

CAPÍTULO 4

GESTÃO DO DESIGN

Até aqui, consideramos o design a partir de uma perspectiva econômica; agora, iremos avaliá-lo sob uma perspectiva gerencial. A gestão do design está diretamente relacionada ao processo de mudança de um modelo de administração taylorista, hierárquico, para um modelo organizacional plano e flexível, que incentiva a iniciativa individual, a independência e a tomada de riscos. Os designers sentem-se à vontade com o novo modelo de gestão, mais informal. Esse novo modelo está baseado em conceitos como gestão orientada ao cliente, gestão baseada em projetos e gestão da qualidade total, sendo que todas lidam com design.

Tal mudança na abordagem à gestão criou uma demanda por gestão interna do design. Não se trata mais de um processo de dar forma visível a um determinado negócio ou estratégia de marketing, mas de contribuir para a mudança do comportamento e da visão corporativa. Assim, os “defeitos” do designer – criatividade, iniciativa, atenção aos detalhes, preocupação com o cliente – tornam-se pontos fortes que os administradores podem utilizar deliberadamente para sustentar a gestão da mudança.

Para tornar-se eficaz, o design deve ser introduzido em uma organização de maneira gradativa, responsável e deliberada:

1. Gradativa. Um excelente modo de levar toda a empresa à compreensão dos benefícios do design é integrá-lo na organização em estágios, por meio de uma série de projetos sucessivos: “comece com um único projeto e torne-o um sucesso em pequena escala. Isso ajudará a vender a ideia de trabalhar com designers em toda a empresa” (Bernsen, 1987).
2. Responsável. Mesmo começando com um único projeto, a integração do design requer o apoio dos gerentes seniores para demonstrar o caráter estratégico do design e deixar de lado a ideia de que o design é difícil de gerenciar. Alguém de dentro da empresa deve ficar encarregado de tomar decisões de design.

No que se refere à gestão da inovação, os projetos no campo do design devem ser promovidos por um “patrocinador”. Um indivíduo com paixão pelo design pode fazer toda a diferença (Peters, 1989). É só pensar no impacto de administradores como Steve Jobs, da Apple, Akio Morita, da Sony, ou Robert Blaich, gerente de design da Philips.

3. Deliberada. O design deve ser gerenciado em todos os níveis, não somente em programas e projetos de design.

PROFESSOR ROBERT HAYES

Harvard Business School

“Para uma empresa que atingiu a ‘classe mundial’ em todas as outras dimensões, o próximo desafio é o design... O design de qualidade e as diversas contribuições que pode fazer para uma corporação global como facilitador, diferenciador, integrador e comunicador não são, como a maioria dos recursos estratégicos, um evento, mas um processo.”

As informações sobre valores corporativos devem ser comunicadas aos designers; o grupo de design deve ser apoiado em todas as divisões da empresa; e a comunicação deve ocorrer entre o grupo de design e a alta administração da empresa.

AS ORIGENS DA GESTÃO DO DESIGN

O processo de gestão do design teve origem na Grã-Bretanha na década de 1960. Na época, o termo referia-se ao gerenciamento de relações entre a agência de design e seus clientes. Em 1966, Michael Farr observou o advento de uma nova função: o gerente de design, cuja missão era garantir a execução uniforme dos projetos e manter boas comunicações entre a agência de design e seus clientes. Dentro do escopo que definiu, a função poderia ser desempenhada pela agência de design ou por um gerente da empresa cliente, uma vez que o objetivo era manter abertas as comunicações.

Foi na Grã-Bretanha que surgiu a consciência do papel crucial que o designer poderia ter na indústria e na economia (Hetzel, 1993), com a união dos esforços do London's Royal College of Arts e do Departamento de Gestão de Design da London Business School, chefiado por Peter Gorb.

Nos Estados Unidos, em 1975, Bill Hannon e o Massachusetts College of Art fundaram o Design Management Institute (DMI) em Boston (ver Tabela 4.1).

O CONCEITO DE GESTÃO DO DESIGN

EARL POWELL

Presidente, Design Management Institute Boston

"O DMI vê um futuro em que a gestão do design terá uma importância cada vez maior, de quatro maneiras fundamentais. Primeiro, à medida que empresas de todos os tipos aprofundam sua compreensão do papel do design na inovação, elas passarão a ver a gestão do design como um poderoso recurso para inovações que as diferenciará e construirá vantagens competitivas sustentáveis; segundo, à medida que as pessoas encontram cada vez mais opções no mercado e buscam continuamente melhorar a qualidade de suas vidas, elas devem demandar cada vez mais algo que apenas a gestão eficiente do design pode oferecer – bom design; terceiro, a mudança de atitude de gestão do design para administrá-lo deve liberar seu potencial; quarto, o papel cada vez mais importante que o design desempenhará na construção de um elo entre aspectos econômicos e culturais fundamentais de nações individuais e do mundo abrirá a porta para que o design faça uma grande contribuição para sociedades saudáveis e equilibradas no mundo inteiro."

A gestão do design tem dois objetivos:

1. Treinar parceiros/gerentes e designers. Isso implica familiarizar os gerentes com o design e os designers com a gestão.
2. Desenvolver métodos de integração do design no ambiente corporativo.

Peter Gorb (1990) define a gestão do design como a "distribuição eficaz, pelos gerentes, dos recursos de design disponíveis à empresa a fim de ajudá-la a atingir seus objetivos". A gestão do design, portanto, está diretamente interessada no lugar ocupado pelo design em uma organização, na identificação de disciplinas específicas de design que são relevantes para a resolução

► TABELA 4.1 Visão geral do Design Management Institute (Boston, Massachusetts)

Visão	Melhorar as organizações do mundo inteiro por meio de uma gestão do design eficaz buscando o crescimento econômico.
Missão	Ser a autoridade, o recurso e o defensor internacional da gestão do design.
Objetivos	▪ Auxiliar gerentes de design a se tornar líderes em sua profissão ▪ Patrocinar, realizar e promover pesquisas ▪ Coletar, organizar e dar acesso a um conjunto de conhecimentos sobre design ▪ Educar e promover a interação de gerentes de design, gerentes de organizações, legisladores e acadêmicos ▪ Ser um defensor público da importância econômica e cultural do design O Instituto prevê um futuro em que o design aperfeiçoa os produtos, as comunicações e os ambientes do mundo – um futuro em que o design é administrado da melhor forma possível, e todas as indústrias, organizações e administradores o valorizam como uma ferramenta empresarial crucial.
Constituintes	O Instituto atende primeiramente a altos executivos de design e outros executivos envolvidos no desenvolvimento de produtos, comunicações e ambientes. Os educadores envolvidos em pesquisa e ensino nesse campo também formam um subgrupo importante. Além disso tudo, o DMI luta para melhorar a compreensão do público em geral sobre a natureza, o processo e o significado do design.
Histórico	O DMI foi fundado em 1975 no Massachusetts College of Art em Boston por Bill Hannon. Em 1986, depois de construir sua associação e tornar-se reconhecido como líder na profissão por meio de conferências, o DMI tornou-se uma entidade independente sem fins lucrativos. Durante os anos seguintes, aumentou seu número de membros em 400% e estendeu suas redes para três continentes. Em cooperação com a Harvard Business School, o DMI lançou o TRIAD, primeiro projeto de pesquisa internacional do Instituto na área de gestão do design. Em 1989, lançou o periódico trimestral <i>Design Management Journal</i>, principal publicação na área. Em 1990, recebeu a prestigiada honra de um prêmio especial da Industrial Designers Society of America. A relação do DMI com a Harvard University School fortaleceu-se ainda mais na década de 1990. O estudo de caso Braun do Instituto tornou-se leitura exigida para alunos do primeiro ano em 1991, e em 1995 a Harvard Business School Publishing passou a ser a única distribuidora dos estudos de caso do DMI.
Estrutura	As atividades do Instituto são realizadas por meio de uma série de programas: Conferências As conferências, simpósios e seminários profissionais do Instituto sobre estratégia, marca e ferramentas de gestão do design formam um recurso educacional e de relações de valor inestimável. Grandes executivos de design, legisladores, acadêmicos e administradores de alto nível nas organizações saem de nossas conferências capacitados e com ideias sobre como promover melhor o poder do design. Publicações

(continua)

► **TABELA 4.1** Visão geral do Design Management Institute (Boston, Massachusetts)
(continuação)

A Design Management Institute Press é o ramo de publicações do DMI. A editora construiu uma coleção de materiais sobre gestão do design sem comparação no mundo. Entre as publicações, encontram-se:

- *Design Management Journal*
- Estudos de caso
- *DMI News* (boletim bimestral)
- Revisão acadêmica (o melhor das pesquisas)
- Anais de conferências
- Pesquisa

O centro de pesquisa organiza e realiza programas sobre questões de interesse de designers e altos administradores. Destaca-se o International Forum on Design Management Research & Education. Esse evento é realizado a cada dois anos em um local diferente e é promovido por instituições de prestígio. Entre elas, citamos: Northeastern University, Boston, 2002; German Design Council, 2000; Pratt Institute, Nova York, 1998; ESADE, Barcelona, 1996; e Paris ESCP EAP, 1994. Esse fórum acadêmico publica os anais das conferências e revisões de produção acadêmica.

O programa de relações estrangeiras funciona através de várias redes, as quais representam um dos maiores recursos do Instituto nos Estados Unidos, Europa Central e Oriental e Ásia, bem como por meio de parcerias, como o programa MBA a distância em gestão do design na Westminster University, Inglaterra.

DR. JÜRGEN HÄUSLER

Interbrand Köln, 1998

"Em essência, a gestão do design desafia a percepção equivocada mais popular sobre o termo – a de que o mesmo seria contraditório, na medida em que une gestão e design."

de importantes questões de gestão e no treinamento de gerentes seniores no uso eficiente do design.

Essa definição sustenta a perspectiva de que o design é ao mesmo tempo um fim (o design é colocado a serviço de objetivos corporativos) e um meio (o design contribui para a solução de proble-

mas de gestão). A gestão do design é uma "gestão de ativos" que agrega valor, bem como uma "gestão de atitudes" que apoia a revisão dos modelos mentais da empresa.

Alan Topalian (1986) faz uma distinção entre gestão de design de curto prazo, que envolve o gerenciamento de um projeto de design, e de longo prazo, ou gestão de "design global". Patrick Hetzel (1993) amplia o escopo da gestão do design quando a define como:

- Gestão do design – ou seja, gestão do processo criativo dentro da corporação
- Gestão de uma empresa de acordo com princípios de design
- Gestão de uma empresa de design

A gestão do design envolve mais do que a realização de tarefas administrativas rotineiras; a gestão de recursos humanos e financeiros e outros procedimentos administrativos são parte das responsabilidades de um gerente de design, mas elas não se resumem nisso.

A característica diferenciadora da gestão do design é seu papel na identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa.

A gestão do design é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir os seus objetivos. O papel da gestão do design também é promover a compreensão da importância do design para a realização das metas de longo prazo da empresa e coordenar recursos de design em todos os níveis. Isso implica:

- Contribuir para metas corporativas estratégicas, desenvolvendo e auditando uma política de design, articulando essa política com a identidade e a estratégia corporativa e usando o design para identificar necessidades
- Gerenciar recursos de design
- Construir uma rede de informações e ideias (uma rede de design e recursos de informações interdisciplinares) (Blaich & Blaich, 1993)

A gestão do design é uma atividade específica da área do design. A única pessoa que pode tornar claras as instruções para a equipe é o gerente sênior ou diretor de design em suas interpretações cotidianas de uma política de design.

A gestão do design envolve o desdobramento do design dentro da empresa para auxiliá-la a desenvolver sua estratégia. Isso envolve:

- Gerenciar a integração do design na estrutura corporativa no nível operacional (o projeto), no nível organizacional (o departamento) e no nível estratégico (a missão)
- Administrar o sistema de design na empresa. As criações dos designers são artefatos: documentos, ambientes, produtos e serviços que têm suas próprias qualidades estéticas. As empresas têm um sistema formal de design que deve ser gerenciado

DONALD E. PETERSEN

Ex-CEO da Ford

"A questão-chave na gestão do processo de design é criar o relacionamento correto entre o design e todas as outras áreas da corporação."

GARY VAN DEURSEN

Diretor corporativo de design industrial, The Stanley Works

"Na gestão do design, é fundamental que o gerente seja altamente capacitado em design. É aqui que ele pode contribuir significativamente criticando, desafiando e selecionando as melhores soluções."

TOM PETERS

Outono, 1989

"O design está relacionado com objetos diferentes e belos apenas em um segundo plano. Em primeiro lugar, o design tem a ver com toda uma abordagem de realização de negócios, de atendimento aos clientes e de agregação de valor."

Essa definição abrange o caráter dual do design:

- O design é uma parte dos processos e dos paradigmas administrativos da empresa. Esta é a dimensão intangível do design
- O design é parte do sistema de formas sociais e de paradigmas de design. Esta é a dimensão tangível do design

As empresas variam muito quando estamos avaliando quanto de seus recursos são utilizados para atividades de design e para o desenvolvimento do design como competência central. O design é um ativo valioso que merece ser gerenciado com pelo menos tanto cuidado quanto outras atividades empresariais (Oakley, 1990).

Cursos de graduação em gestão do design estão sendo desenvolvidos em todas as partes do mundo, bem como programas de MBA e mestrado com ênfase em design. Por exemplo, no Pratt Institute de Nova York, os tópicos abordados incluem:

- Serviços de marketing profissional, propaganda e estratégia
- Negociação e simulação de comportamento de liderança
- Negócios e lei da propriedade intelectual
- Gestão das habilidades de comunicação
- Gestão de operações de design
- Desenvolvimento e gerenciamento de novos produtos
- Análise e relatório financeiro
- Financiamento de empresas e novos empreendimentos
- Estratégia empresarial e tomada de decisão administrativa
- Planejamento empresarial e estudos de caso em gestão de design

PERFIL PROFISSIONAL

Qual é o caminho para se tornar um gerente de design?

Anne Haerle, ex-aluna do programa a distância de MBA em gestão do design da University of Westminster, em sua dissertação, buscou descrever a carreira de um designer. Ela concluiu sua pesquisa preliminar com a criação de um modelo de ciclo de vida de carreira em gestão do design com cinco fases – sendo que cada uma exige diferentes habilidades e requisitos educacionais (ver Tabela 4.2)

Na França, um estudo desenvolvido por Vervaeke (1999) mostra que os designers trabalham em agências ou no departamento de design de organizações. Um designer que faz parte do corpo funcional de uma empresa assume um papel mais estratégico no desenvolvimento de novos produtos. Além disso, a atividade de projeto e desenho toma entre 41 e 100% do tempo de um designer.

TABELA 4.2 A carreira de designer

	TÍTULO	RESPONSABILIDADES
Designers	Designer associado Designer assistente Designer	Desenvolver soluções criativas para problemas de design
Gerente de projetos de design	Designer sênior Gerente de projeto Diretor de design associado	Coordenar recursos para oferecer um design dentro de um cronograma e um orçamento predeterminados
Gerente da equipe de design	Diretor de criação Líder de estúdio	Gerenciar a equipe de design, transferir a estratégia de design para orientações criativas e montar equipes de design para atender às necessidades do projeto
Gerente de design da organização	Diretor Chefe	Tomar decisões operacionais e de administração geral que impulsionem o desenvolvimento de uma organização ou grupo de design
Gerente de design estratégico	Diretor executivo de design Diretor executivo que auxilie a atingir as metas	Desenvolver o objetivo empresarial estratégico da organização juntamente com estratégias de design

A CONVERGÊNCIA DE DESIGN E GESTÃO

Algumas empresas foram bem-sucedidas em unir os mundos do design e da gestão. Esse processo apoia a convergência entre essas duas disciplinas.

Uma abordagem comparativa entre design e gestão

Diferenças nas abordagens cognitivas de designers e administradores são frequentemente citadas como a razão pela qual as empresas acham difícil integrar o design. Entretanto, essas abordagens são mesmo tão diferentes? A mera justaposição das palavras “design” e “gestão” pode ser difícil, especialmente para designers que não veem além das dimensões racionais e financeiras da gestão. No entanto, uma análise das características e conceitos fundamentais dessas duas disciplinas revela mais semelhanças do que diferenças (Borja de Mozota, 1998).

A Tabela 4.3 compara conceitos-chave de design e gestão. Claramente, a maioria dos conceitos é comum a ambas as disciplinas. Até mesmo as dimensões culturais e estéticas do design encontram equivalentes em gestão nas áreas de preferências do consumidor, cultura organizacional e identidade corporativa.

Diferenças cognitivas entre design e gestão estão, desse modo, enraizadas nas mútuas suspeitas que gerentes e equipes de criação têm uns dos outros. Como o design envolve a busca por originalidade, novidade, criatividade e inovação, há o risco de ver-se em conflito com estilos clássicos de julgamento e atitudes conservadoras que resistem à mudança organizacional.

TABELA 4.3 Abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
O design é uma atividade de solução de problema.	Processo. Solução de problema.
O design é uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação.
O design é uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
O design é uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
O design é uma atividade cultural e artística.	Preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Como regra, o modelo racional de gestão baseia-se mais no controle e no planejamento do que na criatividade. O modelo taylorista, que, de acordo com alguns executivos, carece de “gestalt”, torna difícil acomodar uma atividade sistêmica de design, mas pode reconhecer o design como uma atividade de solução de problemas voltada para a promoção do crescimento da empresa e para a construção de vantagem competitiva por meio da diferenciação.

Modelos de gestão mais recentes, porém, reconhecem a importância da intuição para a formulação de estratégia e oferecem uma estrutura para um gerente mais “artístico” (Mintzberg, 1994). Esse modelo informal presta-se bem ao processo de design por favorecer uma estrutura leve e simples, o estímulo à ação e à experimentação e o foco em valores essenciais. O modelo de tomada de decisão do gerente torna-se, então, mais intuitivo, colocando ênfase na observação e na dimensão humana, o que se torna mais atraente para o designer. Da perspectiva do modelo informal de gestão, tanto o design quanto a gestão representam sistemas de tomada de decisão experienciais com estruturas cognitivas potencialmente convergentes.

Como compartilham conceitos comuns, os domínios do design e da gestão podem prontamente adquirir uma interface. Entretanto, a experiência prática demonstra a complexidade de integrar o design na estrutura corporativa. Para certas empresas, a superação dessa dificuldade pode ser transformada em uma vantagem competitiva interna. A habilidade de integrar o design torna-se um know-how difícil de ser imitado pelos concorrentes, além de ser uma competência central.

Se o design e a gestão realmente pertencem a duas esferas cognitivas diferentes, a gestão do design deve ser vista como um processo de aprendizagem organizacional. Designers e gerentes atuam como qualquer outra pessoa: baseiam-se nos processos de tomada de decisão dos quais dependeram no passado e aderem a estruturas de referência conhecidas. Gerentes e designers têm seus próprios modos de ver e interpretar a realidade.

A abordagem cognitiva da gestão do design explica a dificuldade de se introduzir o design na estrutura organizacional. Para a gestão, o design é informação desconhecida. Além disso, os gerentes não percebem imediatamente a necessidade de mudança; eles tendem a seguir o que conhecem. E também nem sempre reagem de maneira racional.

O modelo de convergência de design e gestão

Os respectivos paradigmas e esquemas conceituais de design e gestão podem servir como ponto de partida para a construção de um modelo convergente do desenvolvimento de gestão do design com base em duas perspectivas: reativa (administrativa) e pró-ativa (estratégica) (Borja de Mozota, 1992).

A *abordagem administrativa* envolve a promoção do design pela acomodação de conceitos administrativos e de gestão. Todos os paradigmas de gestão são examinados a fim de serem selecionadas as ideias e métodos que tornarão o design corporativo mais eficiente. Isso pode ser alcançado com a articulação do conceito de design com os conceitos-chave de produto, marca, identidade e gestão de inovação.

Essa perspectiva requer aplicações das diferentes teorias de gestão – científica, comportamental, situacional, de decisão e sistemática – e uma busca por sua relevância conceitual e prática para o enriquecimento dos métodos de gestão do design.

- Científica: gestão do design vista como processo puramente lógico
- Comportamental: gestão do design como modo de estimular as pessoas a fazer coisas, centrada em relacionamentos, comportamento interpessoal em grupo e cooperação
- De decisão: gestão do design como atividade de tomada de decisão
- Sistemática: gestão do design como sistemas de organização com interação aberta com o ambiente e subsistemas interativos complexos
- Situacional: a gestão do design depende das circunstâncias
- Operacional: gestão do design inclui atividades administrativas básicas, como planejamento, organização, comando, controle e departamentalização

TABELA 4.4 Modelo de convergência para design e gestão

ABORDAGEM DE GESTÃO DO DESIGN	OBJETIVO DA GESTÃO DO DESIGN	SUAS APLICAÇÕES NA GESTÃO DA QUALIDADE
Abordagem administrativa da gestão do design	Promover o design com métodos administrativos	Contribuição de “qualitécnico” aos designers e gerentes de design
	● design e desempenho organizacional ● design/marca, identidade, estratégia ● administração geral e métodos de gestão do design	Dados sobre o impacto do design sobre “defeitos zero”
		Teste de qualidade percebida
Abordagem estratégica da gestão do design	Melhorar a gestão com o conhecimento de design	Contribuição de designers aos “qualitécnico”
	Teorias da forma: princípios de design	Repensar processos
	Criatividade e gestão de ideias	Visão compartilhada, aperfeiçoamento contínuo

A *abordagem estratégica* envolve a compreensão do design como um novo paradigma a fim de chegar a ideias e métodos que possam ser usados para aumentar a eficiência da gestão como um todo e da gestão do design em particular. Isso requer a compreensão dos modos como o design percebe a realidade e um exame de seus métodos e elementos, tais como forma, cor, estética e sociologia de objetos, para ampliar os conceitos de gestão. Uma visão diferente de realidade organizacional emerge da “ciência do design”: um sistema de gestão baseado em *signo* e *forma* que é essencialmente relacional e interpretativo e que pode contribuir para promover a estratégia empresarial e a visão da empresa.

O design oferece ferramentas específicas, tais como procedimentos de auditoria para formulação estratégica, benchmarking competitivo, gestão de ideias, modelos e protótipos para inovação, bem como ferramentas de comunicação para “alargamento de fronteiras”.

APLICAÇÃO DO MODELO: DESIGN E GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL

Embora design seja sinônimo de qualidade, qualidade não significa o mesmo que gerenciamento da qualidade total para os designers. Os designers, em sua maioria, não conhecem a metodologia e as técnicas de gerenciamento da qualidade total.

No entanto, muitas empresas estão adotando a abordagem da qualidade total. A gestão do design pode contribuir com suas competências de design para a busca por qualidade enquanto amplia sua abordagem ao aplicar métodos derivados do processo de certificação de qualidade.

Qualidade total a serviço do design

Historicamente, o gerenciamento da qualidade total passou por inúmeros estágios: da lógica da inspeção de qualidade *a posteriori*, atendendo a especificações e reduzindo defeitos, ao estágio final da qualidade total orientada ao cliente. Hoje, o gerenciamento da qualidade é um princípio ativo, e sua meta é tornar os indivíduos cientes de sua responsabilidade em atingir um objetivo comum: desenvolver um produto ou serviço que o cliente perceberá como superior. A qualidade total implica todos os sucessivos avanços científicos no campo da gestão da qualidade para benefício da empresa e de seu desempenho.

O conceito de qualidade total é uma boa ilustração do modelo de convergência de gestão do design descrito anteriormente:

- A gestão do design é promovida por paradigmas de gestão – design e gestão do design podem ser mensurados e melhorados por métodos da qualidade total
- Os paradigmas do design são colocados a serviço da gestão – processos de design otimizam a qualidade total e são desenvolvidos métodos para medir a qualidade percebida, que é então incorporada a métodos de gerenciamento da qualidade total

Podemos analisar as contribuições de técnicas da gestão da qualidade à gestão do design de uma perspectiva científica, administrativa e de recursos humanos. O design já emprega algumas das abordagens científicas relacionadas à gestão da qualidade, tais como ergonomia, marketing e análise de valor. Técnicas de gestão da qualidade poderiam ser usadas para desenvolver ferramentas de gestão do design, bem como para medir a eficácia do design – como coleta de dados sobre a satisfação do cliente, por exemplo. A importância do design na cadeia de valor pode ser avaliada por meio de critérios de mensuração da qualidade, como o impacto que pode ter em objetivos de qualidade como defeito zero, estoque zero e atraso zero, na redução de defeitos de produção e, finalmente, na escolha de parceiros e na seleção de fornecedores.

Novos métodos pró-ativos de gestão, que focalizam a prevenção, a informação compartilhada, equipes interdisciplinares e gestão em rede, são inteiramente coerentes com o modo como os designers trabalham. O design pode, portanto, acelerar mudanças identificadas por meio da gestão da qualidade. Além disso, a qualidade total exige que a organização se concentre em clientes e funcionários (que também são clientes). Já o design introduz uma visão de qualidade que não é quantificável: a qualidade percebida do produto ou serviço. Estamos passando da noção de qualidade mensurável para a noção de qualidade percebida. Os designers contribuem para criar a qualidade percebida.

Técnicas de melhoria da qualidade não têm sentido sem a participação dos funcionários. Estudos de motivação, psicossociologia, dinâmica de grupo e sociologia organizacional não fazem parte do treinamento de um designer; no entanto, o conhecimento produzido por essas disciplinas está rapidamente se tornando essencial para o gerente de design que deseja produzir resultados.

Por fim, a qualidade tornou-se um fator-chave na competitividade, e isso se aplica tanto ao produto final quanto ao processo. A análise causal – busca das causas de um problema até que sua raiz seja encontrada – é uma ferramenta natural no processo criativo e um método de aprimoramento de processo. Pode ser usada para aperfeiçoar a maneira como os processos de design são estruturados, especialmente quando se enfrenta o problema recorrente de integração do design.

Design como ferramenta para “qualitécnicos”

A qualidade total é frequentemente descrita como um novo modo radical de pensar, uma revolução cultural. Ela representa uma mudança nos paradigmas de gestão que aproximam a gestão da qualidade da estrutura conceitual do design. Empresas interessadas na qualidade devem concentrar-se em uma série de processos de tomada de decisão em que o design já adquiriu conhecimento.

A obtenção da qualidade requer um exame contínuo de procedimentos, erros e defeitos. Por sua própria natureza, o processo de design tende a desafiar

a rotina. Os designers gostam de perguntar por que as coisas são feitas de determinada maneira. Essa aptidão pode ser empregada de forma pró-ativa como ferramenta para mudança em uma organização. A qualidade depende da disposição para melhorar continuamente os produtos e a própria empresa. O design já é utilizado como um meio para a otimização de produtos, mas os designers também podem tornar-se parceiros ativos na otimização de funções estratégicas, como comunicações internas e gestão de recursos humanos (motivação e treinamento de pessoal). O design é uma função horizontal que pode ajudar a criar consenso em torno da qualidade e inspirar uma nova visão. Esse processo culmina na incorporação dos gerentes de qualidade no departamento de design.

SOHRAB VOSSOUGH

Presidente, ZIBA Design, 1998

"A gestão do design é um processo de integração que proporciona à empresa uma única voz e transmite uma mensagem clara às pessoas dentro e fora da organização. A gestão do design requer um equilíbrio delicado entre arte e negócio. Para ser bem-sucedido, um gerente de design deve manter o controle, sem limitar a criatividade. Um gerente de design deve reconciliar a mudança com a consistência.

"Quanto maior a penetração do design, mais forte a empresa. Em grandes empresas, como a Federal Express, a Nike e a Microsoft, a maior contribuição do design não é visual. As contribuições mais importantes do design são:

1. Foco no aspecto humano dos negócios;
2. Criação da paixão pelo poder e magia de seguir detalhes corretamente;
3. Comunicação de uma visão positiva do futuro.

"Para ser bem-sucedido, o design deve estar por toda parte. Designers bem-sucedidos devem contribuir para cada aspecto da atividade corporativa por meio de criatividade, inovação e paixão.

"A mais nova fronteira é o design de processo. Os designers devem ver além das atividades convencionais, como design de embalagem, design gráfico e design de produtos. Os designers têm um importante papel a desempenhar na definição de como as empresas usam informações. Como as informações de produção são documentadas e comunicadas? Como os funcionários são treinados? Como a experiência do cliente pode ser simplificada e refinada?"

Exemplo: na empresa de automóveis Renault, os gerentes de qualidade estão envolvidos com o design, e a direção de design tem certificado de qualidade desde 1998.

O relatório Renault Design Excellence define o design em termos de qualidade: "Nossa missão é contribuir para o aperfeiçoamento contínuo da qualidade do produto, seja em seus componentes culturais, técnicos e industriais, seja na percepção do cliente, promovendo conceitos inovadores sempre que possível e direcionando estilos". Essa missão está associada com a reengenharia de processo e objetiva a certificação de qualidade. Também está relacionada com uma abordagem de qualidade total e de melhoria contínua, o que exige o alto envolvimento dos gerentes do departamento de design.

A questão da qualidade leva-nos de volta ao problema da transição de uma economia industrial para uma economia pós-industrial e da dicotomia entre os aspectos funcionais e criativos da gestão.

A ideia de qualidade relaciona-se com a luta contra qualidades negativas: falhas de especificação, defeitos e deficiências constituem os pontos fracos mensuráveis em produtos ou serviços, o que as empresas tentam minimizar usando ferramentas racionais. Entretanto, há outro domínio: o das qualidades positivas que tornam possível superar concorrentes e exceder as expectativas de clientes potenciais. Algumas qualidades positivas podem ser adquiridas como resultado de aperfeiçoamento contínuo; outras podem ser conquistadas com a inovação criativa e a intuição (Bucci, 1998).

CONCLUSÃO

- A gestão do design é a implementação planejada do design em uma empresa para ajudá-la a alcançar seus objetivos. A pessoa encarregada do design é o gerente de design
- Design e gestão são mutuamente benéficos: modelo de convergência

DE NACIONAL A MULTINACIONAL: O DESIGN E SUA GESTÃO DOS PRODUTOS PROSDÓCIMO AOS ELECTROLUX

Virginia Borges Kistmann *Mestre em Design – Royal College of Art*

Doutora em Engenharia da Produção – UFSC

Sandra de Brito da Silva *Mestre em Design – UFPR*

A família Prosdócimo se destaca no cenário brasileiro pela produção de refrigeradores e freezers e pela consciência adquirida, ao longo do tempo, quanto ao papel do design como agregador de valor.

Guiado pela paixão pelo ciclismo e pela pesca, Joanin Prosdócimo foi um dos responsáveis pela fundação, em 1949, da empresa Refripar, produtora dos refrigeradores Prosdócimo, marca referência no mercado brasileiro por muitos anos.

Embora com tecnologia própria, inicialmente a produção, comercializada apenas na cidade de Curitiba, Paraná, se apoiava na cópia de produtos estrangeiros. A empresa não contava com profissionais especializados para desenvolver seus produtos nem seguia um método de trabalho ou um processo de produção pré-elaborado e testado. A decisão pela produção ou não de um artefato sempre era da alçada do diretor e obedecia ao seu gosto e à sua vontade. Esse fato fazia com que os produtos não se destacassem da concorrência, apesar do potencial que a diretoria já sentia no mercado futuro.

Mas, em 1958, a Refripar adota novas formas gerenciais e contrata um engenheiro mecânico e técnicos especializados, aumentando o número de produtos oferecidos ao mercado. A inovação já é um dos marcos iniciais da empresa: um ano depois, Pedro Prosdócimo, seu diretor comercial, reclama com o primo Joanin que não tem onde guardar os peixes por ele pescados. Impulsionado pelo caráter empreendedor da família, Joanin, junto com os técnicos da empresa, deita um refrigerador, faz algumas adaptações e cria o primeiro freezer horizontal do Brasil.

Com o sucesso do lançamento do freezer horizontal em 1964, a Refripar conta com a produção de mais de 300 unidades por dia e emprega 600 funcionários, inaugurando uma nova fábrica. A seguir, em 1977, consciente do crescimento da oferta de apartamentos no mercado imobiliário, lança o primeiro freezer vertical do Brasil, porém ainda sem o design de modo formalizado.

Os lançamentos fizeram com que a empresa aumentasse a sua participação no mercado e, com isso, em 1982, é adquirida a fábrica Indústrias Pereira Lopes, localizada em São Carlos, São Paulo, igualmente produtora de refrigeradores e de condicionadores de ar, produzidos sob a marca Climax. Essa incorporação propicia uma alavancagem, principalmente por meio da soma de conhecimentos técnicos e do modelo de administração da empresa comprada.

Mas inovação, empreendedorismo, conhecimentos técnicos e modelos administrativos não eram suficientes ante a concorrência. Consciente da necessidade de melhorias, conjuntamente com outras ações administrativas, a Refripar contrata uma consultoria em marketing, que conclui que era necessário estruturar a função de design dentro da empresa.

A sinergia com a Climax, que já contava com um designer, foi decisiva para que o papel de mera ação estética pouco a pouco se modificasse, com a liderança nova que se consolida com a contratação de Julio Eugênio Bertola. Os bons resultados, logo obtidos, fizeram com que, em pouco tempo, a empresa contasse com uma equipe de profissionais de design, inicialmente concentrados na área de desenvolvimento de produtos, mas que logo foram sendo incorporados por outras áreas da empresa, saindo do plano funcional e se voltando para ações estratégicas.

Nesse processo, além da vinculação apenas com o desenvolvimento de novos produtos, o design foi logo incorporado pela área de comunicação com a produção de materiais gráficos, pela função coordenadora do líder. A seguir, o design também passou a atuar junto à área de marketing, definindo estratégias de comunicação vinculadas aos conceitos desenvolvidos, e junto aos engenheiros, passando-os de opositores a parceiros, pela ação transformadora que podia assumir com sua gestão integrada.

Dessa forma, aos poucos a função de design começou a permear todo o tecido da empresa, levando a um posicionamento no mercado mais sólido. Com isso, o design passou a fazer parte do núcleo de pesquisas, atuando do ponto de vista estratégico, buscando novas possibilidades de inovação.

Foram também determinantes as parcerias que se estabeleceram com outras empresas, como a Sanyo e a Electrolux, na produção de fornos de micro-ondas e

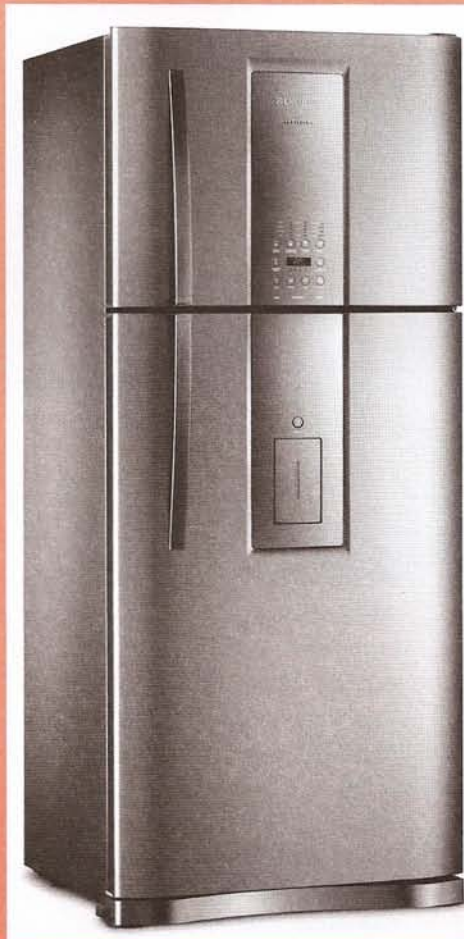


Foto: divulgação

Refrigerador Electrolux Infinity D108X



Foto: divulgação

Micro-ondas Blue Touch MEC41 Electrolux

aspiradores de pó. Essas parcerias não apenas trouxeram um melhor desempenho técnico, como também abriram os olhos para os produtos no mercado externo, valorizando por essa via e pelo design a empresa como um todo.

Com a abertura do mercado brasileiro às importações no processo de globalização da economia, o design fez com que o valor da marca Prosdócimo crescesse ante a possibilidade de compra da empre-

sa por multinacionais do ramo. De 60 mil refrigeradores por mês em 1994, a empresa havia, em 1997, produzido 138 mil unidades.

Com a compra pela Electrolux, o grupo de design poderia ser dissolvido. Mas isso não aconteceu. Demonstrando competência especialmente nos fatores relacionados ao mercado latino-americano, a Electrolux constituiu um novo centro mundial de design. Esse centro atualmente é responsável pelo design de todos os produtos da linha comercializados na América Latina. O grupo de design participa ativamente das ações estratégicas da empresa como um todo, e o gestor que nele atua desde 1987 é o responsável pelo grupo que desenvolveu o design global Electrolux recentemente lançado no mercado.

Uma das primeiras ações da Electrolux no Brasil foi trabalhar o lançamento de uma lavadora de roupas com abertura frontal, um modelo pouco utilizado entre os consumidores brasileiros, mas extremamente comum na Europa. A máquina, importada, tinha design tipicamente europeu, sóbrio e discreto. Porém, ao ser colocada no mercado, para teste, não recebeu respostas positivas. As restrições recaíram sobre o conceito de abertura frontal e sobre o design discreto. Assim, a Electrolux AB solicitou à área de design no Brasil que desenvolvesse uma lavadora com abertura frontal e design totalmente brasileiro, com o objetivo de testar o mercado mais uma vez. Este fato atestou o conhecimento que a equipe de design da Electrolux Brasil tem do mercado consumidor brasileiro, gerou credibilidade e ajudou a definir a atividade de design no país em um nível de Industrial Design Center – IDC, não só para o Brasil, mas para toda a América Latina.

Em 2003, ações funcionais fizeram com que a incorporação de novas tecnologias fosse incluída nos produtos, como redução de consumo energético e inclusão de

novos acabamentos superficiais, na linha Super. Mas também cresceu a aproximação com o consumidor, sendo este um dos pontos centrais do grupo. Pesquisas de tendências associadas a um centro de usabilidade *in house* fazem o trabalho de assessoramento aos novos desenvolvimentos. Por exemplo, a inclusão de porta-latas, gavetas para frutas, alarme e outros acessórios nos produtos e novos sistemas de circulação de ar. Além disso, esteticamente, a linha Inox SS74x buscou atender a um novo público. Isso foi possível pela atuação da força coordenadora que administrou os projetos com uma visão interdisciplinar, a partir do trabalho em células, estimulando a mobilidade dos profissionais e valorizando o trabalho em equipe. Tal atuação se alinha ao programa Expatriarte da Electrolux AB, mundial, que estimula o intercâmbio de profissionais, fortalecendo o design da empresa.

A força diferenciadora atuou de modo predominante no período com a inclusão de novas linhas em que os fatores ambientais se destacaram, permitindo um novo design interno, como demonstra o caso do refrigerador *frost free* DF36. Por outro lado, mudanças mercadológicas, como as que ocorreram na configuração dos espaços domésticos, ou demandas do público institucional foram também temas que o design na Electrolux tomou como base para o lançamento de novos produtos. Nesse sentido, o projeto Low Capacity buscou reduzir as dimensões dos produtos, como a dos frigobares de 80 e 120 litros. Essas ações se apoiam em estudos que são realizados com a participação ativa do departamento de design.

Além disso, parcerias com universidades vêm modificando os cenários interno e externo. Junto com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, foi criada a primeira pós-graduação em Design Emocional, indicada pela revista *Business Week* como uma das 30 melhores do mundo.

O Centro de Design para a América Latina, do grupo Electrolux, é responsável pelo desenvolvimento de produtos que vão de refrigeradores a liquidificadores, passando por todos os espaços da casa, e conta hoje com uma equipe três vezes maior do que na época da aquisição pela Electrolux.

A resposta ao trabalho desenvolvido ultrapassa o sucesso de mercado. Internamente, o reconhecimento à importância do design é inegável, favorecendo a



Foto: divulgação

Lava-louças da linha Blue Touch Electrolux

sinergia nos projetos. Por outro lado, prêmios nacionais e internacionais fazem parte da história da empresa. No Brasil, destacam-se os prêmios Salão Design Brasil, House & Gift Design, IDEA Brasil, Museu da Casa Brasileira, Expressão Sul e CNI de Design – Paraná. No exterior, os prêmios Good Design, de Chicago, e IF, da Alemanha. Eles confirmam a atuação da gestão do design que ao longo de 22 anos se desenvolve na empresa.