

Gestão de design: uma mudança de paradigma da gestão tradicional negócios para gestão guiada pelo design

Autores:

Antônio Roberto Miranda de Oliveira, antonio.roberto83@gmail.com
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Ph. D. Amilton Arruda. arruda.amilton@gmail.com
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

MSc. Theska Laila.
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Lorena Andrade. lorenna.andrade.mello@gmail.com
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

RESUMO

As mudanças políticas, sociais e culturais, no cenário brasileiro, fizeram-se sentir no âmbito da gestão empresarial. Uma nova forma de administrar e fazer negócios, mostrou-se necessária. Advinda pelo design estratégico uma nova maneira de gestão de negócios guiada pelo design, estabelece um novo modelo de gestão e aponta inovações para o avanço da competitividade.

Diante dessa nova realidade, principalmente, do atual cenário econômico, para atender às necessidades fundamentais, as empresas estão passando por enormes mudanças de cultura organizacional. Através das ferramentas do design, essa contribuição funciona para um melhor crescimento e evolução permanente destas organizações.

Este artigo tem a finalidade de apontar essa construção impactante, sustentável e inovadora que faz com que o design seja a fonte de fomento para se estabelecer uma nova cultura de negócios baseada na inovação.

Portanto, abordar a real necessidade de mudança de paradigma da gestão do negócio tradicional, que visa o lucro imediato, para uma nova abordagem, à guiada pelo design. Devido ao seu caráter multidisciplinar, compreensão da realidade, e das constantes experimentações, fazem do design uma ferramenta indispensável para os novos modelos de organizações.

Em épocas anteriores, um empresário ou gestor poderiam ser considerados bem informados se soubessem resolver problemas de produção, de finanças, de desenvolvimento, vendas, marketing e relações trabalhistas. Hoje isso não é mais suficiente. A inovação deixou de ser um caso excepcional para se tornar algo incorporado dentro da empresa com intuito permanente de demonstrar que os novos paradigmas se voltam para uma gestão guiada pelo design.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem o objetivo de apresentar uma abordagem do porquê o design tem-se mostrado como uma nova fonte de gestão empresarial. Atualmente, mudanças, no Brasil, na esfera econômica e política trouxeram verdadeiros impactos na forma de administrar, seja em modelos tradicionais ou em novos modelos de negócios.

Diante dessa nova realidade, principalmente, do atual cenário econômico brasileiro, para atender às necessidades fundamentais, as empresas estão passando por novos processos de estruturação, procurando adequar-se a esse novo paradigma, que exige mais agilidade e velocidade de adaptação. Todo ano é plausível que empresas de diversos setores invistam cada vez mais na melhoria de seus serviços ou produtos, mas isso não significa que seja feito de forma eficiente e significativo.

De acordo com Baxter¹ (2000), constantemente empresas tentam lançar-se primeiro no mercado, ao identificar uma nova oportunidade de inovação. Mas nem sempre isso é feito de forma eficiente, desse modo, recursos humanos e financeiros são remanejados fazendo com que, muitas vezes, seja feito ao acaso. Dessa forma, muitas organizações vislumbram investir na inovação, simplesmente, aproveitando a oportunidade de lançar-se primeiro no mercado. A questão, de certa forma, como destaca Pinheiro, sócio-diretor da live/work, consultoria global de inovação e Design), não está no termo inovação, mas sim na busca relevante de uma cultura de empatia, cocriação e de constante experimentação, planejamento e estratégia, trazendo para dentro da corporação uma cultura de inovação, passando por todos os seus setores, com força de incentivar práticas que conduzam à constante inovação, e isso, sem dúvida, será um fator decisivo de sobrevivência e diferenciação dentro das corporações nos próximos anos.

Por outro lado, outro fator importante advém das novas tecnologias, nesse ponto, vale a pena falar que, o termo inovação nem sempre está ligado à tecnologia ou a um novo produto, mas sim ao valor percebido e o impacto que o produto ou serviço venha causar na vida das pessoas.

Como diz Vidrik² (2012), uma inovação bem-sucedida não é necessariamente algo nunca visto, mas às vezes uma nova aplicação, de algo que já existe, dando-lhe melhorias e investimentos com grandes campanhas publicitárias, que podem ser do tipo: melhoria ou revolucionárias do tipo ruptura, estas, geralmente, representem maiores ganhos, no entanto com maiores riscos de aceitação de mercado.

Com isso, faz-se necessário analisar novas formas de reestruturação organizacional das empresas e aperfeiçoar sua atuação, afastando-se de modelos de gestão tradicionais, nos quais visam ao lucro imediato, para dar segmento a novas linhas de pensamentos, que permitem a criação de uma cultura de gestão guiada pelo design, capazes de moldar novas práticas que conduzirão a uma nova conduta dentro das corporações, aumentando consideravelmente suas chances de causar impacto maior na vida das pessoas e oferecer melhores produtos ou serviços.

Esse novo modelo, guiado pelo design, adota uma administração gerencial, utilizando novas estratégias, no lançamento de novos produtos, fazendo com que as empresas tornem-se mais competitivas e passem a ter um real vínculo com uma gestão estratégica. No modelo de gestão tradicional de administrar, empregados por diversas empresas, calca-se essencialmente em uma gestão eivada de processos burocráticos, criados com setores inflexíveis, o que as tornam ultrapassadas e suscetíveis ao fracasso ou a estagnação. É notório que esse modelo de gestão que nos trouxe até aqui não tem mais força para seguir adiante e é nesse cenário que o design surge como ferramenta importante para as organizações.

Bonsiepe³ (2015) define que na década de oitenta, ocorreram mudanças estruturais na economia e tecnologia, como abordadas recentemente, e isso, teve forte influência na forma de gerenciar uma empresa, o autor define empresa, segundo opinião geral, como: uma unidade social composta por capital, ativos e débitos, força de trabalho e Know-how.

Desde os anos 80, o tema gestão do design passou a ter um evidente impulso, quando alguns administradores reconheceram que o design não se resume a questões estéticas, mas

especialmente por sua participação relevante nas questões econômicas. (BÜRDEK4, 2006, pg.362).

Logo, esse fator de valor percebido, precipuamente, faz com que o design se configure como fator-chave na gestão de uma empresa, abandonando a relação de valor atribuído, outra hora, que o design está somente ligado à estética de produtos. Segundo Bonsiepe (2015), quando tratamos o design isoladamente, corremos o risco de cair na armadilha do formalismo estético. No entanto, na gestão de design o design é abordado como parte integrante na gestão empresarial.

2| Design e Designers

2.1| Design

Para falarmos das competências do design precisamos estabelecer a definição do design e dos profissionais do design (designers). Para Martins5(2004), em sua tese, (apud Mozota 2002), definir as competências do Design é discorrer sobre a natureza de uma profissão sobre seus diferentes campos de intervenção e sobre os métodos utilizados pelos designers em seus projetos. Emprega-se, atualmente, o termo “design” para descrever esta Profissão em sua totalidade e “designer” para todo profissional que a pratique.

Bürdek (2006) menciona que em 1588, pela primeira vez, o termo design foi mencionado e descrito, segundo “a Oxford Dictionary”, como:

- Um plano desenvolvido pelo homem ou um esquema que possa ser realizado;
- O primeiro projeto gráfico de uma obra de arte;
- Um objeto das artes aplicadas ou que seja útil para a construção de outras obras.

A Cardoso6 (2000) reporta-se que com frequência, no Brasil, a etimologia da palavra design, vocábulo importado da língua inglesa, causa confusão e desconfiças. E fala da origem do termo mais remoto está no latim designare, que significa designar e desenhar. O autor também define que Trata-se de uma atividade que gera projetos, no sentido objetivos de planos, esboços ou modelos.

Bonsiepe (2015), segundo o autor o design é o domínio no qual se estrutura a interação entre usuário e produto. Com essa aproximação entre produto e usuários o conceito se afastou do funcionalismo, outra hora, defendido pela Hfg Ulm, que no design a forma deveria satisfazer as necessidades físicas e psíquicas dos usuários mediante os produtos, segundo, Bürdek (2006).

Assim design, para Löbach7 (2001), é uma ideia, um projeto ou um plano para a solução de um problema determinado. Ainda segundo o autor, o conceito de design compreende a concretização de uma ideia em forma de projetos ou modelos, mediante a construção e configuração resultando em um produto industrial passível de produção em série.

O termo design industrial, utilizado pela primeira vez, foi atribuído a Mart Stam, em 1948. Ainda segundo o autor, cita formulação por Michael Erlhoff que diz: design que, diferentemente da arte, precisa de fundamentação prática, acha-se principalmente em quatro afirmações: como ser social, funcional, significativo e objetivo. E nos meados do século 21, em vez de uma nova definição ou descrição do design, sugeriu-se que fossem nomeados alguns problemas que deverá ser sempre atendidos pelo design.

O design industrial é uma atividade projetual que consiste em determinar as características formais de produtos fabricados com métodos industriais. Características formais não são só os atributos externos, mas sim e sobretudo as relações funcionais e estruturais que dão coerência a um objeto tanto do ponto de vista do produto quanto do usuário. (BÜRDEK apud MALDONADO, 1961).

Em seguida, Magalhães⁸ (1997), conceitua que o design pode assumir 5 semânticas de acordo com suas características:

1) Design = Planejar, Projetar e Desenvolver

• Processo de design, essa foi que tomou maior destaque no Brasil em que o termo design, foi relacionado ao termo “projetar” como processo de design. É um conceito que atrela a atividade de projeto que determina os artefatos que serão produzidos em escala industrial, suas relações estruturais e funcionalidades. Ainda segundo o autor, o projeto está relacionado aos meios e metodologias usados pelos designers para produzir um design.

2) Design = A configuração do produto

• Resultado do processo de design, Design é a simulação daquilo que queremos construir (ou fazer), antes de construí-lo (ou fazê-lo), tantas vezes quantas sejam necessárias para confirmar o resultado final (BOOKER, 1967 in JONES, 1976).

3) Design = Valor superior disponível para as pessoas e para a sociedade

• Resultado do design, segundo Magalhaes, e a necessidade de satisfação e desejos dos indivíduos através dos produtos oferecidos pelas empresas, a qual atribui-se ao design de valor oferecido aos consumidores e a sociedade.

4) Design = Integração

• Magalhães (apud DAY, 1990), entende que cada vez mais as empresas estão percebendo o design como fonte de vantagem dentro das empresas, no entanto ainda se tem um afastamento desse pensamento por parte dos gestores. Isso se dá ao valor atribuído ao design como função cosmética, de baixo nível, frequentemente deixada para o último minuto. O autor ressalva que, diversas empresas já perceberam que o design além de atrair olhares, também é confiável e econômico em termos de fabricação e serviços.

5) Design = Estratégia

• O design, para Magalhães, tem que ser encarado como uma ferramenta estratégica, utilizando-o a partir do nível mais alto dentro das organizações. Ele serve para atingir os objetivos das organizações através da adequação entre suas capacidades e o seu ambiente de atuação, permeando todos os níveis da organização, produzindo uma imagem consistente que permite atingir seus objetivos estratégicos. Segundo o autor, no nível estratégico, que está na fase inicial do processo de desenvolvimento), a forma segue principalmente a função de comunicar. O design estratégico deve entender o produto como um veículo que serve como meio de comunicação de uma mensagem da empresa (valor).

O Design nasceu da necessidade que a sociedade industrial sentiu, mais precisamente na Europa, em meados do sec. XIX, de criar mecanismos que pudessem dar nexos ao novo modo de produção de objetos e informações. É quando surge o projeto industrial, ou seja, o meio através do qual um novo especialista, o designer, passa a controlar o processo que vai da concepção do produto ao seu uso. (SCOREL9, 2000, p. 35)

2.2| Designers

Para o ICSID o designer é aquele que por sua formação, seus conhecimentos técnicos, sua experiência e sua sensibilidade para a tarefa de determinar os materiais, as estruturas, os mecanismos, a forma, o tratamento de superfície e a decoração dos produtos fabricados em série, por meios de procedimentos industriais. Segundo as circunstâncias, o designer poderá ocupar-se, também, dos problemas relativos à embalagem, à publicidade e ao marketing. (MAGALHÃES, 1997, apud ICSID).

No âmbito empresarial pode ser diversos os profissionais de design envolvidos na gestão de design. Para Martins¹⁰ et al. (2011), o gestor de design é responsável por todo o processo de criação de produtos, tangíveis e intangíveis. Ele que supervisiona a equipe envolvida no projeto adequando-a à complexidade de suas ações, integrando-as, inicialmente nas unidades de negócios e depois a estratégia global da empresa.

O Manual de Gestão do Design (1997) atribui ao gestor de design as seguintes tarefas e responsabilidades: conexão com a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final. (MARTINS et al. 2001, apud Manual de Gestão Do Design, 1997).

3| Gestão de Design

Atribui-se a Peter Behrens, Segundo Bürdek (2006), a primeira contribuição ao design management, no início do século 20, com seu trabalho para AEG. Ainda segundo o autor, em 1966, o britânico Michael Farr foi o primeiro a fazer algumas inferências em que estabeleceu-se estrutura como o design pode ser manuseado ao nível empresarial. Ele ainda reitera que na década de 80, o termo passou a ter grande ressalva, quando administradores reconheceram, após o tema ser abordado de forma muito intensa, que o design teria participação relevante nas questões econômicas, resultando que o design não se resume, simplesmente à estética, libertando-se de sua tradição artística e artesanal, firmando-se no mesmo nível de outras ciências.

Segundo, Mozota¹⁰ (2003), a Gestão de Design teve início nos meados da década de sessenta na Grã-Bretanha que visava a relação entre agências design e clientes. Suas principais características são: gestão organizacional; integrar os processos tecnológicos; sua distribuição em diversos setores e apontar estratégias e inovações até sua comercialização satisfazendo sua organização e seus consumidores.

A Gestão de design, segundo Wolf¹¹ (1998), possui em sua essência o planejamento e coordenação estratégica, de acordo com os valores e objetivos da empresa, motivar os empregados e controlar trabalhos, assegurando que se alcance os objetivos, prazos e os custos planejados.

3.1| Conceitos e Aplicações

A tabela seguinte Libânio¹², Cláudia de Souza (2011), em sua dissertação, apresenta vários conceitos de gestão de design em organizados em ordem cronológica. Mozota (2003) defende que a gestão de design tem dois objetivos principais: formar parceiros-gerentes e designers. E com o desdobramento do design na empresa, implica em dois aspectos, para construir sua estratégia:

1. a gestão da integração do design na empresa em nível operacional do projeto, organizacional ou tático (função) ou estratégico missão;
2. a gestão do sistema de design da empresa.

Avedaño¹³ (2003) em sua dissertação define Gestão de Design como o “conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design, que pode ser desenvolvida tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização, interagindo com os setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização, permitindo sua participação ativa nas decisões dos produtos”.

3.2| Design e Cultura de Inovação

Terra14 (apud MICHAEL VANCE) trazem a terminologia da palavra “inovar” deriva do latim in+novare, que significa “fazer novo”, renovar ou alterar. De forma simples, inovação significa ter uma nova ideia ou, por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de uma forma nova. Ainda, segundo os autores, é tradicional associar inovação ao desenvolvimento de novos produtos, principalmente ligados a progressos tecnológicos, no entanto compreende-se, hoje em dia, que a organização pode inovar em várias dimensões: processos, relacionamento com clientes, agregação de serviços, etc.

Baxter (2000), diz que a inovação é um ingrediente vital para o sucesso dos negócios. E que para uma inovação bem-sucedida, esta deverá estar atrelada a gerência de risco, na qual atenta para dois requisitos: o estabelecimento de metas e eliminação do produto, este caso se comprove que não estabelecerá as metas estabelecidas, aquele se satisfaz os objetivos propostos, na minimizando os riscos.

O acesso ao potencial do design depende de uma mudança do que se entende por gestão. Em épocas anteriores, um empresário ou gestor poderia ser considerado bem informado se soubesse resolver problemas de produção, finanças desenvolvimento, vendas marketing e relações trabalhistas. Hoje isso não é mais suficiente, o jogo mudou. Antes era viável a inovação como um caso excepcional, hoje deve-se produzir inovação permanente. Por isso, as grandes empresas começaram a criar o cargo de vice-presidente em design. (BONSIEPE, 2015, p.153)

4| Design Estratégico

O design estratégico, segundo Magalhães (1997), está presente em todos os níveis da organização é de suma importância que esteja integrado e que participe das definições estratégicas, interagindo em todos os setores a partir do nível mais alto, ou seja, a de tomada de decisões. Com isso, deve-se fazer o design como uma ferramenta para atingir os objetivos das organizações adequando-se suas capacidades e o seu ambiente de atuação. Ainda segundo o autor, o design pode ser utilizado como um processo de catalisação, sintetização e materialização de conhecimentos e informações em produtos e serviços, entendendo-os como veículo que serve como meio de comunicação de uma mensagem da empresa. O design estratégico atua de forma direcionada para o gerenciamento guiado pelo design nas empresas, com isso requer o compartilhamento de pessoas e o desenvolvimento de um espaço próprio de construção do projeto coletivo da empresa.

Conceitos de Gestão de Design	Autor/Instituições	Ano
Coordenar, integrar e articular todos os fatores que, de alguma maneira, participam do processo construtivo da forma do produto. Com isso, estamos nos referindo tanto ao uso, consumo individual ou social do produto (fatores funcionais, simbólicos ou culturais), como aos que se referem à produção (fatores técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnico-sistemáticos, técnico-produtivos e técnico-distributivos).	ICSID, por Tomas Maldonado	1977
É o emprego efetivo dos recursos de design disponíveis numa organização, de acordo com seus objetivos estratégicos.	Peter Gorb	1990
Em nível de projeto, a gestão de design ocupar-se-á de gerir os recursos humanos e materiais, desde a concepção até o lançamento do produto no mercado. Em nível amplo, a gestão de design procura criar uma organização e um clima favoráveis ao nascimento de novos produtos, proporcionando-lhes as condições e os meios adequados.	Centro Português de Design (CPD)	1997
É a organização e coordenação de todas as atividades de design, com base nos objetivos definidos pela empresa.	Brigite Wolf	1998
É a implantação do design como um programa formal de atividades na organização, comunicando sua relevância para os objetivos de longo prazo da companhia, com a função de coordenar os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, buscando atingir os objetivos da empresa.	Brigite Borja de Mozota	2003
Consiste na necessidade de condicionar os recursos e métodos, organizando o ambiente para torná-lo propício ao surgimento de novos produtos.	Spoladore e Demarchi	2004
Conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design, que pode ser desenvolvida tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização, interagindo com os setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização, permitindo sua participação ativa nas decisões dos produtos.	Luis Avendaño	2005
É uma tarefa de liderança, que necessita ser demonstrada como um ativo positivo para a organização, auxiliando no alcance de suas metas.	Kathryn Best	2006
É a atividade total do design, sua administração e contribuição para o desempenho de uma empresa. Inclui também a organização e a implementação do processo para desenvolver novos produtos e serviços.	Design Council	2008
É a face de negócio do design. Gestão de design abrange os processos em curso, as decisões de negócios e estratégias que permitam a inovação e a criação de design efetivo em produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas que melhorem nossa qualidade de vida e proporcionem o sucesso organizacional. Em um nível mais profundo, visa unir design, inovação, tecnologia, gestão e clientes para oferecer vantagens competitivas através de três linhas-base: econômica, social/cultural e fatores ambientais. É a arte e a ciência para a capacitação do design, promovendo a colaboração e a sinergia entre 'design' e 'negócios' melhorando, assim, a eficácia do design.	DMI	2010

Quadro 01. Conceitos sobre gestão de design / fonte: (LIBÂNIO, Cláudia de Souza, 2011)

Design Estratégico

Design usado como estratégia de comunicação da filosofia da empresa:

Estabelecimento de uma política de design, partindo do nível decisório mais alto da empresa; Ação desde o início do desenvolvimento dos elementos da identidade corporativa consistente, participando da especificação e conceituação junto com as demais áreas envolvidas neste processo.

Ação catalisadora e sintetizadora de conhecimentos e informações envolvidos no processo:

Monitoramento dos problemas (otimização) e prospecção das oportunidades; Ênfase nas necessidades e desejos do beneficiário do produto (incluindo, consumidor, usuário, fabricante e sociedade), tendo os concorrentes como referência (design como ferramenta de diferenciação competitiva).

Design usado para transmitir valor disponível para o mercado pretendido:

Processo de fora para dentro do produto a forma segue a mensagem; Posicionamento psicológico dos produtos através da especificação de atributos físicos; definir o produto certo a desenvolver (eficácia do design), além de desenvolver corretamente (eficiência no design).

<p>Design usado como estratégia de comunicação da filosofia da empresa:</p> <p>Estabelecimento de uma política de design, partindo do nível decisório mais alto da empresa; Ação desde o início do desenvolvimento dos elementos da identidade corporativa consistente, participando da especificação e conceituação junto com as demais áreas envolvidas neste processo.</p>
<p>Ação catalisadora e sintetizadora de conhecimentos e informações envolvidos no processo:</p> <p>Monitoramento dos problemas (otimização) e prospecção das oportunidades; Ênfase nas necessidades e desejos do beneficiário do produto (incluindo, consumidor, usuário, fabricante e sociedade), tendo os concorrentes como referência (design como ferramenta de diferenciação competitiva).</p>
<p>Design usado para transmitir valor disponível para o mercado pretendido:</p> <p>Processo de fora para dentro do produto a forma segue a mensagem; Posicionamento psicológico dos produtos através da especificação de atributos físicos; definir o produto certo a desenvolver (eficácia do design), além de desenvolver corretamente (eficiência no design).</p>

Quadro 2 apresenta uma síntese das condições para efetivação do design de forma estratégica, para que a empresa possa atingir seus objetivos. Fonte: Magalhães (1997), adaptado

Para Cardoso¹⁵ (2012), meados da década de 60, A produção industrial ainda era feita em série, conhecida como produção em massa, em que todos os produtos eram feitos em grande quantidade e idênticos. Atualmente, essa produção configura-se de uma outra forma, preza-se à produção flexível, com cada vez mais setores buscando segmentar e adaptar seus produtos para atender à demanda por diferenciação, ou seja, através desse contexto, configura-se uma tendência a produzir uma produção por customização, flexíveis aos consumidores.

E nos meados dos anos 90, Bürdek (2006), retrata que cada vez mais o design assume um ponto focal no desenvolvimento de produtos e que os designers cada vez mais assumem tarefas comunicativas nas empresas, com papel especial nesta conexão visualizando conceitos e ilustrando estratégias, assumindo para as empresas uma postura singular. De acordo com Brunner¹⁶ (2010), negócios bem-sucedidos, constantemente se adaptam às mudanças. A criação de uma boa estratégia do design está em reconhecer isso.

Para os autores, Mintzberg e Quinn¹⁷ (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequenciais de ações de uma organização em um todo coerente. Ainda segundo os autores, há dois aspectos: formulação e implementação. Este alcança os resultados, com uma estrutura organizacional e relacionamentos (divisão de mão de obra, coordenação de responsabilidade dividida, sistemas de informações, aqueles decide o que fazer, determinando recursos, valores pessoais e identificação de riscos e oportunidades.

Já para Martins (2011), a diferenciação de produtos é conseguida a partir do design, que cria ou enfatiza um motivo pelo qual o consumidor deve comprar o produto da empresa e não de seu concorrente, ou seja, a estratégia do design é usado como fator de diferenciação, criando uma vantagem baseada no mercado. Ainda segundo à autora o design estratégico materializa-se quando o importante é desenvolver o produto certo, com a eficácia, mas também a com eficiência no processo de design.

5| Design Corporativo

Bürdek (2006), contextualiza que o conhecimento da importância do design pelas empresas e organizações é reconhecido em todo mundo. E se refere termo corporativa (o), como reunião, juntos, em geral. A soma dos diversos elementos, fenômenos ou estratégia que dão foco a política empresarial. Best¹⁸ (2006), no âmbito das organizações, o design pode afetar

a gestão em diferentes níveis; segundo o autor, Design é um recurso, uma forma de pensar estrategicamente dentro das organizações, nos processos de desenvolvimento e, fundamentalmente na implementação de projetos de sistemas e serviços.

Para Brunner (2010), a cultura organizacional tem que ser projetada para atender a experiência pretendida pelos clientes. Caso não, não atingirá sucesso duradouro. Essa é a cultura que tem o caráter de lidar com os fatores da mudança, é a empresa voltada para o design. A Gestão do Design corporativo está muito relacionada hoje em dia com a questão do design de comunicação, com forte poder de identificação frente aos seus concorrentes e a seus consumidores. Essa prática difundida se dá por nome de branding.

A partir dos anos 90, a gestão do Design adquiriu importância estratégica associada ao uso do branding, segundo Bonsiepe (2011)¹⁹, é a soma de todas as características que tornam uma marca ou uma empresa inconfundível e singular. Uma empresa com uma identidade forte tem sem dúvidas vantagens competitivas no mercado ao qual está inserida. Desta forma, nota-se que a gestão do design passou a ter um evidente impulso e que o design foi reconhecido como uma atividade também econômica não se resumindo apenas em questões estéticas.

5.1| Design como processo nas organizações

Para Martins²⁰ et al. (2011), ter o design como processo nas organizações, tem-se que pensar na gestão do design como uma ferramenta que integre as funções operacionais do Design desenvolvido em todos os setores, atingindo os objetivos e propiciando o conceito de imagem positiva. Já para Martins 2011 (apud GIANFRANCO,1995), uma equipe deve ser formada por profissionais de design, marketing, engenharia, controle da qualidade e de produção. Para Magalhães (1997). Brunet et al. (2010), as empresas voltadas para o design fabricam da maneira que projetam, em vez de projetar para a maneira como fabricam.

6| Conclusão

Esse artigo teve a finalidade de levantar questões importantes sobre como o design se configura para melhoria de gestão nas corporações. Devido ao seu caráter multidisciplinar, à compreensão de conceitos de atividades afins e constantes experimentações fazem do design uma ferramenta indispensável para as organizações da era dita pós-moderna. Segundo Martins²¹ (2012), as organizações são constituídas por pessoas que as modificam, constantemente, com sua capacidade de adaptação, flexibilidade e criatividade. Seus valores, desejos e interesses interferem em processos organizacionais. Ainda segundo a autora, se a empresa não tiver definida a existência da relação com o mercado ou retorno financeiro como seu elemento sustentador, dificilmente, ela mudará sua cultura.

Realmente não é fácil mudar toda uma cultura dentro de uma empresa, no entanto constantes mudanças fazem com que pessoas que tomam decisões dentro das empresas achem caminhos para contornar esses fatores externos, e o design propõe que para trazer à tona esse desejo de mudança, tem-se que fazer, precipuamente, uma reestruturação na empresa, começando pelos que têm o poder de decisão dentro das corporações, os gestores, e fazê-los pensar como designers e estabelecer iniciativas de laboratórios de P&D corporativo, com pesquisa e desenvolvimento interno, que são amplamente valorizados no exterior, porém não reconhecidos aqui no Brasil.

Outro aspecto relevante como diz Bonsiepe (2015), alguns mal-entendidos ainda dificultam ainda mais a relação entre empresa e designer, como: o preconceito de que design é caro; em empresas que dispõem de um departamento de desenvolvimento, ainda sim o designer tem funções “retoques superficiais”; design como atividade ligada à arte, ou atividades de desenho. Ainda segundo o autor, o acesso potencial do design depende de uma mudança do se entende por gestão. Em épocas anteriores, um empresário ou gestor poderia ser

considerado bem informado se soubesse resolver problemas de produção, finanças desenvolvimento, vendas, marketing e relações trabalhistas. Hoje isso não é mais suficiente. A inovação deixou de ser um caso excepcional para se tornar algo incorporado dentro da empresa com intuito permanente, com a gestão guiada pelo design. As competências do design definidas neste artigo, através da gestão de design compõem uma proposta inicial que faz contribuições para a mudança de cultura organizacional, através do design, fazendo com que caracterize-se como uma contribuição para o crescimento e a evolução permanente das organizações.

7| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] BAXTER, Mike R. Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos. São Paulo, Blücher, 2000.
- [2] VIDRIK, Valdeir R., Fundamentos da Inovação: uma abordagem à pequena e média empresa. Bauru, SP, canal 6, 2012.
- [3] BONSIPE, Gui. Do material ao digital. Com contribuições de David Oswald, Ralf Hebecker. São Paulo, Blucher, 2015.
- [4] BÜRDEK. História, teoria e prática do design de produtos. Bernhard. São Paulo, Edgard Blucher. 2006.
- [5] MARTINS, Rosane Fonseca De Freitas. A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações / Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. – Florianópolis, 2004.
- [6] CARDOSO, Rafael. Uma introdução à história do design. São Paulo, Edgard Blücher, 2000.
- [7] LOBACH, Bernd. Design industrial – Bases para a configuração dos produtos industriais São Paulo: Edgard Blucher. 2001.
- [8] MAGALHÃES, Cladio F. de. Design estratégico; integração e ação do design industrial dentro das empresas. RJ, SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, PADACT, TIB, 1997.
- [9] ESCOREL, A.L. O efeito multiplicador do design. São Paulo, SENAC, 2000.
- [10] MOZOTA, Borja de. Design Management: using design to build brand value and corporate innovation. New York, Allworth, 2003.
- [11] WOLF, Brigitte. O design Management como fator de sucesso comercial. Florianópolis: FIESC/IEL, 1998.
- [12] LIBÂNIO, Cláudia de Souza. O papel do profissional de design e suas interfaces na gestão de design: um estudo de caso. Dissertação (mestrado). Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, 2011.
- [13] AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. Interação design/empresa no contexto estratégico do desenvolvimento do produto. Dissertação (mestrado, USP, 2003).
- [14] TERRA, José C.C (org.). Inovação: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo Saraiva, 2007.
- [15] CARDOSO, Rafael. Design para um mundo complexo. São Paulo, Cosac Naify, 2012.
- [16] BRUNNER; ROBERT; EMERY, STEWART. Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa. São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda. 2010.
- [17] MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3 ed. Porto

Alegre: Bookman, 2001.

[18] BEST, Kathryn. Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland: AVA, 2006.

[19] BONSIEPE, Gui. Design, cultura e sociedade. São Paulo, Edgard Blucher, 2011.

[20] MARTINS, Merino. A gestão de design como estratégia organizacional / ROSANE FONSECA DE FREITAS, EUGENIO ANDRÉS DIAZ MERINO, Londrina: Edue; RJ, 2011.

[21] MARTINS, Linden. Pelos caminhos do design: metodologia de projeto. Londrina: EDUEL, 2012.