habilidades comunicativas, tanto verbais quanto escritas, deve saber conduzir o trabalho em equipe, necessita ter conhecimento básico de negócios e habilidade para pensar estrategicamente. Ele deve agir como um intérprete ou facilitador entre os campos da gestão e do Design, articulando os benefícios e desafios de cada área, em função dos objetivos propostos.

O designer ou gerente que assume a tarefa da Gestão de Design precisa desenvolver habilidades e capacidades específicas, próximas a de um empreendedor, como a capacidade de assumir riscos, o sentido de oportunidade, a liderança e o carisma, a flexibilidade, a visão sistêmica, o conhecimento do mercado, a organização e o método, a criatividade, a motivação e disposição, a visão de futuro. São pontos essenciais na condução de um trabalho de equipe e uma atividade de coordenação. GORB (1987)<sup>14</sup> caracteriza a atuação na área de Gestão do Design por três princípios que podem ser sintetizados nos termos: paixão, escolha; caminhada. O autor afirma que é necessário estar apaixonado pelo Design, pelos novos produtos, além de habituar-se a selecionar uma entre muitas possibilidades, e caminhar passo a passo até alcançar o resultado final, isto é, tomando as pequenas decisões que fazem avançar diariamente em direção ao objetivo.

Com a reflexão e discussão de questões globais, e, sobretudo, a compreensão do universo gerencial, o designer prepara-se para desempenhar a tarefa de coordenador, que reúne e organiza os recursos materiais, as competências e os conhecimentos subjetivos, de vários indivíduos, na construção do produto/serviço, que é o objetivo de todos os envolvidos na equipe.

#### 4 - A formação especializada em Gestão do Design

Embora existam poucos cursos específicos de formação para a atividade de Gestão do Design, pode-se perceber o surgimento de várias iniciativas em diferentes instâncias educacionais, tanto no Brasil quanto no exterior. Isso comprova uma necessidade prática na área que vem sendo imposta com a globalização de mercados e o aumento da competitividade dos produtos e serviços em geral. De fato, o desenvolvimento tecnológico crescente e a conseqüente busca de inovação pelas empresas de todos os setores, tem feito surgir a necessidade de um novo profissional, que planeje, coordene e gerencie estratégias, objetivos, tarefas e ações de colaboradores, na consecução do atendimento das necessidades e desejos dos clientes/consumidores.

No Brasil, após estudos oficiais de comissão de especialistas em diversas áreas, a revisão dos conteúdos e direcionamentos da formação acadêmica começa a tomar novos rumos com a implantação das Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2002). Embora tendo um caráter genérico<sup>15</sup> as Diretrizes referentes aos cursos superiores de Design no Brasil, já prevêem a inclusão de tópicos de gestão nos currículos, em conteúdos básicos como “Estudo de Materiais, Processos, Gestão e outras relações com a produção e o mercado”. Prevêem também as capacidades e habilidades a serem desenvolvidas e estimuladas no profissional da área de Design, tais como: (a) capacidade criativa para propor soluções inovadoras, utilizando domínio de técnicas e de processo de criação; (b) capacidade para o domínio de linguagem própria expressando conceitos e soluções, em seus projetos, de acordo com as diversas técnicas de expressão e reprodução visual; (c) capacidade de trânsito interdisciplinar, interagindo com especialistas de outras áreas de modo a utilizar conhecimentos diversos e atuar em equipes interdisciplinares na elaboração e execução de pesquisas e projetos; (d) visão sistêmica de projeto, manifestando capacidade de conceituá-lo a partir da combinação adequada de diversos componentes materiais e imateriais, processos de fabricação, aspectos econômicos, psicológicos e sociológicos do produto; (e) domínio das diferentes etapas do desenvolvimento de um projeto, a saber: definição de objetivos, técnicas de coleta e tratamento de dados, geração e avaliação de alternativas, configuração de solução e comunicação de resultados; (f) conhecimento do setor produtivo de sua especialização, revelando sólida visão setorial, relacionado ao mercado, materiais, processos produtivos e tecnologias abrangendo mobiliário, confecção, calçados, jóias, cerâmicas, embalagens, artefatos de qualquer natureza, traços culturais da sociedade, softwares e outras manifestações regionais; (g) domínio de gerência de produção, incluindo qualidade, produtividade, arranjo físico de fábrica, estoques, custos e investimentos, além da administração de recursos humanos para a produção; (h) visão histórica e prospectiva, centrada nos aspectos sócio-econômicos e culturais, revelando consciência das implicações econômicas, sociais, antropológicas, ambientais, estéticas e éticas de sua atividade.

Todas estas competências hão de contribuir para a atuação positiva no mercado de trabalho, sobretudo se os métodos de ensino vierem a facilitar sua conquista e desenvolvimento, tornando o designer um profissional flexível e apto também para empreender e gerenciar.

Para o CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN (1998), a integração de disciplinas, tendo em vista aspectos como a estratégia do produto, o processo de desenvolvimento e a organização de atividades seria o foco principal na formação de gestores. Na obra “Manual de Gestão do Design”, destaca uma proposta de disciplinas para um curso de Gestão, fundamentada em estudos de OAKLEY (1984)<sup>16</sup>.

CURSO DE GESTÃO DO DESIGN	
Design no contexto empresarial	Design e Competitividade; ciclo de vida e atributos dos produtos; design e lucro.
Natureza do Design	Modelos do processo; tipos de Design; integração no desenvolvimento; relações com engenharia; design como mudança.
Design e estratégias de produto	Formulação de estratégias; design adicional e experimental; previsões tecnológicas e de mercado; design x possibilidades da empresa.
Política de Design	Normas e objetivos; procedimentos e manuais; organização/relação com outras

	atividades; apoio administrativo; conceito e papel do design na empresa;
Gestão de projetos de Design	Exigências básicas; planificação do projeto; caderno de encargos; seleção de designers.
Técnicas de Design	Atividades de design; métodos de criatividade; design como forma de agir e pensar; comunicação e apresentação; CAD.
Avaliação do Design	Avaliação de projetos; auditorias de produto e de design.

Figura 02: Proposta de M. OAKLEY (1984) para relação de conteúdos em Gestão do Design.

Fonte: Adaptado de CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN (1998, p. 26).

Percebe-se, nesta proposta a ênfase no campo de domínio do Design, embora fortemente integrado às demais disciplinas e voltado às questões práticas da atuação do gestor. Fica evidente a necessidade de compreensão da natureza do Design, de suas contribuições para a competitividade e atuação ligada à política estratégica das empresas. Aspectos de planejamento e condução de projetos e seus aspectos práticos e de viabilização no contexto gerencial também têm destaque.

É possível que com a inclusão de conteúdos e disciplinas na área de gestão e marketing, e também com o estreitamento de vínculos com as indústrias ou as empresas, possam se preencher as lacunas ainda existentes nos setores industrial/profissional e/ou acadêmico, proporcionando ao profissional que ingressa no mercado maiores condições de mais cedo ter sucesso em seus empreendimentos, além de exercer competentemente seu papel social.

## 5 - Considerações Finais

Consolidando-se como profissão, na passagem para um processo formativo cada vez mais estruturado e menos informal, o Design posiciona-se igualmente como ferramenta estratégica de competitividade, que alcança a inovação permanente e a diferenciação de produtos, demonstrando seu potencial quando bem explorado pelas empresas/instituições. A Gestão do Design, neste sentido, ganha destaque como instrumento imprescindível na conquista dos objetivos estratégicos de cada organização.

A capacidade competitiva implica em uma capacidade de reação, e estrutura-se sob uma ótica impessoal, com foco na organização e não no indivíduo, onde o resultado é mais importante que o agente. Neste sentido, um departamento de Design como setor estratégico, reunindo uma equipe competente e bem instrumentalizada, pode incrementar a competitividade da empresa, desde que seja capaz de gerenciar adequadamente as informações disponíveis e possa antecipar intervenções competitivas sob a forma de inovações, em uma ação integrada e respaldada pela direção.

Como cada empresa tem necessidades próprias, o processo de implantação da gestão do Design é muito particular para cada organização, não existindo regras para tal. Sabe-se que tal processo afetará todos os departamentos da empresa, e o gestor de Design vai envolver-se tanto com as grandes decisões quanto com os detalhes. Portanto, para uma inserção bem sucedida do Design na empresa é essencial uma coordenação independente, um processo de sensibilização e formação do pessoal em Design, bem como a adoção de uma cultura de Design na empresa. Em função disso, manter os profissionais atualizados e sintonizados com as tendências é uma prerrogativa básica. A Gestão do Design pode constituir o corpo de conhecimentos prático indispensável para os profissionais atuarem mais adequadamente no universo gerencial, tendo em vista as demandas sociais, do mercado de trabalho e da conjuntura em questão. Com o atual debate sobre educação continuada e a implantação de Universidades corporativas, as empresas podem começar a investir na atualização de seus profissionais, maximizando a capacidade profissional de cada colaborador e, conseqüentemente, aumentando o potencial competitivo da organização em seu ambiente de negócios.

No que tange à formação acadêmica especificamente, em seus vários níveis, além de proporcionar uma visão da estruturação de um negócio, em um primeiro momento, a gestão incluída no currículo dos cursos universitários pode trazer à tona muitas discussões que, muitas vezes, passam paralelas ao desenvolvimento de produto, mas certamente participam do cotidiano das empresas. Esta visão abrangente e interdisciplinar já é parte da natureza da atividade do Design e necessita ser sempre privilegiada em qualquer ação relativa à área.

Notas:

<sup>1</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Brasil.

<sup>2</sup> Ver, por exemplo, as colocações de BONSIEPE (1997, p.30, p.71, p. 99 e p.102), ZACCAI (1995, p. 43, p. 54) e WOLF (1998, p.23).

<sup>3</sup> Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Brasil.

<sup>4</sup> In GIMENO (2000, p. 324).

<sup>5</sup> FARR (1966) In BORJA de MOZOTA (2002, p. 82).

<sup>6</sup> In QUARANTE (2001) e GIMENO (2000, p. 324).

<sup>7</sup> In GIMENO (2000, p. 324).

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> In BORJA de MOZOTA (2002, p.84).

<sup>10</sup> In BORJA de MOZOTA (2002, p. 85).

<sup>11</sup> In BORJA de MOZOTA (2002, p. 284).

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> In GREEN, BRINGS e LOMBARDI (1998). What makes a design manager? A conversation with the Design Management Journal. Design Management Journal. Boston, Spring 1998. Vol. 09, N. ° 02, p. 18-21.

<sup>14</sup> In GIMENO (2000, p. 332).

<sup>15</sup> Paradigmas expressos no texto de abertura do Parecer sobre as Diretrizes: “elas objetivam servir de referência às instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos. Devem induzir à criação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento, possibilitando ainda definirem múltiplos perfis profissionais, garantindo uma maior diversidade de carreiras, promovendo a integração do ensino de graduação com a pós-graduação, privilegiando, no perfil de seus formandos, as competências intelectuais que reflitam a heterogeneidade das demandas sociais” (BRASIL, 2002).

<sup>16</sup> “Managing Design”, comunicação apresentada ao Design Council, Reino Unido, 1984.

## 6 - Referências Bibliográficas

BONSIEPE, Gui. **Design–do Material ao Digital**. Florianópolis, FIESC/IEL, 1997.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design Management**. Paris: Éditions d’Organisation, 2002.

BRASIL. Brasília. Ministério de Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design**. Parecer N° CES/CNE 0146/2002. Aprovado em: 03/04/2002. Publicado no Diário oficial da União n°. 90 de 13/05/2002, Seção 1.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Porto: Porto Editora, 1997, 198 p.

CHAVES, N.; PIBERNAT, O. **La gestión del diseño**. Madrid: Editorial Pigmalión (Manuales IMPI - Instituto de la Pequeña, Mediana Empresa Industrial), 1989.

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

QUARANTE, D. **Éléments de Design Industriel**. Paris: Polytechica, 3ª ed., 2001, 685 p.

WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso**. Florianópolis,

ABIPT/SEBRAE/IEL/Programa Catarinense de Design, 1998, 25 p.

### Autores:

**MINUZZI, Reinilda.** rminz@eps.ufsc.br; reim@smail.ufsm.br

**PEREIRA, Alice Theresinha Cybis.** pereira@cce.ufsc.br

**MERINO, Eugenio Andrés Díaz.** merino@cce.ufsc.br