



universidade de aveiro departamento de comunicação e arte
2012

**Pedro Manuel
Silva Regadas**

**O posicionamento do designer como Gestor:
Uma nova relação com as empresas/organizações**



**Pedro Manuel
Silva Regadas**

**O posicionamento do designer como Gestor:
Uma nova relação com as empresas/organizações**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, realizada sob a orientação científica do prof. Doutor Álvaro Sousa, Professor Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro.

O júri

Presidente

Prof.^a Dra. Maria Helena Ferreira Braga Barbosa
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogais

Prof. Dr. Álvaro José Barbosa de Sousa
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador)

Prof. Dr. Pedro Alexandre Santos Carvalho de Almeida
Assistente da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

À minha mulher, Susana Morgado pelo apoio incansável e pelas horas que passou sem a minha presença.

Às minhas filhas, Inês e Leonor que generosamente me souberam perdoar pelo tempo de ausência que decorreu do meu empenho e às quais devo a força e alento.

Ao Designer Telmo Sá, pela partilha, amizade e companheirismo nas labutas diárias.

Ao Professor Doutor Álvaro Sousa, pela partilha de conhecimentos e orientação.

A todos os outros que de algum modo, direta e indiretamente, contribuíram para o meu enriquecimento intelectual.

Palavras-chave

Design(er), Gestão do Design, Identidade e Estratégia.

Resumo

A mudança de foco provocada pela evolução do papel do Design(er) ao longo das décadas, alavancou o Design para um fator estratégico de vantagem competitiva, fazendo deste um ativo intangível das empresas e, por consequência, parte importante do seu capital intelectual.

Suscitou esta expansão a discussão acerca de como o Design deveria ser gerido, fazendo com que o tema da Gestão ganhasse importância para os Designers e lhes ampliasse o espectro de conhecimento e o campo de atuação. Neste contexto a presente tese explora as lacunas observadas, propondo uma nova visão para o posicionamento do Designer.

A solução proposta passa pela criação de uma relação de aproximação às competências do gestor, tornando-se, assim, a sua evolução natural. Desta forma poder-se-á concretizar na plenitude a direção, gestão e execução de um projeto de Design. Essa responsabilidade adicional de direção de projeto requer competências específicas de Gestão do Design que, devidamente coordenadas com as competências técnicas, transformam o Designer num elemento estratégico. Definir esta posição é contribuir para que o Design e a Comunicação se tornem, de facto, ferramentas centrais para a competitividade do mercado nacional e para que os Designers sejam dos seus principais agentes.

Para a elaboração desta dissertação recorreu-se a conceitos considerados fundamentais em Design, Gestão do Design e Identidade, avançando na discussão específica da formação do Designer-Gestor e do Gestor de Design, destacando conhecimentos e competências necessários para a sua atuação profissional.

Por fim propõe-se um programa de integração do Design no UPTEC (Parque da Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto) no sentido de integrar as competências do Design(er) na missão e valores da organização, enquanto disciplina de valor acrescentado.

Keywords

Design(er), Design Management, Identity and Strategy.

Abstract

The focus shift determined by the evolution of the Design(er)'s role in the past decades, leveraged Design to a strategic factor of competitive advantage, making it a unquestionable asset in companies and therefore an important part of its intellectual capital.

This evolution arouse the discussion on how Design should be managed, increasing the importance of Management for Designers and expanding both their knowledge spectrum and field of action. In this context the present master dissertation explores the identified gaps and suggests a new vision of the Designer's positioning.

The proposed solution implies the development of a closer relationship to the manager skills, being, its natural evolution. The designer will then be able to fully lead, manage and execute a Design project. This additional responsibility over the project leadership requires specific Design management skills which, dully coordinated with technical competence, makes the Designer a strategic element. To specify this position, is to contribute to the fact that Design and Communication become, indeed, central tools for the national market competitively and to have the Designers amongst the major actors.

Concepts considered fundamental in Design, Design management and identity were used for the elaboration of this dissertation, progressing in the discussion specific to the Designer-Manager and Design manager training, emphasizing necessary knowledge and competence for his professional action.

Finally it is suggested a integration program of Design at the UPTEC (University of Porto Technology Science Park) aiming at incorporating the skills of the Design(er) in the mission and values of the organization, as a discipline of value added.

INDICE GERAL

Título	3
Júri	4
Agradecimentos	5
Resumo	6
Abstract	7
Índice geral	8
Índice de figuras	II

CAPITULO I

Introdução	12
1. Apresentação do tema	13
2. Problemática	13
3. Objetivos da Investigação	14
3.1 Objetivo geral	14
3.2 Objetivos específicos	14
4. Procedimento Metodológico	15
5. Finalidade	17

CAPITULO II

Design	18
1. Enquadramento	19
2. Considerações etimológicas	20
3. Conceituação	21
4. Disciplinas	26
4.1. Design Gráfico	26
4.2. Design de Produto	27
4.3. Design de Embalagens	27
4.4. Design de Ambientes	27
5. Matriz de integração do Design na empresa	28
6. Design como processo	29
6.1. Método segundo Brigitte Borja de Mozota	31
7. Design como Estratégia	32
8. Competências empresariais do Designer	34
8.1. Perfil do Designer no contexto atual	34
9. A importância de pensar o Design como Gestão	36
10. Considerações finais do capítulo	38

CAPITULO III

Gestão do Design	40
1. Enquadramento	41
2. Conceitos e Aplicações	42
3. Integração na empresa	47
4. Quatro forças do Design	49
5. A lógica dominante de inserção do Design nas empresas	53
6. Níveis da Gestão do Design: Estratégica, Tática e Operacional	54
7. Nível Estratégico da Gestão do Design	57
7.1. Design Management: Sistema-Produto	60
7.2. Modelo inato e modelo adquirido	62
7.3. Plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva	63
7.4. Variedade, necessidade, acesso	65
7.5. De consistência simples, de atividade reforçadas e otimização de reforço	66
8. Nível Funcional/Tático da Gestão do Design	67
9. Nível Operacional da Gestão do Design	70
10. Etapas da Gestão do Design	74
11. Competências do Gestor de Design	75
12. Gestão do Design e Desempenho Empresarial	76
13. O Design como valor: A cultura do Design	77
14. Considerações finais do capítulo	79

CAPITULO IV

Identidade: o valor do Design e dos Programas de Imagem Coordenada, na organização, desenvolvimento, competitividade e inovação empresarial	80
1. Enquadramento	81
2. Definição de Identidade	83
3. Definição de imagem	87
4. Da organização: tecnologia, gestão e imagem	87
5. Identidade Corporativa	90
6. Elementos constituintes e fundamentais na construção da identidade	92
7. Programas de Gestão de Identidade	93
8. Fases de um programa de Gestão de Identidade	95
9. Discurso da Imagem e da Comunicação Empresarial	96
9.1. A Realidade Empresarial (Corporativa)	96
9.2. A Identidade Empresarial (Corporativa)	96
9.3. A Comunicação Empresarial (Corporativa)	97
9.4. A Imagem Empresarial (Corporativa)	97
10. Os Signos Identificadores	98
10.1. Os Signos Identificadores Básicos	98
11. A Estrutura da Identidade Corporativa	99
12. Considerações finais do capítulo	101

CAPITULO V

Estudo de caso: UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto **102**

1. Enquadramento	102
2. UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto	103
2.1 Pólo Tecnológico	105
2.2 Pólo das Industrias Criativas	105
2.3 Pólo do Mar	105
2.4 Pólo de Biotecnologia	105
3. Incubação – Fases e Objetivos	106
3.1 Pré-Incubação	106
3.2 Incubação	106
3.3 Aceleração	107
4. Análise SWOT – Pontos Fortes e Fracos	107
4.1. Análise Externa	107
4.2. Análise Interna	108
5. Incorporação do Design (de comunicação) no UPTEC	110
6. Atividades de apoio enquanto disciplina	111
7. Considerações finais do capítulo	112

CAPITULO VI

Conclusões e Desenvolvimentos futuros **114**

1. Conclusões gerais	114
2. Desenvolvimentos futuros	115

Bibliografia **117**

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis Abrangentes da Gestão do Design	44
Figura 2 - As vertentes estruturantes de uma organização	88
Figura 3 - Parâmetros constituintes da identidade corporativa	91
Figura 4 - Esquema do processo evolutivo sobre a identidade, signos, sistemas e imagem	92
Figura 5 - Elementos constituintes e fundamentais na construção da identidade	93
Figura 6 - Etapas para o desenvolvimento de um Programa de gestão de Imagem Coordenada	96
Figura 7 - Quatro conceitos das dimensões intrínsecas de uma atividade empresarial	96

INDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia do Design	26
Quadro 2 - Matriz de integração do Design na empresa	28
Quadro 3 - Fases do método de Design segundo Borja de Mozota	32
Quadro 4 - Competências empresariais e profissionais do Designer	36
Quadro 5 - Uma abordagem comparativa dos conceitos de Design e Gestão	48
Quadro 6 - As 4 forças do Design e o BSC	51
Quadro 7 - Design Ladder, A escada do Design	52
Quadro 8 - Quadro com a descrição do processo estratégico	58
Quadro 10 - Quadro sobre as diferentes orientações adotadas pelas organizações	59
Quadro 11- Quadro sobre as diferentes orientações adotadas pelas organizações	70

Introdução

Neste capítulo, iremos apresentar o tema e motivação, a problemática, os objetivos da investigação, o procedimento metodológico e a finalidade da dissertação.

1. Apresentação do tema e motivação

A principal motivação para o desenvolvimento deste tema deve-se a uma reflexão de um percurso de trabalho desenvolvido ao longo da última década. Nesse sentido, a prática diária e o contacto com a realidade empresarial portuguesa demonstraram que, para sermos efetivamente consequentes na elaboração de conceitos, produtos ou serviços, o papel do Designer e da comunicação tem que deixar de responder de uma forma pontual, isolada, operacional e, por vezes, sob a batuta de enunciados muitas vezes mal formulados, e cadeias hierárquicas mal definidas. Este ponto torna-se fundamental, porque é a partir dele que se inicia todo o processo da comunicação, fazendo depender deste os desejos e as necessidades do cliente. Assim, para inverter o sentido desta situação, deve ser o próprio Designer a estabelecer uma nova relação, que vá ao encontro de novas práticas e, para isso, deve colocar-se no centro da direção de todo o projeto, para que as suas competências reflitam as opções estratégicas definidas, valorizando desta forma o produto, serviço ou a experiência. Assim, o Designer poderá participar na escolha do que vale a pena mostrar e expandir, naquilo que vai ser agente de mudança na economia, na sociedade, na vida de todos os dias. Quando o trabalho de Design(er) e comunicação se resigna acriticamente a modelos impostos pelo discurso vigente ou pela ânsia do resultado imediato, desenvolve um estatuto sucedâneo, em lugar de privilegiar uma expansão das realidades em que se propõe agir. Apenas reproduz a ilusão. Em alternativa, se o mesmo trabalho radicar numa proposta que acrescenta valor onde são consideradas as verdadeiras ambições e desejos dessa realidade, agindo estrategicamente sobre elas, pode tornar-se agente de mudança positiva. As empresas/ organizações precisam de Designers que sejam atores principais, de uma economia em constante mudança.

2. Problemática

O contexto criado pela situação económica requer uma nova relação, quer das empresas que procuram respostas no Design, quer dos profissionais de Design. Se, por um lado, as empresas ainda têm uma visão deturpada do que é o Design e, sobretudo, das competências do Designer, por outro, cabe a estes profissionais demonstrarem as suas valências no sentido de uma aproximação. O empresário identifica o Designer, mas ainda não o reconhece como gestor. Procura soluções técnicas, ficando assim o trabalho de gerir para uma liderança de marketing, ou ainda para o próprio empresário, que, na maioria das vezes, não tem mais que uma visão administrativa, não considerando o suporte estratégico que o Designer pode oferecer. É preciso mudar esta visão, do Designer como um profissional executor, passando a ser o elemento estratégico. Para isso, a principal forma de o fazer é através do seu posicionamento, quer seja dentro da empresa/ organização, quer seja através da relação que mantém com a empresa/ organização na prestação dos seus serviços. As competências do Designer são abrangentes, não se limitam apenas à execução técnica e operacional do projeto. Ao

longo das décadas, estes demonstraram que as suas capacidades vão muito para além do papel destinado à resolução específica de um determinado problema. Neste processo, o Designer tem percebido que o seu papel como transformador da sociedade, através do seu ofício criativo, vai além da própria criatividade e, por consequência, da intervenção meramente estética, uma visão muito enraizada do papel do Designer e da comunicação, e exige dos Designers novas posturas e mudanças rápidas no desenvolvimento das suas competências. Com isto, a afirmação passa pela criação de uma relação de aproximação às competências do gestor, tornando-se, assim, a sua evolução natural. Só desta forma poderá concretizar na plenitude a execução, direção e gestão do projeto. Essa responsabilidade sobre a direção do projeto requer competências de Gestão do Design, que, alinhadas às suas competências técnicas, transformam num elemento estratégico, seja dentro da empresa/organização, seja na prestação autónoma dos seus serviços. Definir esta posição (relação) é contribuir para que o Design e a comunicação se tornem, de facto, uma ferramenta de competitividade no mercado nacional e os Designers os seus principais intervenientes. O reconhecimento e a maturidade deste posicionamento elevará os padrões do Design(er), contribuindo, assim, para a criação de um novo paradigma. No atual momento que Portugal atravessa, onde é fundamental a necessidade de elaborar estratégias de negócios para o mercado, onde o Design e a comunicação, de uma forma geral, ainda não são percebidos como o grande diferencial da inovação e competitividade dos produtos nacionais, é imperativa a formação de empresas que pensem o Design e a comunicação muito para além dos valores instituídos. É necessário pensa-los como gestão, junto com o empresário, em prol do reconhecimento da sua marca e sucesso da sua empresa. O Designer é, para muitos autores, um dos principais mediadores, intérpretes e gestores de informação dentro de uma organização. Ao realizar a sua atividade, une conhecimentos estéticos, técnicos, didático-científicos, mercadológicos, administrativos-organizacionais, no desenvolvimento de produtos/serviços para um determinado mercado.

3. Objetivos da Investigação

Entende-se o Design e a Comunicação como disciplinas e culturas consolidadas nas sociedades mais desenvolvidas, com uma tradição própria e um modo singular de pensar a economia, respondendo quer à dimensão prática dos artefactos (produtos, ambientes e serviços), quer à sua dimensão formal, como dispositivo ideológico. É nesta última dimensão que se afirma o valor simbólico dos objetos. Nesse sentido, o mercado nacional, de uma forma geral, carece destes princípios. É urgente caminhar neste sentido, consolidando uma nova perspetiva no desenvolvimento de novas realidades. É necessário implementar outra mentalidade, como reflexo desta renovada perspetiva. O papel do Designer tem que ganhar uma nova dimensão para ser um dos principais aliados das empresas/organizações. À semelhança de outras disciplinas, tem que colocar-se numa posição de reconhecimento, que o levará a ser percecionado de outra forma e com outros créditos. Soma-se a tudo isto a baixa compreensão do Design e da

comunicação por parte das empresas/ organizações, que os encaram como um custo e não como um investimento. Perceberemos que a desinformação e a dificuldade do Design fazer-se compreender é o principal ator desta forte dissociação entre Design e empresas/organizações. Diria, em síntese, que o Design é bom para todas as empresas, seja qual for a sua dimensão, área de negócio, ou tipo de empresa, seja grande ou pequena, de comércio, serviço ou indústria, todas as empresas podem beneficiar com o uso do Design e da comunicação. Para cada caso, e para cada tipo de empresa, há uma forma de adotar o Design e a comunicação e, com isso, fazer bons negócios.

3.1 Objetivos gerais

.....
Adquirir ou reforçar as competências na área da Gestão do Design;
.....

Contribuir para o reconhecimento da pertinência da Gestão do Design e do “Designer gestor” para o mercado;
.....

Equacionar a comunicação enquanto ferramenta estratégica das empresas, quer ao nível interno, quer externo.
.....

3.2 Objetivos específicos

.....
Intuir, compreender e interpretar os contextos para participar nos processos de Gestão do Design e disseminar a comunicação e o Design como oportunidades únicas para a competitividade das organizações, para o crescimento económico, modernização e humanização das sociedades;
.....

Conhecer os comportamentos humanos, marcas, tendências;
.....

Ser capaz de configurar cenários propícios à comunicação e de visionar e decidir sobre as melhores oportunidades e as hipóteses de implementação mais promissoras;
.....

Saber trabalhar em equipas multidisciplinares;
.....

Agregar ao perfil de competências particularidades estratégicas, através da compreensão, capacidade de gestão e operacionalização da atividade de Design, com recurso à comunicação.
.....

Compreender o poder da comunicação no Design;
.....

Compreender o papel chave da comunicação no sucesso das estratégias das empresas, quer ao nível dos seus produtos e serviços, quer em termos de gestão da sua capacidade organizacional;
.....

Ser capaz para decifrar as estratégias das empresas e para as empresas, ao serem capazes de passar das suas atividades específicas para visões mais gerais e alargadas sobre os objetivos formulados;
.....

Orientar empresas a procurarem os serviços que o Designer (de comunicação) está apto a desenvolver, procurando sempre agregar valor;
.....

Clarificar que Design é um investimento para a empresa;
.....

.....
Enfatizar a importância que o Design e a Comunicação adquirem transformando-se numa necessidade e, atualmente, comportando-se como uma ferramenta estratégica que torna as empresas mais competitivas;
.....

Demonstrar a maior credibilidade que as empresas que utilizam esses recursos, Design e Comunicação, tem no mercado;
.....

Promover o desenvolvimento de uma linguagem interna comum, visando facilitar a comunicação e execução de tarefas integradas;
.....

Fomentar a cultura de compartilhamento de informação dentro da empresa;
.....

Promover a conscientização da existência de uma Identidade corporativa ao longo dos processos e da sua importância em todos os detalhes da corporação.
.....

Competências enquanto “Designer gestor”

Competências gerais

.....
Capacidade de desenvolver uma compreensão transdisciplinar (visão holística);
.....

Capacidade de aplicar o conhecimento à prática;
.....

Capacidade de agir pró-ativamente em cenários de incerteza;
.....

Capacidade de desenvolver um pensamento analítico e crítico;
.....

Capacidade de avaliar ideias e de decidir em conformidade;
.....

Capacidade de desenvolver competências intangíveis
.....

Competências específicas

.....
Capacidades de concepção de conceitos e desenvolvimento;
.....

Capacidade para integração de estratégias e metodologias processuais;
.....

Capacidade de integração de condicionantes/constrangimentos projectuais;
.....

Capacidade de participar na antecipação e na construção do futuro (visão ≠ previsão);
.....

Capacidade de inventar oportunidades, suscetíveis de preencher necessidades (expressas ou não);
.....

Capacidade de reverter a experiência de vida para a prática profissional.
.....

4. Procedimento Metodológico

A referida investigação pode metodologicamente tomar alguns caminhos diferenciados, reforçando o facto de que a metodologia aqui proposta pode, e deve, ser adaptada a cada situação. Em primeiro plano, propõe-se ser classificada relativamente à sua natureza, sendo então esta aplicável: quanto aos procedimentos técnicos, podendo ser bibliográfica e de campo; e quanto aos objetivos, podendo ser exploratória e descritiva. Em geral, a metodologia procura gerar conhecimento e dar aplicabilidade prática. Quanto aos procedimentos técnicos definidores de meios para a resolução de problemas já conhecidos, possibilita a exploração, em outras áreas, seja na extensão bibliográfica ou até mesmo em campo. Simultaneamente, de forma exploratória, a cristalização de novas ideias e a potencialidade intuitiva direcionam a pesquisa para novas e inusitadas descobertas. De forma geral, a pretensão inicial da investigação, é seguir, passo a passo, a ordem que a seguir e propõe:

-
1. Definição e entendimento da problemática. (Essência do projeto – definição dos objetivos).
.....
2. Direcionamento e definição da metodologia a ser utilizada.
.....
3. Fundamentação teórica (indiferente da metodologia optada).
.....
4. Utilização e manipulação dos procedimentos metodológicos.
.....
5. Análise e síntese das informações pertinentes colhidas anteriormente.
.....
6. Conclusões e considerações finais, procurando satisfazer os objetivos do projeto em questão.
.....

5. Finalidade

Após a elaboração do projeto de investigação-dissertação, pretende-se: adquirir competências que permitam melhorar as relações com futuras empresas/organizações. Contribuir para que estas empresas possam estar mais e melhor preparadas para enfrentarem uma economia em constante mudança. Conquistar um mercado de trabalho onde as competências acima descritas possam ser implementadas, de modo a que os resultados sejam efetivamente consequentes, para ambas as partes. Contribuir para a abertura de uma nova ideia das competências do Designer no panorama português, abrindo, desta forma, a oportunidade e o caminho para impor novas práticas nas relações que futuros Designers possam vir a ter, quando iniciarem o seu percurso profissional.

Design

O Design é hoje considerado como fator chave para o sucesso empresarial. No entanto, existe grande confusão na definição do seu âmbito e das suas funções, levando a uma difícil integração do mesmo, o que provoca um *déficit* de Design nas organizações/empresas. Este *déficit* de Design tem consequências diretas, tanto ao nível da comunicação institucional, como ao nível da competitividade dos produtos desenvolvidos. Tendo por base estas considerações, neste primeiro capítulo, pretendemos, por um lado, conceituar a atividade do Design, enunciar as suas disciplinas, explorando as várias áreas técnicas nas quais tem uma forte atuação, e, por outro, definir as suas funções, que, segundo Brigitte Mozota (2002), “vão além das simples aplicações técnicas ao nível da comunicação e do produto, para abranger uma esfera mais larga: a gestão”, e definir as competências empresariais do Designer. Pretendemos também realçar o impacto do Design ao nível da gestão, quando este é integrado nas empresas/organizações.

I. Enquadramento

Os registos da atividade surgem no século XVIII e a história do que hoje é entendido como Design nasceu com a Revolução Industrial. O surgimento de um profissional de projeto de produto foi quase uma consequência do momento histórico. Evidentemente, a profissão não emergiu imediatamente do processo de industrialização pelo qual a Europa passava entre os séculos XVIII e XIX, mas foi neste ambiente que germinou e se desenvolveu, passando por uma série de estágios, até chegar ao que hoje se entende por Design (Cardoso, 2004). A mecanização possibilitou a reprodução em série de artigos úteis e baratos, acessíveis a todos. No transcorrer da sua história, da passagem do sistema artesanal para o industrial, sofreu influências de diversos movimentos. O primeiro movimento opositor à industrialização foi, segundo Moares (1997), o *Arts and Crafts*, cujos seguidores criticavam a baixa qualidade dos produtos e pediam o retorno ao artesanato. O *Deutscher Werkbund* formalizou o profissional de Design, com a necessidade de standardização e questões da integração da arte com a indústria. Para Mozota (2002), a “pré-história” do Design situa-se na Inglaterra, com o aparecimento da produção em série, cuja inovação fundamental consiste em dissociar, na manufatura de um objeto, as operações de conceção do projeto das operações de fabricação. Estas duas operações eram feitas antes pelo mesmo indivíduo: o artesão. A autora divide a história do Design em 5 grandes etapas, que são: precursores (1850-1907); profissão do Design (1930-1945); o novo pluralismo do Design (1950-1975); o retorno do ornamentalismo (1975-1990); o Design de 1990 à atualidade. Entretanto, a ideia de especializar o artesão em produtor em série, do *Deutscher Werkbund*, encontra a sua maior expressão na *Bauhaus*, com projetos sem ornamentos e de fácil execução pela máquina, que tem no funcionalismo a sua maior expressão – a forma segue a função. O projeto aparece como uma profissão nos anos 30, nos EUA, como consequência indireta da crise de 1929, quando os produtores se tornam cientes do papel que a forma dos produtos pode representar no sucesso comercial. O projeto transforma-se numa profissão independente, que se preocupa em colocar a estrutura do objeto de acordo com a moda: “redesign” ou “styling”. Este período visa, também, a emergência do Design gráfico (embalagem, poster, revistas, jornais, livros, identidade de marca). O desenvolvimento do grafismo encontra-se relacionado com a tipografia e a conceção de novos alfabetos. Por volta de 1930, aparece o que se chamará de primeiro sistema da identificação visual. A promoção nacional do Design aparece na Grã-Bretanha, em 1944, com a criação do Conselho do Desenho Industrial, que atribui preços e organiza exposições. Acontece um intenso debate cultural entre os adeptos de um Design racional e funcionalista e os adeptos do simbolismo. A estética neo-acadêmica não se justifica para produtos de grande consumo, para os quais se procura uma “estética transitória”, fundada nos símbolos da época. Assim, os anos 50 e os seguintes assistem a um confronto internacional entre um projeto racional e a aparência de formas livres. A profissão de Design gráfico internacionaliza-se e estrutura-se em torno de grandes escritórios de Design e de grandes projetos, como, por exemplo, o desenho de um sistema de identificar por pictogramas para os

Jogos Olímpicos. A *Bauhaus* e o *Styling* formaram os pioneiros “Designers” autodidatas, que estenderam as suas influências para a indústria e o mercado de outros países, e que instauraram a formação acadêmica entre os anos 50 e 60. Para Mozota (2002), a substituição de processos mecânicos por eletrônicos permitiu maiores possibilidades ao Design: atualmente, a forma pode determinar a função. O final dos anos 90 caracteriza-se pelo retorno à pluralidade. Assiste-se, atualmente, a uma crescente consciência do papel do Design tanto na área social e ecológica, quanto no desenvolvimento de economias capitalistas, assumindo um caráter estratégico, sendo precisamente nesta visão estratégica do Design que iremos encontrar os conceitos que nos permitem compreender o atual momento.

2. Considerações etimológicas

A polémica em torno da definição do termo Design e do profissional - Designer - iniciou a discussão acerca da definição da própria disciplina, o seu desígnio e papel.

A palavra “desenho” deriva do termo latino “designare”, composto pela partícula **de**, que tem o mesmo significado que em português, e *signum*, ou seja, signo, imagem, efígie (Pianigiani, 1907). Possui as mesmas raízes etimológicas do substantivo português “desenho”, do italiano “disegno”, do espanhol “diseño” e do francês “dessin” (Ferrari Martins, 2007). Durante o século passado, ao lado respetivamente dos adjetivos “industrial”, industriale, industrial e industrielle, estes substantivos formaram locuções capazes de sintetizar a complexidade do projeto de produto industrial, dando um nome à disciplina que o articula. De acordo com Mozota (2002), a palavra Design tem origem no latim “designare”, tendo o sentido de designar, indicar, representar, marcar, ordenar, regular. No entanto, na língua inglesa, a sua tradução significa designar ou desenhar, mantendo este duplo significado, o que indica que a origem da palavra que representa o que é a atividade vem do inglês. Usada com muita frequência, significa: plano, projeto, intenção, esquema, processo esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo. Design = desígnio + desenho, que podem ainda ser reagrupados segundo dois significados que esclarecem o conteúdo do conceito de Design:

.....
desígnio, que implica uma intenção e um processo;
.....

desenho, que consiste na concretização de um projeto em esboço, um motivo, uma composição visual.
.....

Para Ferrara (2002), a palavra Design vem do latim *signum*, que significa sinal, indício, e que deu origem a significado, significação. A autora também atribui ao grego *secnon* – extrair, separar, tirar de, dividir, acrescida da preposição **de**, que significa falar conforme o signo, de acordo com o signo, segundo ou a respeito **de**. Independentemente da sua

origem, não possui tradução para o português por causa da palavra “debuxo” ter sido deixada cair e compreende a noção de projeto no seu sentido mais amplo. Constitui a criação de um objeto (ou seu redesenho) e/ou de uma mensagem, atendendo a fatores sociais, económicos e estéticos, que se refletem no projeto e no seu desenvolvimento. Além disso, a disciplina desenvolveu especializações sempre mais específicas e encontrou novas áreas de aplicação, de modo que o produto industrial se tornou um dos seus diversos objetos projetuais. Gerou-se a necessidade de uma nova nomenclatura, capaz de dar conta destas evoluções disciplinares. Inclusive por causa da internacionalização da disciplina – lembra-se principalmente a ação propulsora dos congressos de Estocolmo, em 1959, e de Veneza, em 1963, organizados pelo ICSID, s.d. – voltou a ser aplicada a palavra inglesa Design. Na língua inglesa, a palavra Design já foi e continua sendo articulada com o adjetivo industrial, formando a locução industrial Design, mas de facto não necessita desta adição para expressar o projeto e até o ato projetual. Isto permite-lhe mais versatilidade, podendo ser facilmente declinada nas diversas especializações disciplinares – por exemplo, *Product Design*, *Service Design*, *Communication Design*, etc. – e nas novas áreas de aplicação da disciplina – por exemplo, *Food Design*, *Sound Design*, *Event Design*. A opção pela palavra Design influencia diretamente todas as disciplinas de projeto. O desenho industrial encontrou as próprias bases científicas, tecnológicas e culturais na arquitetura e na engenharia, além das artes. A partir destas bases, e na relação com a indústria, desenvolveu-se um construto original de conhecimentos e competências peculiares. Após esta escolha, porém, de alguma maneira, o Design tornou-se a disciplina projetual.

3. Conceituação

Uma palavra, muitos significados. Justamente por esses múltiplos significados e pela sua difusão na língua portuguesa, a sua aceção tem conferido diversos sentidos, como explana D’Ávila (2004). Todavia, as primeiras conceitualizações de Design modelam-no como ferramenta operacional, sem dar ênfase ao seu caráter estratégico. Como exemplo, pode citar-se Maldonado, que define Design como uma atividade de projeto que consiste em determinar as propriedades formais dos objetos a serem produzidos industrialmente. Por propriedades formais entendem-se não só as características exteriores, mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais do objeto. (Magalhães, 1997, p.18). O Design tem uma função que se relaciona com o mundo exterior, tanto nos aspetos sociais, como nos ambientais, e a sua função está relacionada com o desenho de produtos/serviços que vão relacionar-se com os indivíduos e com o ambiente onde serão consumidos (Dormer, 1995). O autor já previa mesmo antes de 1990 que o conceito de Design iria evoluir, deixando de ter foco exclusivo da atividade projetual, para alcançar áreas mais abrangentes de pensamento e atuação, procurando relacionar o Design com o ambiente e os indivíduos que o utilizam. Pode entender-se que a inovação no

Design está relacionada com o cuidado de desenvolver projetos que procuram soluções inovadoras, que tenham impacto positivo, tanto para o ambiente, como para o indivíduo. Numa definição mais atual de Design, do International Council of Societies of Industrial Design – ICSID (2009), procura-se evitar a armadilha de perceber o Design somente pela perspectiva do resultado visual, com a seguinte definição de Design:

“Design is a creative activity whose aim is to establish the multifaceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole life-cycles. Therefore, Design is the central factor of in-novative humanization of technologies and the crucial factor of cultural and economic exchange”¹

Assim, o ICSID (2009) também acrescenta que faz parte da tarefa do Designer procurar descobrir e avaliar relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e económicas, tendo como tarefas:

.....
Ética Global, pelo fortalecimento e amplificação da sustentabilidade global e da proteção ambiental;
.....

Ética Social, pela atribuição de benefícios e de liberdade a toda a comunidade humana, quer individual, quer coletivamente;
.....

Ética Cultural, pelo apoio e contributo à diversidade cultural, apesar da tendência para a globalização;
.....

Significado e Estética, concedendo capacidade de expressão aos produtos, serviços ou sistemas, assegurando coerência com a complexidade de cada um deles.
.....

As tarefas do Designer, como se pode ver acima, estão estreitamente relacionadas com objetivos maiores que a execução de um projeto, mas também com questões de maior alcance, como a sustentabilidade, a relação com o ambiente e o ser humano, o impacto da atividade do Design na vida das pessoas, a responsabilidades com a cultura, com a ética, com os valores sociais e com os benefícios para a comunidade. De acordo com esta definição, comparada com a de Dormer (1995), percebe-se uma ampliação na responsabilidade do Design em relação ao impacto dos projetos dos objetos, processos, serviços e sistemas através da análise do seu ciclo de vida. Nessa definição, foram incorporadas as funções de inovação e de troca cultural e económica como parte da atividade de Design. Pode perceber-se a necessidade de uma visão mais ampla e holística (sistémica) para alcançar os objetivos da atividade de Design. Para o ICSID *“Design concerns products, services and systems conceived with tools, organisations and logic introduced by industrialisation - not just when produced by serial processes. The*

¹ “Design é uma atividade criativa que tem como objetivo estabelecer as múltiplas qualidades dos objetos, processos, serviços e seus sistemas em todo o seu ciclo de vida. Portanto, o Design é um fator central para a humanização inovadora das tecnologias e um fator crucial para a troca económica e cultural. (ICSID, 2009)” (tradução livre do autor).

adjective “industrial” put to design must be related to the term industry or in its meaning of sector of production or in its ancient meaning of “industrious activity”. Thus, design is an activity involving a wide spectrum of professions in which products, services, graphics, interiors and architecture all take part. Together, these activities should further enhance - in a choral way with other related professions - the value of life. Therefore, the term designer refers to an individual who practices an intellectual profession, and not simply a trade or a service for enterprises”. (www.icsid.org/about/about/articles31.htm)

Para Mozota (2002), definir as competências do Design é falar a respeito de uma profissão sobre os seus diferentes campos de atuação e sobre os métodos utilizados pelos Designers nos seus projetos. Emprega-se, atualmente, o termo “Design” para descrever esta profissão e “Designer” para todo o profissional que a pratique. O Design é uma atividade voltada para a resolução de problemas, criação, atividades coordenadoras e sistêmicas e está próxima da atividade da gestão, que é igualmente orientada na direção de resolução de problemas, atividade de inovação, atividade sistêmica e coordenadora. A associação internacional de Design Gráfico, o International Council of Graphic Design - Icoграда (2004), define Design como:

“Graphic Design is an intellectual, technical and creative activity concerned not simply with the production of images but with the analysis, organization and methods of presentation of visual solutions to communication problems. Information and communication are the basis of world-wide interdependent living, whether in trade, cultural or social spheres. The graphic Designer’s task is to provide the right answer to visual communication problems of every kind in every sector of society”².

Segundo Villas-Boas (1998), o Design gráfico corresponde à área de atuação profissional referente ao ordenamento estético-formal de elementos textuais e não-textuais, que formam peças gráficas com o objetivo de comunicar. De acordo com o autor, o objeto precisa de quatro perspectivas fundamentais para ser considerado produto do Design gráfico: perspectiva funcional, perspectiva formal, perspectiva simbólica e perspectiva metodológica. O termo Design gráfico, para Frascara (2000), refere-se ao processo de programar, projetar, coordenar, selecionar e organizar uma série de fatores e elementos. Esses elementos visam a realização de objetos destinados a produzir comunicação visual. O objetivo de comunicar do Design não se destina exclusivamente a transmitir uma informação, pois, na maioria das vezes, o Design possui como finalidade persuadir o observador para vender uma ideia ou produto. Como observa Frascara (2000), o Design é uma disciplina dedicada à produção de comunicação visual, dirigida a afetar o comportamento das pessoas.

² “O Design gráfico é uma atividade intelectual, técnica e criativa envolvida não somente com a produção de imagens, mas com análise, organização e os métodos de apresentação de soluções visuais aos problemas de comunicação. A informação e a comunicação são as bases de uma vida independente pelo mundo, nas esferas econômica, cultural ou social. A tarefa do Designer gráfico é prover as respostas corretas aos problemas de comunicação visual de qualquer ordem em qualquer setor da sociedade” (tradução livre do autor).

Para o autor, o Designer gráfico é um especialista em comunicações visuais e o seu trabalho relaciona-se com todos os passos do processo de comunicação, que incluem os seguintes aspetos ou metodologia: definição do problema, determinação dos objetivos, conceção da estratégia de comunicação, visualização, programação e produção, supervisão de produção e avaliação. Essa metodologia, segundo o autor, requer do profissional de Design gráfico conhecimentos das seguintes áreas: linguagem visual, comunicação, perceção visual, administração de recursos económicos e humanos, tecnologia, mídias e técnicas de avaliação. O autor afirma ainda que o Design gráfico estabelece pontes visuais, e que o valor do seu trabalho reside na efetividade da comunicação que produz, baseado em conhecimentos sobre uma série de problemas de comunicação e funcionais, que podem apresentar-se da seguinte maneira:

.....
Perspetivas de comunicação:
.....

Conteúdo específico da mensagem (nível referencial denotativo).
.....

Análise da mensagem no contexto de mensagens emitidas pela mesma fonte.
.....

Análise do conteúdo de mensagens que acompanham e modificam o seu conteúdo.
.....

Análise de códigos usados e códigos possíveis.
.....

Análise de elementos sintáticos enquanto meios de comunicação.
.....

Análise do público e possível acesso a novo público.
.....

Perspetivas funcionais:
.....

Visibilidade da mensagem.
.....

Legibilidade do texto e imagem.
.....

Características físicas adequadas ao uso e função do Design.
.....

Elementos sintáticos contribuintes a um claro entendimento da mensagem.
.....

Perspetivas económicas:
.....

Utilização da melhor solução possível, dentro das possibilidades existentes.
.....

Perspetivas tecnológicos:
.....

Utilização da melhor tecnologia existente dentro das limitações económicas.
.....

Desenho visual adequado para obter um melhor resultado da tecnologia utilizada.
.....

Perspetivas logísticas:
.....

Organização e coordenação do desenvolvimento do projeto e produção.
.....

Hollis (2001) considera três funções básicas do Design gráfico que estão relacionadas com a sua conceitualização. A primeira delas seria identificar: dizer o que é um objeto e de onde veio. Segundo o autor, essa função é atendida na construção de embalagens, símbolos gráficos, marcas. A segunda função está relacionada com informar e instruir, indicando a relação entre os objetos, quanto à direção, posição, etc. A terceira delas é apresentar e promover, ou seja, nesse caso, o objetivo do Design gráfico é captar a atenção e tornar a sua mensagem inesquecível.

O Design é um processo e possui quatro características essenciais, segundo Mozota (2002), que, fazendo uma analogia aos 4 P's do marketing, apresenta os 4 C's do Design, que são: Criatividade, Complexidade, Compromisso e Escolha.

.....
criatividade, pois o Design pode criar qualquer coisa que não exista;
.....

.....
complexidade, pois implica decisões sobre um grande número de variáveis;
.....

.....
compromisso, pois implica a procura do equilíbrio entre os objetivos e necessidades contraditórias (custo x desempenho, estética x facilidade de uso, material x durabilidade);
.....

.....
escolha, pois implica decidir entre muitas soluções possíveis num problema, seja ao nível do conceito ou de detalhes como cor e forma.
.....

De acordo com o Centro Português de Design (1997), o Designer gráfico é um especialista na criação de elementos que permitem uma identificação e diferenciação dos aspetos visuais da organização, contribuindo para a política e estratégia de comunicação da mesma. Independentemente das discussões acerca da definição escolhida como ideal por cada autor ou profissional, e da nomenclatura, fica evidente que a questão do projeto está presente em todas as definições de Design e eleva-se a parte inseparável da definição e do papel da profissão. Analisando as definições apresentadas, três pontos aparecem e se repetem como parte do conceito de Design em si: o processo de Design, a competência do Designer e a estratégia que rege o uso do Design. Desde a origem do termo, a sua tradução em várias línguas e o seu uso, bem como em praticamente todas as suas definições, o processo de projeto e o método utilizado por quem projeta são parte fundamental do Design, fazendo do processo de Design dimensão da sua própria definição. De modo similar, a competência em Design e o papel de quem projeta fazem parte do que se entende por Design. Os conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional em Design têm função relevante na compreensão do que é (ou não) Design. Unindo e auxiliando a relacionar as dimensões de processo e competência, a questão da estratégia em Design também constitui dimensão do conceito de Design, uma vez que representa a intenção da empresa, as políticas envolvidas na implantação e no seu uso. A dimensão estratégica do conceito de Design aponta para a evolução deste e para a sua inserção nas empresas contemporâneas.

4. Disciplinas

O Design faz parte de uma família profissional que se desenvolveu em redor de diferentes formas de projeto. Mozota (2002) distingue quatro tipos de projeto de Design que correspondem aos domínios-chave de intervenção desta profissão e que induzem as possibilidades de entrada e de interação do Design com as diferentes funções da empresa. Eles são:

.....
Design Gráfico; Design de Produto; Design de Embalagem; Design de Ambientes
.....

Ainda segundo Mozotta (2002), podemos classificar a atividade do Design consoante as dimensões de que a conceção do objeto no espaço se apropria.

Design 2D	Design 3D	Design 4D
Design gráfico	Design de mobiliário	Design de multimídia
Design de Informação	Sistema de moda	Design Interactivo
Ilustração	Arquitectura de interiores	Web Design
Design Textil	Design Industrial	
	Design de ambiente	

Quadro 1 - Tipologia do Design / Fonte: Mozota, 2002, p.9

4.1. Design gráfico

Esta área do Design consiste em conceber as linhas e as imagens gráficas destinadas a representar a identidade de uma empresa, as suas marcas e os seus produtos. *“Tal como no Design de Embalagens, a intervenção do Designer gráfico pode decompor-se em diferentes níveis”* (Mozota 2002):

.....
Desenvolvimento de um sistema de identificação visual completo, acompanhado por um manual gráfico que normaliza diferentes maneiras de declinar o símbolo gráfico sobre diferentes suportes e cuja atualização deve ser permanente;
.....

.....
Desenvolvimento do catálogo de produtos, de brochuras, da paginação para uma revista ou publicação, de um cartão de visita, de um cartaz, da paginação de um relatório de contas, etc.
.....

.....
Conceção gráfica integrada de outros produtos: um interface de um *software*... O Design gráfico é, cada vez mais, uma área essencial para os profissionais que atuam ao nível da Identidade Corporativa, enquanto forma de diferenciação positiva das organizações. No entanto:
.....

.....
Design Gráfico não se resume só ao desenho da marca/logótipo. Ele visa a conceção de um sistema complexo de Identidade Visual tão abrangente, que vai desde o desenho de interfaces até ao sistema de comunicação interna, passando pela sinalética, até ao desenho de websites.
.....

4.2. Design de produto

“Ele intervém em praticamente todos os setores de forma mais ou menos anónima” (Mozota 2002). Mozota (2002) destaca os seguintes:

Design de Conceção ou Design de Engenharia, que está mais próximo do domínio da engenharia, em particular da Engenharia Mecânica;

Design Industrial de conceito, que visa a elaboração de uma solução original para um sistema, para uma função idêntica ou para uma função nova;

Design Industrial de adaptação, que implica adaptar um sistema conhecido a uma nova função, que necessita, para tal, da conceção de um desenho original para as partes ou para os componentes;

Design Industrial de variação, frequentemente apelidado de “restyling”, que visa a reformulação de certos aspetos do sistema, sem modificação da função ou do princípio.

4.3. Design de embalagem

Apesar de menos conhecido que o Design de Produto, o Design de Embalagem assume algum protagonismo na área da intervenção profissional. Frequentemente apelidado de “Packaging Design”, atua ao nível da conceção de embalagens para os produtos. A embalagem tem a potencialidade de superar a simples função de proteção, para se tornar um elemento importante de informação e de comunicação sobre o produto, sendo praticamente indissociável deste. Mozota (2002) distingue três níveis de intervenção do Design, no que diz respeito à embalagem de produtos:

Um nível próximo do Design Gráfico: o Designer deve modificar ou criar um grafismo para as superfícies a serem impressas. Aqui atua num suporte de duas dimensões;

Um nível que se aproxima do Design de Produto: o Designer deve melhorar as qualidades funcionais da embalagem, por exemplo, na conceção de uma tampa versátil ou no projeto de otimização da embalagem, que vise a simplificação da utilização do produto pelo consumidor;

Por fim, um nível mais completo, em que aborda o problema através de uma reflexão profunda, sobre o conceito da embalagem a desenvolver. A diferença em relação aos dois níveis anteriores consiste no facto de, nesta área, o Designer necessitar de atuar ao nível da tecnologia utilizada para produzir a embalagem. O Designer pode ser, assim, chamado a modificar todos os elementos da embalagem e a interagir com a sua forma, com os materiais ou com o sistema de armazenamento.

4.4. Design de ambiente

Engloba a adaptação do local da empresa, do espaço que a represente fisicamente (interior e exterior: paisagem industrial, área de trabalho, escritórios, área de produção, espaços comuns, receção, zonas de descanso), adaptações dos seus espaços comerciais, das suas estruturas de exposição e de *stands*. Novos conceitos de centros de lazer ou de restauração.

Cabe ressaltar que a Gestão do Design não precisa de especializar-se em todas as competências descritas acima, mas a função do gestor de Design consiste em coordenar e integrar essas competências para que, num contexto estratégico, a imagem da empresa seja percebida no seu conjunto. Além das duas dimensões (2D) ou três dimensões (3D), esta tipologia permite fazer aparecer uma nova dimensão (4D), que acrescenta a dimensão da interface do usuário, a virtual, que aparece no Design, unindo novas tecnologias da informação. O Designer multimídia concebe a interface gráfica (arborescência intuitiva, ícones) em *softwares*, jogos ou todas as aplicações multimídias (em bases de dados, os servidores da Internet, elementos interativos), e desenvolve um trabalho importante para melhorar a sua ergonomia e a usabilidade, assim concebendo um objeto que ultrapasse sozinho a concretização formal, por englobar a dimensão virtual da relação com o usuário.

5. Matriz de integração do Design na empresa

A introdução do Design nas empresas varia de acordo com o problema a que este tem de dar resposta.

Função/ Design	Design Gráfico	Design de Embalagens	Design de Produto	Design de Ambiente
Direção Geral	Identidade Institucional Web Design		Inovação	Espaço de trabalho Escritórios
Departamento de comunicação	Identidade Visual			Evento Salão
Departamento de Produção e I&D	Técnica de documentação	Embalagem Logística	Inovação	Espaço de acolhimento Escritórios
Departamento de Marketing	Marcas Web Design	Embalagem do produto	Gestão da gama de produtos	Salão Espaço de vendas

Quadro 2 - Matriz de integração do Design na empresa / Fonte: Mozota, 2002 pág. 13

Podemos assim estabelecer uma matriz de integração do Design, sendo as suas portas de entrada numa empresa as seguintes:

Pela administração, aquando da criação de uma empresa, no lançamento de um projeto de inovação ou na alteração da estratégia da empresa, devendo isso refletir-se na Identidade Corporativa;

.....
Pelo departamento de comunicação, em tudo o que diz respeito à Identidade Corporativa, na necessidade de desenvolvimento de material promocional ou na gestão de mostras profissionais;
.....

Pelo departamento de Marketing, quando há necessidade de conceção de uma nova embalagem, de melhorar um produto, de criar uma nova marca ou de organizar uma promoção;
.....

Pelo departamento de produção ou pelo departamento de investigação e desenvolvimento, através de um projeto de inovação de determinado produto. O Design, com a finalidade de se integrar nas organizações, adota diferentes itinerários, intervindo todos os dias nos problemas que derivam da estratégia da organização, do produto ou da identidade e da comunicação. A amplitude do domínio da aplicação do Design e a sua integração nas organizações não deve esconder que existem estruturas comuns através das diferentes perspetivas.
.....

6. Design como processo

Para que as disciplinas do Design sejam feitas de forma adequada, é necessário que se estabeleçam parâmetros do processo que as envolvem, àquilo a que se chama metodologia do projeto. Serão apontados os seus principais aspetos na condução do processo de Design. Para Bonfim (1995), os problemas encontrados no desenvolvimento de um projeto tornam-se cada vez mais complexos, de modo que é pouco provável que o Designer ou o responsável pelo projeto possam resolvê-los intuitivamente. As informações para a solução de problemas projetuais aparecem de maneira tão veloz, que as empresas que não disponham de métodos e meios auxiliares não poderão ou não saberão utilizar tais informações. As empresas devem trabalhar com o máximo de certeza de que os seus produtos sejam bem conduzidos no processo e, conseqüentemente, bem sucedidos, estando disponíveis ao consumidor corretamente e no menor tempo possível. A metodologia de projeto deve ser flexível para se ajustar às variáveis ou condicionantes que surgem no decorrer do processo. Para Fontoura (2002, p. 81), o Design utiliza metodologias, métodos e técnicas que fazem parte do processo de Design. O autor observa que “todo processo de Design é em si, um processo de solução de problemas e conseqüentemente, um processo criativo”.

Magalhães (1997) define as seguintes fases:

.....
definição do problema, em que se identifica uma necessidade de determinado usuário, principais objetivos e restrições a serem respeitadas; análise do problema, fase em que se dissecou o problema em subproblemas, verificando interações existentes entre eles e hierarquizando prioridades;
.....

síntese, onde as soluções são geradas, considerando as informações das fases anteriores;
.....

avaliação, que consiste num esforço analítico para a seleção das soluções que mereçam ser elaboradas, com base no quão atendem aos objetivos e restrições;
.....

desenvolvimento, etapa na qual são refinadas as soluções selecionadas.
.....

Frascara (2000) descreve a metodologia voltada ao Design gráfico em 10 etapas, que são:

recolha pelo cliente;

coleta de informações sobre o cliente, produto, sua competência e público;

análise, interpretação e organização da informação, determinação de objetivos;

especificação para a visualização; desenvolvimento do anteprojeto;

apresentação ao cliente; organização da produção;

implementação;

supervisão da produção;

avaliação do grau de alcance dos objetivos.

Bonsiepe (1978) descreve as etapas metodológicas em 3 fases: de estruturação do problema, de projeto e de realização.

Estruturação: detecção e avaliação de uma determinada necessidade; análise, definição e registo do problema projetual; subdivisão e hierarquização dos subproblemas e análise das soluções existentes.

Projeto: desenvolvimento, exame e seleção de alternativas e seu registo;

Realização: fabricação da pré-série; estudo de custos; adaptação às possibilidades de produção; produção em série; avaliação do produto após o seu lançamento no mercado; e introdução de eventuais modificações.

Para Fontoura (2002, p. 88), o processo de desenvolvimento de um projeto de Design sempre difere de outros que possuam a mesma natureza. *“As abordagens ao problema são sempre diferentes e estão sujeitas às concepções, aos entendimentos, conhecimentos, experiências do Designer e à orientação dada por ele ou pela equipe de projeto. Elas servem apenas como orientações, jamais como caminhos fixos e invariáveis”*. O autor coloca, ainda, que uma das diferenças entre o Design e a ciência é a flexibilidade no uso dos métodos, muitas vezes não considerados no julgamento de um projeto – o Design é julgado pelos seus resultados e não pelo caminho adotado pelo Designer. Cada vez mais, o Design vem sendo utilizado nos processos organizacionais, aprimorando-se em técnicas que incidem na produtividade e evidenciado a necessidade de seu emprego. Não é mais um meio a serviço de um “cenário” escolhido pelo marketing, pela engenharia ou pela comunicação, ou como um instrumento que dependa de uma outra função da organização. Tornou-se, acima de tudo, um instrumento de reflexão sobre a escolha do cenário de atuação. O Design passa do estágio artesanal (um produto, um projeto gráfico) ao estágio de função, tornando-se uma das profissões da empresa, que se integra nos seus processos. A função Design participa no sucesso da oferta, visando harmonizar as ações levadas em conjunto, pelas funções envolvidas no produto (marketing, engenharia,

comunicação, entre outras), por uma coordenação doseada e coerente. O valor criado pela função Design é gerenciável, portanto, será abordado no contexto da organização, procurando-se explicar as consequências desta integração. Assim como a criatividade, a invenção e a descoberta científicas, segundo o Manual de Gestão do Design (1997), o Design não é um recurso escasso, mas fluido, dificilmente quantificável ou previsível, razões suficientes para mostrar que admite uma gestão atenta, especializada e esclarecida. Ela deve ser, ainda, hábil e atualizada.

6.1. Método segundo Brigitte Borja de Mozota

De acordo com Mozota (2003), o processo de Design tem seis fases, presentes no seguinte quadro:

Fase	Objectivo	Resultados Visuais
0. Investigação	Idéia	Briefing
1. Pesquisa	Conceito	Conceitos visuais
2. Exploração	Escolhas de estilo	Rafes de idéias, de apresentações. Modelo em escala reduzida Desenhos técnicos Modelos funcionais
3. Desenvolvimento	Detalhe do protótipo	Mocku-up tridimensional para correcções e visualização de capacidade (capabilities)
4. Realização	Teste	Documentos de execução, Protótipos
5. Avaliação	Produção	Ilustrações do produto

Quadro 3 - Fases do método de Design segundo Borja de Mozota / Fonte: Mozota (2003)

Na denominada fase zero, a investigação das ideias e do *briefing* do cliente ou da própria empresa são estudados e melhor definidos. A procura pelo problema real e a sua verdadeira colocação/potencial de mercado são o foco deste momento de projeto. Nesta fase, também é definido o grau de liberdade da criatividade do projeto em questão. Na fase de pesquisa, o Designer analisa o *briefing* para identificar o problema e o objetivo do processo de Design, e conversa com diversas pessoas na empresa, na procura de maiores informações para o melhor entendimento do projeto. A análise do posicionamento do produto e a sua situação de mercado também são levadas a cabo nesta etapa de projeto. São dois os objetivos da fase de pesquisa: desenhar um

diagnóstico do projeto e definir um conceito visual. A seguir, a fase da exploração é marcada pelos desenhos, “estudos” e modelos de criatividade que procuram ampliar as possibilidades. Esta fase encerra-se com a escolha de uma das alternativas, que inclui o cliente e a direção de criação, preferencialmente balizados por critérios estéticos, funcionais e técnicos. Na fase de desenvolvimento, os modelos tridimensionais são desenvolvidos, bem como modelos funcionais. São realizados todos os testes com os protótipos, inclusive os de mercado. Assim, na fase de realização, os documentos de execução, incluindo materiais, componentes e tratamentos, são detalhados. Segundo Mozota (2003), nesta fase, a colaboração de vários departamentos da empresa é muito importante. Por fim, a fase de avaliação procura testar três diferentes perspectivas: controle técnico, testes e cálculos para preparação de produção e avaliação de marketing. Nesta etapa, o Designer interfere menos, adotando uma posição de verificação. Na evolução dos métodos através dos tempos (aqui apresentado apenas o desta autora, devido ao seu caráter estratégico), o modo de percorrer cada fase mudou mais do que a essência do que constitui.

Assim como mudou, significativamente, o ambiente no qual o método é integrado dentro de uma organização e a sua percepção como diferencial competitivo e ferramenta estratégica. No método de Mozota o ambiente de integração já é considerado fundamental.

7. Design como Estratégia

A questão do Design como estratégia, ou das estratégias de uso de Design, tem início na própria questão da tradução e do uso do termo. Existe um consenso teórico no uso do termo como projeto e não como desenho, bem como a necessidade de equacionar múltiplos fatores projetuais, definir a atividade e a sua importância. Para Mozota (2003, p.4), *“todo o problema proposto para um Designer demanda a restrição ou manejo de restrições de fatores tecnológicos, ergonômicos, de produção e de mercado para um balanceamento.”* A equação “Design = intenção + desenho”, proposta pela autora (e já abordada anteriormente), “esclarece o ponto de que Design sempre pressupõe tanto intenção quanto plano” (Mozota, 2003, p. 2) e deve estar inserido numa perspectiva estratégica, adequada ao ambiente competitivo da empresa. Para Henderson (1989), a estratégia é posterior à questão da competição, embora modernamente o enfoque seja frequentemente o contrário. Segundo o autor, estratégia é a “procura deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva.” (1989, p.5). Ela surge quando a empresa se depara com um grau de competição forte, que exige um plano de ação numa atitude na procura da sobrevivência. Em estratégia, parece ponto definitivo que a sobrevivência exige diferenciação. Para Porter (1996), a essência da estratégia está em desempenhar funções e atividades de modo distintivo, diferente. Estratégia competitiva é ser diferente e significa escolher deliberadamente um conjunto diferenciado de atividades para entregar (ao cliente) um conjunto de valores único. Na procura por

ser diferente, segundo Porter (1996), efetividade operacional não pode ser confundida com estratégia, embora os dois sejam fundamentais para a performance superior das empresas. Atuando em duas direções diferentes, efetividade operacional significa proceder a atividades similares melhor que os rivais; enquanto que posicionamento estratégico significa desenvolver atividades de modo diferente dos rivais, mesmo que as atividades sejam similares. As posições ou posicionamentos estratégicos podem estar calcados em três naturezas: variedade, necessidade e acesso. Usualmente, estas fontes atuam juntas ou chegam mesmo a relacionar-se. Escolher um posicionamento, entretanto, não é suficiente para gerar vantagem sustentável (Porter, 1996). Porter (2008) também considera a estrutura do setor ao comentar as questões estratégicas que considera básicas. Para Porter, a estrutura de um setor mereceria tanta atenção dos estrategas quanto a posição da sua própria empresa. O autor argumenta que a estrutura de um setor determina a competição e a rentabilidade do mesmo, sendo que a força competitiva mais forte deveria ser a mais importante na formulação da estratégia. Segundo Porter (2008), são cinco as forças competitivas de um mercado ou setor:

-
(a) o poder negocial dos fornecedores;
.....
- (b) o poder negocial dos clientes;
.....
- (c) a ameaça de novos concorrentes;
.....
- (d) a ameaça de produtos ou serviços substitutos e;
.....
- (e) a própria rivalidade entre os concorrentes.
.....

Quando analisadas especificamente e comparadas como um conjunto, as cinco forças auxiliam a empresa a entender o que é o setor e como a competição se desenvolve nele, gerando um princípio para o planejamento estratégico e para as ações estratégicas da empresa. De um modo geral, toda a complexidade da estratégia está em escolher caminhos que sejam realmente vantajosos para cada empresa, desde a formulação até à implementação das estratégias, passando pela idealização, pela análise de ambientes internos e externos e pelo modo de optar pelas ações ou direções. Saber encaminhar a empresa para que as escolhas gerem vantagens competitivas sustentáveis nos mercados pretendidos é parte fundamental do processo. Na procura da diferenciação preconizada pela estratégia, muitas empresas decidem investir nos processos de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços. Percebido pelo cliente, o produto, quando alterado, gera reflexos imediatos e facilmente controláveis pela empresa, principalmente quando comparado com outras estratégias de diferenciação. Na procura por esta diferenciação, o Design é apontado como o fator de performance de empresas. Neste contexto, Kotler (1998) entende Design como uma ferramenta competitiva, colocando-o na posição de força de integração na empresa, sendo o objetivo do Design a criação de “grande

satisfação” para o consumidor alvo e lucros para a empresa. A incorporação do Design no ambiente empresarial e o seu papel na estratégia vão além da definição do termo e da profissão; e passam, obrigatoriamente, pela questão da Gestão do Design. Design Management, ou Gestão do Design, como veremos mais à frente, é o termo utilizado para descrever uma série de atividades de gestão ligadas ao Design e à estratégia da empresa, permitindo ver e gerenciar as questões ligadas ao uso do projeto, da intenção e da criatividade como alavancas competitivas.

8. Competências empresariais do Designer

8.1. Perfil do Designer no contexto atual

Discorrer sobre o perfil do Designer implica a identificação das competências que o compõem. Numa abordagem à definição das funções do profissional de Design, enquadrada nas atuais condições de competitividade, surge a visão do desempenho do Designer não apenas a um nível técnico, mas também de competência empresarial. Alencar (2005, p. 416) defende que o Designer é o profissional capacitado a aumentar a competitividade das empresas, criando nichos próprios e definindo soluções que visem a funcionalidade, qualidade, segurança, conforto e imagem diferenciada de produtos e serviços. Em Portugal, a Associação Portuguesa de Designers (APD) refere o contexto de permanente mudança, em que atualmente o Designer tem de movimentar-se, e no qual é chamado a intervir, antecipando problemas, definindo estratégias, procurando gerar oportunidades e liderando projetos multidisciplinares. Destaca-se o facto de ter que interagir com os diferentes intervenientes no processo, de diversas áreas de formação, o que, dentro das empresas ou instituições, o coloca numa posição ideal para conduzir e articular processos de mudança e de gestão (APD, 2008). No que respeita à definição do perfil do Designer, Munari (1990, p. 30) define este profissional como um projetista dotado de sentido estético, que trabalha para a comunidade. Quanto ao seu trabalho, o mesmo não é pessoal e individual, mas resulta de um espírito de grupo e, nesse sentido, compete-lhe saber organizar e gerir determinado grupo ou equipa de trabalho, constituído de acordo com o problema que lhe é apresentado para resolver. Para o autor, o objetivo do Designer deve ser o de tentar produzir, da melhor forma possível, objetos vulgares de uso corrente e não o de trabalhar para uma elite (Totterdill, 2002, p. 72). Refere ainda que o perfil do Designer deve relacionar-se com a capacidade deste profissional para assumir funções enquanto gestor de I&D, sempre que esteja associado a departamentos de desenvolvimento de produtos. Contudo, não pode falar-se de perfil de Designer sem enunciar o conjunto de competências que o integram. Com frequência, o conceito de competência está associado a um elevado desempenho ou a um desempenho qualificado (Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva, 2006, p.11). Um estudo apresentado pela Aneca³ refere vários grupos de competências, ao longo da descrição e identificação dos perfis profissionais dos Designers, nas várias áreas de especialidade. Todavia, este estudo referencia outro grupo de competências que, no contexto atual, assume

particular importância e que passa pelas competências de natureza empresarial. Assim, no referido estudo, ressalva-se que o perfil do Designer deve conter conhecimentos da dinâmica empresarial e da realidade económica, salientando a importância do Design a este nível: *“o Design melhora a política de inovação e de comunicação da empresa, (...) os resultados globais das empresas, (...) é uma profissão que cria valor a nível macroeconómico, (...) melhora o nível competitivo de um país em relação aos outros (...) favorece a transferência de tecnologia (...) e pode ajudar a reestruturar um setor económico dentro de uma política económica regional”* (Aneca, 2004, p. 422).

Nesta definição, salienta alguns objetivos, que são apresentados como fundamentação do perfil profissional do Designer e que deverão ser alcançados no final do ensino superior em Design. Destes aspetos, extraiu-se a Designação do grupo de competências associadas diretamente às atividades relacionadas com a empresa, que serão apresentadas como “competências empresariais e profissionais”. A sistematização das diversas perspetivas e abordagens analisadas permitiu a identificação das competências que constituem o grupo específico das competências empresariais e profissionais do Designer (ver Quadro 4).

1. Capacidade de análise e compreensão das características e funcionamento da empresa/cliente, das suas estratégias de mercado e objetivos comerciais e de rentabilidade.
2. Capacidade para integrar a realidade da empresa/cliente no contexto do mercado global e específico.
3. Visão sistémica do funcionamento da empresa.
4. Competência para estabelecer estratégias de mercado no âmbito dos projetos que desenvolve.
5. Competência na seleção de segmentos de mercado e desenvolvimento de uma correta imagem do produto/marca/empresa.
6. Capacidade para interpretar tendências socioeconómicas e o comportamento dos consumidores.
7. Capacidade de análise de condicionantes e definição de critérios a considerar no contexto da empresa.
8. Capacidade para comunicar com eficácia à empresa/cliente, oralmente ou por escrito, as propostas, os *briefings*, etc..
9. Competência para fornecer à empresa/cliente informações claras relativas ao estilo, funcionalidade, segurança e outros aspetos inerentes à natureza específica da sua intervenção.
10. Capacidade de trabalhar/projetar, tendo em consideração o contexto internacional.
11. Capacidade para visualizar e comunicar visualmente a informação.
12. Capacidade para cumprir os prazos e orçamentos definidos.
13. Competência na orientação, na construção, fabrico ou produção do produto de Design.
14. Capacidade para trabalhar em equipa, coordenar e/ou trabalhar em equipas multidisciplinares.

Quadro 4 - Competências empresariais e profissionais do Designer

Gradualmente, os empresários valorizam mais o facto de poderem contar com a inserção, no seio das suas organizações, de profissionais em Design que participem na definição das respetivas estratégias, em colaboração com equipas multidisciplinares. Ao Designer passarão a ser exigidas não só as competências técnicas, o domínio de metodologias para a execução e concretização de projetos e o conhecimento dos métodos de fabrico dos produtos que concebe. Ser-lhe-á, também, exigido o domínio de competências que se relacionam com o estudo, a análise e o conhecimento dos mercados, das estratégias de marketing e da análise da lógica de marca, para além de todas as competências que estão relacionadas com a inserção deste profissional no meio empresarial e que se refletem no conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa onde se insere.

9. A importância de pensar o Design como Gestão

No atual momento competitivo de Portugal, onde é necessário ser-se capaz de elaborar estratégias de negócios para o mercado, onde o Design ainda tem dificuldades em ser percebido como o grande diferencial da inovação e competitividade dos produtos nacionais, é imperativa a formação de profissionais que pensem o Design muito para além da sua estética e da própria emoção. É necessário pensar o Design como gestão, junto com o empresário, em prol do reconhecimento da sua marca e sucesso da sua empresa. Formar gente capacitada nesta visão é uma obrigação imediata das escolas de Design e Gestão. As mudanças advindas da indústria, nacional ou global, âmbito onde se desenvolvem as atividades do Design, exigem dos Designers novas posturas e mudanças rápidas no desenvolvimento das suas competências, cada vez mais, em virtude de novas posturas da gestão competitiva, da força e velocidade das comunicações, das novas tecnologias e das próprias exigências naturais dos consumidores, que fazem com que as empresas se vejam forçadas a aprimorar os seus sistemas de gestão, visando não só o lucro, próprio de um sistema capitalista, mas também atendendo às necessidades que a sociedade exige – sustentabilidade e respeito ao individuo, não só como parte de uma massa de consumo, mas como um ser único que tem necessidades próprias. Neste processo, o Designer tem percebido que o seu papel como transformador da sociedade, através do seu ofício criativo, vai além da própria criatividade e, por consequência da estética, um valor que está muito arraigado na conceção do Designer, mas que, nos tempos atuais, se tornou quase que uma obrigação, o seu diferencial para o mundo empresarial será a inserção da visão estratégica no desenvolvimento de um produto/ serviço de Design, colocando-o em todos os âmbitos das suas competências. Nesse processo mutante, o Designer tem deixado esse papel da gestão para outros agentes, sofrendo na sua própria empregabilidade a falta desta experiência estratégica. Por outro lado, o mercado está atento a esta nova necessidade e precisa de Designers que vão

além da estética, pensando o produto não só como projeto, mas também como negócio, o que obriga o profissional de Design a aprimorar-se, sob pena de ficar relegado a um processo projetual, subordinado a outros agentes. Falta, nas escolas de Design, colocar o futuro profissional do Designer não só como um ser pensante e criativo, com os requisitos projetuais, mas, sem dúvida, e porque não, colocar no ensino do Design uma percepção de visão estratégica no aluno. Outras profissões fazem isso, como a Engenharia Comercial e a área de Marketing, que são áreas que gravitam em torno do Design, formam profissionais gestores e não só técnicos. Duas são as situações que exigem do futuro profissional e das escolas de Design uma análise profunda desta necessidade: por um lado, Portugal, além de possuir uma economia instável, tornou-se um país onde o Design será um componente essencial para o aumento desta competitividade; por outro, o mercado mundial está cada vez mais competitivo, com a diluição das fronteiras comerciais e o que vale nessa concorrência, onde o sucesso é essencial para a sobrevivência empresarial, é quem produz o produto que melhor atenda ao mercado (valores materiais e imateriais), com o melhor preço e a melhor qualidade, no menor prazo possível. O Designer está a começar a compreender que o seu papel nas empresas está a mudar, mas também percebe que não foi preparado para isso. Dialogar sobre um plano de marketing, ciclo de vida do produto, cadeia produtiva, até de uma estruturação do *briefing*, torna-se difícil, já que a base do ensino do Design está estruturada nos valores subjetivos da percepção da forma – função, valores vindos da própria teoria da Bauhaus. Neste sentido, acredito que a capacitação do Designer, para poder colocar-se ao nível da gestão dentro da empresa, passa por três pilares do conhecimento que são fundamentais – empresa, com todas as vertentes de projetos sejam, tecnológicos (materiais e processos) ou subjetivos, assim como da própria filosofia empresarial, mercado, onde transitam as soluções projetadas (âmbito do marketing e do Design) e a sociedade, com todas as análises de necessidades, desejos, valores de sustentabilidade e imateriais.

10. Considerações finais do capítulo

As empresas que favorecem a atuação do Design de comunicação são geralmente aquelas que se adiantam em relação às mudanças ou pressões do ambiente de mercado nas suas atuações, optando estrategicamente por alocar recursos, por forma a prevenirem-se de futuras situações indesejáveis e atingir as suas metas. Um dos grandes problemas enfrentados em Portugal para se implantar o Design de comunicação como ferramenta no planeamento estratégico de uma empresa é o de, pela falta de uma política de Design nacional eficiente, muitas organizações e sociedades industriais se formaram sem o uso (pelo menos consciente) dos conceitos de Design, de uma forma sistemática, ficando difícil, nestes casos, entender como o Design, de um modo geral, deve desempenhar um papel importante nessa sociedade, já que a educação e a cultura que se formaram não estimulam a aplicação do Design em larga escala. Sendo assim, uma das maneiras para reverter essa situação seria a implantação de uma política de Design, necessária para que as empresas pudessem competir no mercado global. Sociedades como os EUA, Japão e Alemanha foram pioneiras no uso do Design. Desde então, o Design utilizado de maneira estratégica tornou-se fundamental nas gestões estratégicas empresariais, pois é uma das principais formas de se obter o tão almejado diferencial competitivo que, por consequência, trazer uma maior participação de mercado. Outro fator que dificulta a implantação do Design de comunicação no planeamento estratégico é a inexistência de uma cultura de Design desenvolvida na sociedade portuguesa. Isso faz com que a sociedade em geral não se aperceba da importância dessa ferramenta, por puro desconhecimento e falta de informação, renegando o Designer e a própria atividade, por considerá-la supérflua e de fácil execução. Os gestores possuem um posicionamento ainda cético em relação à real necessidade do Design de comunicação, embora muito da cultura da sua necessidade já tenha sido estabelecida. Assim, para que o Design de comunicação incorpore a realidade de uma empresa, é preciso, antes de tudo, abrir a mente da corporação para novos conceitos. É preciso deixar de lado antigos hábitos para partir para a inovação (ingrediente essencial da competitividade), sendo necessário que a empresa esteja preparada para isso. Uma maneira de incorporar a importância do Design de comunicação no dia-a-dia da empresa é a promoção de uma unidade visual com a marca, além dos demais elementos da identidade corporativa. Para que uma empresa tenha o Design de comunicação incorporado na sua estratégia competitiva, ela deve ter definidas, no seu planeamento estratégico, três questões fundamentais:

.....
qual o negócio e os objetivos da organização, traçar metas quantificadas de crescimento e lucro e tornar clara a sua identidade corporativa e o seu posicionamento no mercado.
.....

um planejamento estratégico, que deverá definir as metas a serem atingidas, verificar se o projeto apresentado está de acordo com as exigências e expectativas do mercado e quais são os recursos financeiros, tecnológicos, humanos (entre outros) disponíveis.
.....

Introduzir os conceitos de Design de comunicação, passo a passo, dentro da filosofia e cultura de trabalho da organização e desenvolver o processo de trabalho do Design de comunicação como um diálogo entre diversas áreas de conhecimento, que devem agir de forma integrada (engenharia, produção, vendas, marketing).
.....

Gestão do Design

O presente capítulo inicia com uma revisão de conceitos considerados fundamentais em Gestão do Design e avança na discussão específica da formação do Designer-gestor e do gestor de Design, destacando conhecimentos e competências necessários para a sua atuação profissional. Em seguida, 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 gestores, empresários, educadores, profissionais de Design, para a necessidade e emergência da implementação da Gestão do Design nas empresas nacionais, tendo em vista a conquista de maior competitividade da indústria nacional e, conseqüentemente, contribuir para uma melhor percepção da imagem dos produtos/serviços portugueses no mercado.

I. Enquadramento

Em 1907, o arquiteto Peter Behrens, um dos primeiros membros da Werkbund, comandava – como diretor artístico – a Allgemeinen Elektricitäts Gesellschaft (AEG), desenhando todos os produtos, fábrica, habitações para funcionários, identidade e desenhos publicitários. Foi o primeiro “Designer corporativo”. Acredita-se ter nascido aí a Gestão do Design. A assunção da Gestão do Design, segundo Mozota (2002), remonta aos anos 60, na Inglaterra, numa ação conjunta do *Royal College of Arts*, de Londres, e do departamento de *Design Management*, da *London Business School*, dirigida por Peter Gorb. O termo referia-se às relações entre os escritórios de Design e os seus clientes, a premissa inicial da Gestão do Design pretendia garantir o bom encaminhamento dos projetos e a comunicação entre os diversos departamentos envolvidos no desenvolvimento de produtos e nas atividades de gestão de marcas. A criação em Boston, no ano de 1975, do *Design Management Institute* (DMI), deu ao tema caráter formal de disciplina e iniciou uma série de ações que resultaram no maior centro de discussão académica e de Gestão do Design, congregando académicos, Designers e empresários. Em conjunto com a *Harvard Business School*, desenvolve o TRIAD, primeiro projeto de pesquisa internacional sobre Gestão do Design. As ligações das duas instituições foram reforçadas e a escola difunde os casos editados pelo DMI desde 1995. A evolução da administração das empresas e o papel da qualidade no processo produtivo em geral e, em específico, no desenvolvimento de novos produtos, pode ser comparada à histórica do Design, dos seus fundamentos até à compreensão do seu papel estratégico (Santos, 2000). A analogia das eras da qualidade em relação às eras do Design permite entender que ao mesmo tempo em que a gestão da qualidade evolui da inspeção e controle para a garantia de qualidade e estratégia, o Design consolida-se, populariza-se e passa a ser percebido pela empresa como estratégico. Neste contexto moderno, o uso do Design como estratégia, competência central e diferencial para vantagem competitiva das empresas é crescente, e a compreensão de que o Design deve ser gerido surge como teoria. Da consolidação do uso do Design como função nas empresas, visando a qualidade dos produtos e sem preocupação da empresa com a Gestão do Design, até à perspetiva do Design como liderança e, mais recentemente do *Design Thinking*³, o seu papel evolui para dentro da estratégia da empresa. O foco da Gestão do Design muda da gestão de projeto para uma filosofia que atravessa toda a empresa, na procura de uma organização criativa e de um novo modelo de negócio, no qual o Design e a lógica da sua essência estão por todas as funções. O olhar mais contemporâneo sobre o foco de eras já consideradas ultrapassadas em termos temporais permite entender os desdobramentos do papel do Design e do Designer. A perspetiva do Design como processo, no qual a inovação era o foco da Gestão do Design, típico dos anos 1980/1990, pode hoje ser compreendida pela lógica da inovação. Para Verganti (2009) a inovação

³ “Design Thinking” é o conjunto de métodos e processos criativos para abordar um problema, com vista a um resultado futuro. Como abordagem, é considerada a capacidade para combinar empatia num contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto. (ALDER, Isabel; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz; VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar. ”Design Thinking: Inovações nos Negócios. 2011, MJV Press)

dirigida pelo Design contempla o processo de Design como entrega de significados. Do mesmo modo que o marketing entende o significado latente no desenvolvimento de produtos, como a entrega do objeto que o consumidor gostaria de ter mas ainda não existe, Verganti sugere que os significados sejam traduzidos em produtos inovadores. Deste modo, a compreensão da cultura, a pesquisa profunda, o envolvimento com o significado atribuído para um objeto são pontos essenciais do Design. A capacidade de conhecer o consumidor, os ativos internos da empresa e o processo de interpretação da equipe de projeto de produto asseguram o *Design-driven innovation*, ou a inovação guiada pelo Design postulado por Verganti (2009). Do mesmo modo, o Design como estratégia criativa com foco na marca, do período dos anos 1990/2000, sugere foco no consumidor e no valor da marca como ativo para as empresas. É o início do movimento que vai levar ao *Design Thinking*, dos anos 2000 até ao presente. Segundo Brown (2009), a força do Design como centro de convergência, e não como elo de uma cadeia, traduz o papel do Design de ser mais do que uma ligação entre engenharia e marketing, posicionando a equipe de Design mais próxima da estratégia do que do processo tático. Este autor alega que a passagem de um papel para outro tem relação com a capacidade do profissional de olhar a tarefa da solução de problemas de um modo não tão convencional, colocando em prática competências aprendidas acerca de como atender necessidades humanas com recursos técnicos, dentro das restrições da empresa. Para Brown (2009, p.7), o *Design thinking*, como “o modo de descrever um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas para uma larga escala de problemas”, aproxima os Designers e o Design do ambiente estratégico da empresa. Do mesmo modo, neste contexto, o pensamento linear sequencial, pode não ser a melhor via de compreensão de problemas, e os mapas mentais e modelos sistêmicos auxiliam nas tarefas. A evolução natural do *Design doing* (fazer Design) para o *Design thinking* (pensar Design) reflete um reconhecimento cada vez maior, por parte dos empresários, do papel do Design e de que a atividade deve ser pensada por todos e não somente pelos Designers na empresa (Brown, 2009).

2. Conceitos e Aplicações

É da Gestão do Design a responsabilidade de conceber produtos que incorporem os objetivos da empresa, satisfaçam o consumidor e se apresentem competitivos no mercado, dentro do tempo previsto e de acordo com os recursos disponibilizados. Gestão do Design, segundo Wolf (1998), é a organização e coordenação de todas as atividades de Design, baseada nos objetivos e valores definidos pela empresa. Deve fazer parte da missão da empresa e a premissa básica para a sua eficiência é a consciência e a aceitação do Design como fator de qualidade e de estratégia pela gerência. Segundo a autora, as atividades de Gestão do Design realizam-se nos processos operativos – a realização concreta dos trabalhos a serem feitos - e nos processos estratégicos – definição dos objetivos. Destacam-se as contribuições de Magalhães (1997) – sobre

as características favoráveis das empresas para se propor um programa de Gestão do Design, do Centro Português de Design (1997) – sobre fatores internos que determinam o potencial da implementação da Gestão do Design na organização – sobre categorias de produtos que seriam mais beneficiados pela Gestão do Design e (Karjalainen, 2001) – sobre fatores que determinam a inserção do Design em diferentes níveis da organização (apud Krucken et al., 2002). Para gerir o Design, é preciso criar uma cultura organizacional voltada para o trabalho em equipa, procurando estabelecer relações de confiança e comprometimento de todos os profissionais envolvidos no objetivo comum de melhorar o produto/serviço, segundo a estratégia adotada pela empresa. Conforme afirma Marzano (2000), na Philips Design: *“as empresas têm a responsabilidade de tomar as melhores decisões hoje para um amanhã melhor possível”* e os Designers compartilham esta responsabilidade devido ao seu papel na criação de produtos e serviços que serão usados por um grande número de pessoas. A Gestão do Design, desta forma, caracteriza-se pela multidisciplinaridade e pela interação entre a conceção, a produção e a comercialização de um produto, visando atingir as necessidades, tanto do consumidor/ utilizador, como da organização. Outra abordagem interessante é apresentada por Zurlo (2002), que analisa a articulação da Gestão do Design no tempo, como ideia de debate há mais de 40 anos, que continua a articular-se, entre percursos e significados que conduzem a um diálogo construtivo entre cultura de projeto e cultura da empresa. Segundo o autor: *“O incremento qualitativo e quantitativo da dimensão projetual, dentro e fora da empresa, tende a transformar a Gestão do Design em Design estratégico”* e o Design, estratégico, pode ser visto como um conjunto de habilitadores de arquitetura de valor. Ou seja, é destacada a componente do Design caracterizada pela visão estratégica, que se exprime na capacidade de visualizar o sistema-produto e as possíveis arquiteturas de relações para construção de valor. Para Bahiana (1998), os investimentos voltados para a área de Design deixaram de ser uma questão estética, para se tornarem uma questão estratégica. As indústrias que adotaram as técnicas de Gestão do Design tornaram os seus produtos diferenciados. O potencial da gestão estratégica deve ser incorporado no processo de produção, desde a conceção da estratégia da empresa, passando pela conceção do produto, em todas as fases do ciclo de vida, integrado com outras áreas, e sob todos os aspetos, em que possa ser aplicado como marca, identidade visual, embalagem do produto, embalagem de transporte, comunicação, material de apoio de vendas, arquitetura, entre outras, ao que se chama Gestão do Design. Mozota (2002) vale-se da qualidade para relacionar o Design e a ciência de gestão, na qual está a base do seu modelo de Gestão do Design. Para a autora, a qualidade total permite a visualização do Design na empresa: implica a melhoria de produtos e processos, é baseada na satisfação do usuário e dividida por todos. Segundo Magalhães (1997), ela ocupa-se da orientação da política do Design, atuando de forma direcionada, analisando fatores internos e externos à empresa, pela integração entre setores. Propõe que profissionais de várias áreas trabalhem juntos em todas as etapas da criação, resultando em produtos mais funcionais e eficazes, pois os seus aspetos

foram pensados e resolvidos atendendo exigências de várias áreas. Avedaño (2003) define Gestão do 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 económico-financeira e comercialização, permitindo a sua participação ativa nas decisões dos produtos”. Ela sugere um ponto de vista ampliado, integrador e interativo, com todas as instâncias que conformam o processo projetual. Peters (2003), utilizando o termo “Design Management estratégico”, diz que ela estabelece uma imagem, fator de grande importância na obtenção de credibilidade. 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 aderir a um novo modo de pensar a atividade e integrá-la de modo global na empresa. O ambiente mais propício para a 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. A Gestão do Design, bem como o Design em si, é uma atividade multidisciplinar, que não diz respeito apenas aos Designers. Ela propõe-se a fazer esta aproximação entre o Design e outras áreas, como a de engenharia e de técnicas de gestão empresarial, de modo a mostrar as contribuições e os possíveis resultados que a sua incorporação nas empresas pode trazer (Figura 1).

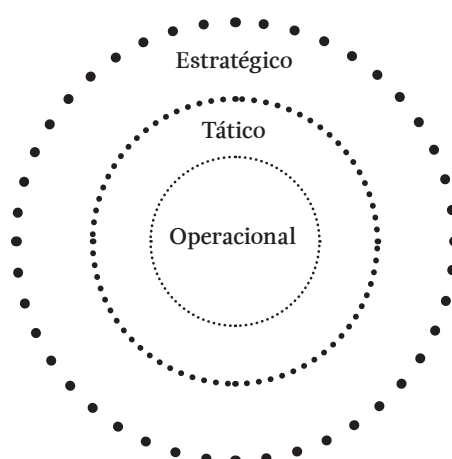


Figura 1 - Níveis Abrangentes da Gestão do Design / Fonte: Adaptado de Manual de Gestão do Design, 1997

O Design também se apresenta como uma atividade que requer a inserção de diferentes atores, de diferentes formações, no sentido de auxiliar o processo:

O Design precisa ter o seu lugar no processo de desenvolvimento de novos produtos onde é necessária também a colaboração de outros especialistas, devendo a orientação estar a cargo da empresa. Quanto ao projeto concreto, a Gestão do Design ocupar-se-á de gerir os recursos humanos e materiais, desde o nascimento de uma ideia até o seu lançamento no mercado. No plano empresarial, a Gestão do Design procurará criar uma organização e clima favoráveis ao nascimento de novos produtos, proporcionando-lhes condições e meios adequados” (Centro Português de Design, p. 14, 1997).

Ou seja, a Gestão do Design passa a atuar como mediadora entre os diferentes atores do projeto, possibilitando o diálogo entre os mesmos, objetivando um melhor desempenho do processo.

O *Design Management Institute*, organização que tem promovido a discussão e a pesquisa em Gestão do Design desde a década de 70, define como “*área que compreende os processos contínuos, decisões empresariais e estratégias que fomentam a inovação e criam produtos, serviços, comunicação, ambientes e marcas projetados de forma eficiente e que elevam a nossa qualidade de vida e promovem o sucesso organizacional*”. De forma mais clara, o *Design management* procura associar Design, inovação, tecnologia, gestão e clientes para construir vantagens competitivas, através dos fatores económicos, sócio-culturais e ambientais. O objetivo final está no fomento do papel do Design dentro das organizações, com o intuito de elevar a colaboração e a sinergia entre Design e negócios, aumentando a sua eficácia. A Gestão do Design é, fundamentalmente, uma posição de liderança sobre projetos, que requer capacidade de explanação, inspiração, persuasão e demonstração de como o Design pode positivamente contribuir para uma organização de distintas maneiras (Best, 2006). Best entende o *Design management* também como um processo didaticamente dividido em três momentos: a gestão da estratégia de Design, o processo e a sua implementação. No primeiro momento, identificar e criar condições para que os projetos de Design possam ser desenvolvidos é a premissa. Da mesma maneira, a Gestão do Design tem como desafio disseminar o *Design thinking* na estratégia organizacional, identificando oportunidades, interpretando necessidades de consumidores e como o Design pode contribuir para a empresa como um todo. Na gestão do processo de Design, o foco está na capacidade de representação da estratégia organizacional, a partir do Design, e nas competências de liderança sobre esse processo. Por fim, no estágio de implementação, o foco está no processo e na execução dos projetos, como o estabelecimento de *guidelines* e manuais que auxiliarão o desenvolvimento de projetos futuros.

A evolução destas perspetivas, e a sua compreensão, auxiliam no entendimento teórico de Gestão do Design, dentro da nova lógica. Permite, também, aprofundar a discussão

rumo a um conceito de Gestão do Design. Para Mozota (2003, p.71), Gestão do Design *“é a implementação do Design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação pela comunicação da relevância do Design para os objetivos de longo prazo da corporação e pela coordenação dos recursos de Design em todos os níveis de atividade corporativa para atingir os objetivos da corporação.”* Para a autora, o papel da Gestão do Design é também adotar, nutrir e entender a relevância do Design nos pontos citados acima, incluindo:

.....
contribuir para os objetivos estratégicos da corporação, pelo desenvolvimento e auditoria das políticas de Design, articulando as mesmas através da empresa, sua identidade e estratégia;
.....

gerir os recursos de Design;
.....

construir uma rede de informação e ideias para projetos.
.....

Mozota (2003) indica que existem duas abordagens para a Gestão do Design nas empresas: a estratégica e a gerencial. Procura, com estas duas abordagens, construir um modelo convergente sobre o desenvolvimento da Gestão do Design. Segundo a abordagem gerencial, o Design é utilizado como ferramenta para incrementar produtos e serviços, através do emprego dos conceitos administrativos e gerenciais quanto ao Design, que são escolhidos para torná-lo mais eficiente. Nesta abordagem, a aplicação de diferentes teorias de administração pode ser relacionada com o Design como um processo, como indivíduos, como decisão, como sistema ou ainda de qualquer outro modo teórico. A abordagem estratégica, segundo Mozota (2003, p.75), envolve a percepção do “Design como um novo paradigma”, para que seus métodos e ferramentas sejam utilizados para incrementar a eficiência da gestão, como um todo, e da Gestão do Design, em particular. Entender o Design deste modo requer compreendê-lo como uma filosofia, como um incremento para a gestão e a intenção da empresa com o uso do Design. Além da questão da abordagem, a integração do Design na empresa também diz respeito à Gestão do Design e refere-se à alocação do Design nas dimensões organizacionais, considerando como os dois principais objetivos da Gestão do Design:

.....
treinar gestores e Designers, familiarizando gestores com as técnicas de Design e Designers com as técnicas de gestão e;
.....

desenvolver métodos de integração do Design no ambiente corporativo, de modo que a Gestão do Design auxilie a empresa na sua estratégia.
.....

Sendo uma das principais autoras sobre o tema, Mozota (2003) assume que a Gestão do Design tem dois propósitos bem definidos e que, de certa forma, são complementares, com um objetivo duplo: tornar gestores e Designers parceiros, ou seja:

.....
explicar o Design aos gestores e, reciprocamente, a gestão aos Designers, com o objetivo de ajudá-los a melhor gerir as suas atividades;

.....
definir os métodos de gestão para integrar o Design na empresa.
.....

No primeiro objetivo, o principal desafio está na alteração e, talvez, equalização de distintos modelos mentais, característicos dos seus campos de origem, para uma compreensão e sensibilização mais profundas sobre os processos gerenciais e de desenvolvimento de projetos. O segundo objetivo tem como premissa identificar e propor formas que permitam que a cultura de Design possa influenciar, em algum grau, o ambiente corporativo. É evidente que, sem o estabelecimento de uma comunicação clara e fluida entre gestores e Designers, esse processo de influência não deverá ser bem-sucedido.

3. Integração na empresa

A introdução da Gestão do Design deve ser feita de forma progressiva e responsável, porque o Design pode ser integrado na empresa por etapas e em níveis diversos: dos projetos e programas de Design, da informação sobre os valores da empresa, da promoção do departamento de Design, da comunicação entre o departamento de Design e a direção geral. A integração do Designer, mesmo quando limitada a um projeto, para Peters (1998), necessita de apoio da direção da empresa. Segundo Wolf (1998), existem várias maneiras de adotar a Gestão do Design e nem sempre isso acontece de maneira estruturada ou com a sua real participação nas atividades estratégicas e no controle de projetos da empresa. Isso, muitas vezes, provoca uma disparidade entre a imagem que a empresa transmite e a que ela pretende transmitir.

Pode ser tratada em paralelo pelos processos estratégicos e operacionais:

.....
Gestão Estratégica de Design (aplicada estrutura organizacional);

.....
Gestão Operacional de Design.
.....

A Gestão do Design, estratégica e operacional, tem como principais funções:

.....
a definição dos objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos do Design;

.....
o desenvolvimento de uma estratégia baseada na missão;

.....
a execução e organização da estratégia;

.....
a coordenação e controle do processo de produção e o controle do resultado.
.....

Em relação às tarefas desempenhadas entre Designers e gestores, Mozota (2003:74) destaca as principais diferenças entre as formas de atuação entre os Designers e os gestores de Design:

Conceitos de Design	Conceitos de Gestão
Design como uma atividade de resolução de problemas.	Processo. Resolução de problemas.
Design como uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação.
Design como uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
Design como uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
Design como uma atividade cultural e artística.	Preferências dos clientes. Cultura organizacional. Identidade.

Quadro 5 - Uma abordagem comparativa dos conceitos de Design e Gestão / Fonte: Mozota, 2003:74

De acordo com Magalhães (1997), a gestão procura um Design estratégico de inovação e atendimento às novas expectativas. Atuando de forma direcionada, orienta-se para uma política de Design, analisando fatores internos e externos da empresa, promovendo a integração entre os setores. Para que a Gestão do Design possa ser executada numa empresa ou organização, como estratégia competitiva, deve-se, em primeiro lugar, desenvolver um modelo de implementação da Gestão do Design, analisando aspectos relacionados com as estruturas organizacionais e suas principais tarefas:

-
fundamentação teórica do Design e da Gestão do Design;
.....
-
estabelecimento das dimensões conceituais relevantes à estruturação do modelo de Gestão do Design;
.....
-
apresentação do modo de aplicação do modelo proposto.
.....

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 equipa, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação, acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final. O envolvimento do gestor de Design numa empresa é grande, pois é ele quem gere todos os detalhes, em todos os ambientes da empresa; requer uma coordenação independente, a fim de sensibilizar e promover a cultura de Design na empresa. Aponta ainda que introduzir a cultura de Design numa empresa é mais do que contratar um Designer, criar um departamento, ou um consultor externo. Significa, primeiro, enfatizar a ideia de integração e coordenação de tarefas no processo e na sequência das decisões, embora muitas das mudanças neste processo, no curto

prazo, sejam mais significativas na cultura da empresa do que nos aspectos estruturais e econômicos. Os investimentos voltados à área do Design deixaram de ser uma questão estética, para se tornarem uma questão estratégica. As indústrias que adotaram as técnicas de Gestão do Design tornaram os seus produtos diferenciados.

A gestão estratégica deve ser incorporada no processo de produção, desde a concepção da estratégia da empresa, até à concepção do produto, em todas as fases do ciclo de vida, como marca, identidade visual, embalagem do produto, comunicação, material de apoio de vendas, entre outras. A Gestão do Design nas empresas deve ser feita de forma progressiva, responsável e espontânea, porque o Design pode ser integrado na empresa por etapas. Peter Gorb (1990), responsável pela criação do departamento de Gestão do Design da *London Business School*, aponta que o *Design management* tem como propósito indicar o papel do Design dentro das organizações, permitindo que os seus domínios não fiquem restritos ao desenvolvimento de produtos, mas também na identificação e proposição de soluções para problemas de natureza gerencial das organizações. Na mesma linha, Hetzel (1995) amplia o conceito da Gestão do Design, assumindo que está dentro de seu escopo a gestão do processo criativo, dentro das organizações, bem como a administração da empresa, segundo os princípios de Design. Best (2006) indica que o Design é intrinsecamente vinculado às empresas, numa forma que tanto os gestores, indivíduos formados para serem analíticos, e os Designers (profissionais que tem a capacidade de projetar e ser criativos como competências distintivas) podem juntos criar valor para a sociedade. Mozota desenvolve uma comparação entre Design e gestão e propõe um modelo convergente entre as áreas, cunhada de *Designence*, baseada numa perspectiva gerencial e outra estratégica. Na primeira, o princípio está na procura dos conceitos e recursos que vêm da gestão, para reconhecer o Design dentro da empresa (desempenho organizacional, decisões de marca-identidade-estratégia). No segundo, o princípio é inverso, procura reconhecer a gestão a partir do conhecimento de Design, como o redesenho de processos, criatividade e gestão de ideias.

4. Quatro forças do Design: Design como diferenciador, Design como integrador, Design como transformador, Design como bom negócio

Paralelamente à integração do Design na empresa, a questão da intenção apresenta as visões que uma empresa pode ter acerca do Design, da sua gestão e utilização. Considerando a ideia de Porter (1996), de que não escolher também é uma escolha, a estratégia da empresa no que diz respeito ao Design, ou a intenção, é direcionada pela administração organizacional, a sua cultura e aprendizagem, e pode manifestar-se em níveis diferentes. Mozota (2002) investigou a integração da Gestão do Design em micro e pequenas empresas premiadas pela sua excelência em Design e aponta que a vantagem competitiva pode emergir da melhor coordenação de funções dentro da empresa. Partindo da definição de Hayes (1990 apud Mozota, 2002), que vê o Design

como facilitador, diferenciador, integrador e comunicador, a autora descreve a ligação do Design com a estrutura de forças competitivas da indústria, de Porter, e com os conceitos de cadeia de valor propostos por este autor, como o processo de escolher uma posição estratégica. Na pesquisa de Mozota (2002), a cadeia de valor de Porter provê uma ferramenta para entender as fontes de vantagem competitiva do Design como custo, diferenciação e gestão. Neste contexto o Design pode gerar valor em diferentes níveis da cadeia de valor, otimizando as atividades primárias e a sua ação no valor percebido pelo consumidor, a coordenação entre funções, dando suporte para atividades da empresa e a coordenação externa da empresa e seu ambiente, gerando uma nova visão desta por parte do mercado. Como resultado da pesquisa, Mozota (2002) apresenta uma tipologia de Gestão do Design que permite a classificação das empresas em quatro classes, que descrevem o modo como elas caracterizam e diferenciam a disciplina, portanto, a intenção quanto ao Design: Design como competência gerencial; Design como competência de recurso; Design como competência económica e Empresas indecisas sobre o papel do Design. A investigação sobre estas quatro classes foi desenvolvida e avançou para o entendimento das quatro forças do Design no ambiente gerencial, consistente com o debate sobre as dificuldades de inserção do Design nas empresas e a ausência de reconhecimento, por parte dos gestores, dos seus benefícios. Segundo Mozota (2006, p. 45), as quatro forças do Design são:

Design como diferenciador: Design como fonte de vantagem competitiva através da marca, fidelização de clientes, de preços *premium* (mais altos) e orientação ao consumidor. Design como diferenciação acontece quando a estratégia de Design visa criar marcas melhores, produtos mais avançados ou embalagens. A diferenciação gera mais-valia financeira para a empresa, pois aumenta vendas e facilita exportações, além de melhorar o valor percebido pelo cliente.

Design como integrador: Design como recurso de melhoria para desenvolvimento de produtos, de plataforma e modulados, orientados para inovação e de “fuzzy front end”. Quando a estratégia de Design visa mudança no processo de inovação, ela torna-se uma ferramenta eficiente para o desenvolvimento de novos produtos e para a gestão deste processo. Deste modo, Design cria valor ao coordenar funções, evitar conflitos das áreas envolvidas, melhora comunicação e incentiva o trabalho em equipa entre estas partes. Este é o Design como integrador, ligado ao processo gerencial da empresa e à inovação orientada para o cliente.

Design como transformador: Design como recurso para criar novas oportunidades de negócios, com vista a incrementar a capacidade da empresa em lidar com mudanças. O Design como transformador permite que o valor seja criado pela melhoria na relação entre empresa e seu ambiente externo, auxiliando a antecipação de visões claras sobre o futuro, novos mercados e tendências.

Design como bom negócio: Design como fonte de incremento de vendas, maior valor de marca, melhor retorno sobre o investimento e como recurso para a sociedade, no que diz respeito à sustentabilidade e inclusão.

Ao analisar as mudanças no escopo da Gestão do Design nas empresas, nas décadas de 1990 e 2000, a autora salienta tanto as lacunas de conhecimentos dos Designers, quanto as dos gestores, como fatores contribuintes a dificuldades na inserção do Design, mencionando que a Gestão do Design vai de gestão do projeto de Design, até à gestão estratégica de Design, num processo dinâmico. Para superar estas lacunas o entendimento mútuo é importante e o compartilhamento de ferramentas pode ajudar, uma vez que existem diferentes caminhos para construir vantagem competitiva e aplicações de Design. Neste contexto, Mozota (2006) aponta a ferramenta de BSC (Balanced Score Card) como um caminho interessante de diálogo entre Design e gestão, uma vez que podem estabelecer-se coincidências entre as quatro forças do Design e as quatro dimensões básicas do BSC, como seguinte no quadro.

4 forças do Design	Perspectivas do BSC
Diferenciador	Cliente
Integrador	Processo
Transformador	Aprendizagem
Bom Negócio	Financeiro

Quadro 6 - As 4 forças do Design e o BSC / Fonte: Adaptado pela autora de Borja de Mozota (2006)

Mozota (2003) pondera que nem sempre a integração do Design na empresa é simples, mas, para as empresas que conseguem ultrapassar as dificuldades, o Design pode transformar-se em vantagem competitiva interna. Uma vez incorporado, o Design transforma-se em *know-how* e este é de difícil cópia por parte dos competidores, além de ser uma competência central (*core competence*). Neste modelo, Design gera um valor estratégico substancial, que pode ter efeito direto no posicionamento da empresa e que pode contribuir com a gestão para a mudança e para a aprendizagem organizacional. Na esfera de modelos de intenção da empresa para com o Design, o Centro de Design da Dinamarca (Danish Design Centre – DDC) criou o Design Ladder, a escada de utilização do Design nas empresas (quadro 7).

O modelo é composto por quatro degraus, que representam a inserção do Design na empresa e o seu uso, reportando também à característica estratégica da empresa em relação ao Design (Kretzschmar, 2003).



Quadro 7 - Design Ladder, A escada do Design / Fonte: Adaptado de The economic Effects of Design (Kretzschmar, 2003)

No primeiro degrau, estão as empresas nas quais o Design é parte incipiente, sendo o desenvolvimento de produto tarefa de membros da equipe que não são profissionais de Design. As soluções são baseadas na percepção de funcionalidade e estética das pessoas envolvidas no projeto, sendo que a opinião ou perspectiva do consumidor tem pouca importância.

No segundo degrau, estão as empresas nas quais o Design é percebido como um passo da estética final de um produto. Em alguns casos, o Designer executa as tarefas, mas, em geral, outros profissionais estão envolvidos com estas tarefas.

No terceiro degrau, Design como processo, as atividades de Design são adotadas pela empresa desde as fases iniciais do projeto, sendo que a solução é adequada à tarefa e focada no usuário final, requerendo uma equipe multidisciplinar para o desenvolvimento dos projetos. Segundo Kretzschmar (2003), Design não é parte pontual do projeto e sim do todo.

Na quarta e mais avançada etapa, o Designer colabora com a gestão, ao adotar uma abordagem de inovação para a base do negócio. O processo de Design, combinando a visão de futuro e a cadeia de valor da empresa, é considerado um elemento importante. Além de classificar a intenção das empresas, a escada do Design pode indicar o grau de maturidade da empresa em relação à implantação de Design. Sobre as empresas nas quais o Design é classificado como inovador ou transformador, Beverland e Farrelly (2007) comentam que elas podem ser chamadas de lideradas pelo Design⁴ (Design-led) e compartilham quatro qualidades: têm uma cultura que valoriza a curiosidade, trabalham com empatia em equipes multidisciplinares, têm o Designer como um etnógrafo e manifestam o seu Design através da sua marca, vividamente.

5. A lógica dominante de inserção do Design nas empresas

A lógica dominante, conceito estabelecido por Bettis e Prahalad (1995, apud Beverland; Farrelly, 2007), diz respeito ao modo como os gestores concetualizam o negócio e tomam decisões de alocação de recursos. Segundo Beverland e Farrelly (2007), as empresas têm um conjunto de valores explícitos e implícitos, que formam a sua lógica dominante, que vai definir a orientação da empresa e muitas de suas atitudes, inclusive a visão que tem do Design. Empresas que têm no Design a sua lógica dominante “são dirigidas pelo Design, não necessariamente pelos Designers, e insistem que Design e *Design thinking* estejam embebidos por toda a organização.” (Beverland; Farrelly, 2007, p.11). As características das empresas lideradas pelo Design sugerem práticas ligadas à Gestão do Design, como: criar ambientes de questionamento, abertura ao risco, em benefício da melhoria; advogar a favor da criatividade; reconhecer a importância do intangível para o processo de valor da empresa; assegurar a integração em equipes de projeto multidisciplinares; permitir pesquisas de diversos métodos, de modo a fortalecer a aprendizagem da equipa e a diversidade de conhecimentos; investir em esforços de marketing internos, em benefício dos valores do Design e do conhecimento de marca; investir recursos em pesquisa e desenvolvimento, visando novos mercados e novos produtos, e tomar posição de liderança em assuntos sociais de importância, como sustentabilidade e práticas de consumo conscientes. Destas práticas, entendem os autores, além de surgirem empresas lideradas pelo Design, surgem, necessariamente, Designers com comportamentos mais adequados para lidar com um novo cenário, aptos a construir pontes entre o Design e as outras funções das empresas, quebrando barreiras para melhor foco em soluções de projeto. A ideia da lógica dominante também é interessante por propor uma mudança do uso do Design como estilo, para o uso do Design como lógica. Provavelmente o Design ligado à ideia de uma abordagem estratégica, em todos os ambientes da empresa (por consequência), e utilizado como integrador e intenção. A questão de ser liderada pelo Design também se relaciona com a questão das competências (*capabilities*), uma vez que as quatro características apontadas por Beverland e Farrelly (2007) têm relação íntima com capacidades, atitudes e conhecimentos, fundamentos da competência. Considerando os conceitos de Gestão do Design abordados, pode estabelecer-se que as suas dimensões são abordagem, intenção e ambiente de integração e que estas determinam como será a sua inserção nas empresas. “Abordagem” diz respeito ao modo como a empresa vê o Design e os seus processos, podendo ser, segundo Mozota (2003), gerencial ou estratégica, enquanto o ambiente de integração se refere à inserção do Design como parte do dia-a-dia da empresa, se ela é feita em todas as instâncias organizacionais ou somente em alguma. “Intenção” tem relação com o papel que o Design representa na empresa, se é utilizado como diferenciação, coordenação ou transformação e, neste ponto, adota-se esta perspectiva por ser a mais moderna e com maior sustento teórico entre as apresentadas.

Inserção de Gestão do Design nas empresas	Aborgagem	Gerencial / Estratégica
	Ambiente de integração	Estratégico / Tático / Operacional
	Intenção	Diferenciação / Coordenação / Transformação / Bom Negócio

Pesquisas do *Design Innovation Group*, na Inglaterra, evidenciam que as empresas que são conscientes do papel e da atuação do Design, e que fazem um trabalho de destaque na sua gestão, têm melhores performances em termos de venda, desenvolvimento e em resultado financeiro (Mozota, 2003).

6. Níveis da Gestão do Design – Estratégica, Tática e Operacional

A prática da Gestão do Design pode ser analisada a partir do nível estrutural em que as decisões são tomadas: o nível operacional, o nível funcional (também chamado de tático) e o nível estratégico (Mozota, 2003):

1. O nível operacional é o da elaboração e da implementação de projetos, é o primeiro nível de integração do Design na organização;
2. O nível funcional ou tático refere-se ao momento em que a função Design se torna complexamente delimitada, precisando gerir os seus recursos e definir objetivos e táticas próprias, como um departamento da organização;
3. O nível estratégico, que é aquele em que a Gestão do Design propicia uma atuação capaz de influir na formação e na transformação da visão da empresa.

Magalhães (1997), de modo similar, adota o critério do conjunto de atividades abrangidas pela Gestão do Design e a sua penetração na empresa para proceder à classificação que se segue.

No nível operacional, a Gestão do Design teria como função administrar:

- a organização do fluxo de trabalho das atividades de Design;
- a realização das tarefas, planeamento de horário, de orçamento e dos empregados;
- a adaptação das atividades de Design às estruturas internas.

No nível tático, a Gestão do Design tem com função:

.....
controle, coordenação e aprovação de todas as atividades de Design, para cumprir a estratégia empresarial;

.....
a avaliação do processo de Design, verificando se ele segue a estratégia geral definida;

.....
a integração do processo de Design na empresa;

.....
as conexões com a produção e processos de comunicação, pesquisa e de desenvolvimento.
.....

Por último, no nível estratégico, ela encarrega-se da:

.....
estratégia da empresa, proveniente da formulação dos objetivos;

.....
competência e meios disponíveis para cumprir os objetivos empresariais.

.....
exploração dos pontos fortes e ajuste dos fracos;

.....
diferenciação em relação às empresas competitivas;

.....
criação de uma identidade única.
.....

Além disso, segundo Mozota (2003), a Gestão do Design deve controlar administrativamente três áreas:

.....
a do valor agregado pelo Design;

.....
a dos relacionamentos;

.....
a dos processos.
.....

Já o nível estratégico é mais abrangente que os níveis tático e operacional. Esse nível é, então, o responsável por setores de direção e controle dentro das empresas. A este nível, compete fazer o diagnóstico da empresa, o desenvolvimento das suas metas para o futuro, a análise de pontos fortes e fracos, a integração das funções do marketing no desenvolvimento de produtos, a produção, a engenharia de produto, as finanças e o Design, de forma a descobrir novas oportunidades e riscos. Enfim, este é o nível responsável pela inserção do Design e da inovação na cultura empresarial, de modo a obter melhores resultados (Centro Português de Design, 2007). É possível, então, relacionar os níveis de Gestão do Design com metodologias de projeto de desenvolvimento de novos produto/serviços. De acordo com Vieira (2009), o nível operacional tem como questão central o ato de “fazer”. Já no nível tático, é possível perceber um ponto mais abrangente, tratando do “como fazer”. E, por fim, o nível estratégico, que se relaciona muito mais com aspectos de investigação, do “o que fazer”.

Portanto, de forma resumida, podemos ver os níveis de Gestão do Design e as atuações destes dentro da organização das empresas no Quadro.

Operacional Acção	Tático Função	Estratégico Visão
Diferenciador	Coordenador	Transformador
Competência económica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor	Competência controladora que atua sobre as atividades suporte da cadeia de valor	Competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa do seu ambiente
Marketing, produção, comunicação	Estrutura gestão da tecnologia e da inovação	Estratégia, gestão do conhecimento

Para Wolf (1998), existem várias maneiras de adotar a Gestão do Design e nem sempre isso acontece de maneira estruturada ou com a sua real participação nas atividades estratégicas e no controle de projetos da empresa, o que, muitas vezes, provoca uma disparidade entre a imagem que a empresa transmite e a que pretende. A Gestão do Design, estratégica e operacional, tem como principais funções:

- a definição dos objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos do Design;
- o desenvolvimento de uma estratégia baseada na missão;
- a execução e organização da estratégia;
- a coordenação e controle do processo de produção e o controle do resultado.

Estas organizações da Gestão do Design sobre os três níveis reforçam a ideia desenvolvida pela autora de que o conceito de qualidade total tem pontos em comum com o Design e com a gestão; que a Gestão do Design se enriquece pelos conceitos da gestão; permite que o Design abra portas para uma gestão pelo Design. É o relacionamento entre a situação descrita (a realidade percebida) e a situação projetada (a realidade desejada), que se desenha para o Design e para a qual se destina. Ou seja, o seu *know-how* de projeto, que não serve unicamente para criar produtos ou para a resolução de problemas, mas para formatar e integrar processos. Para Magalhães (1997), a competitividade criada pela abertura de mercado foi palco para a discussão da aplicação do papel estratégico do Design nas empresas. A gestão do Design insere-se no mercado globalizado como ferramenta estratégica empresarial, responsável pela interação da experiência do cliente nas condições ambientais, na geração de produtos e serviços inovadores.

7. Nível estratégico da Gestão do Design

Magalhães (1997) entende o Design estratégico como uma estratégia de comunicação da filosofia da empresa, que deve originar-se no nível mais alto da organização.

Conceitualiza o Design estratégico como uma forma de atuação direcionada para a Gestão do Design nas empresas, integrando produto e imagem. Tudo o que ela faz, produz ou comunica transforma-se em percepções coerentes com os seus objetivos. Integra o Design na estratégia da organização, utilizado como processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações em produtos e serviços. O Manual de Gestão do Design (1997) refere que a Gestão do Design Estratégico está relacionada com a concepção do projeto, desde os processos de transformação de uma ideia num produto, até ao seu lançamento e distribuição no mercado. Entretanto, ela vai além. Por ser exatamente um processo estratégico, deve ser acompanhado, após a distribuição do produto, para se avaliar a sua eficiência e eficácia, e/ou reuso, e então sofrer atualizações. Para Mozota (2003), a Gestão do Design no nível estratégico deve estabelecer uma relação entre o Design, a estratégia, a identidade e a cultura da empresa, com o objetivo de dar consistência ao trabalho do Design e inseri-lo no processo de formulação da estratégia corporativa. O Design precisa de assumir então quatro papéis essenciais, que incluem:

.....
ter a visão da estratégia de negócio;
.....

reunir informações de mercado;
.....

.....
inovar nos processos de gestão.
.....

Assim, o Design deve ter participação na formulação da estratégia e na seleção de processos, fazendo um esforço para trazer o conhecimento de Design para a composição da visão, que tem o objetivo final de delimitar a interação com o mercado. Além disso, a Gestão do Design deve supervisionar a penetração do espírito do Design nos objetivos do negócio e participar em todos os estágios de formulação da estratégia. O quadro 8 descreve as fases do processo estratégico, os seus respetivos focos e as ferramentas possíveis de serem usadas, em cada uma delas, pela Gestão do Design (Mozota, 2003).

Fases	Pontos a Analisar	Benefícios da empresa
1 – Formulação Análise competitiva externa	Atratividade da empresa Oportunidades e ameaças	Análise PEST Modelo das 5 forças de Porter Cenários Grupos estratégicos Segmentação Matrix de atratividade e ativos.
Análise competitiva externa	Capacidade estratégica Fatores-chave de sucesso Forças e fraquezas	Cadeia de valor Benchmarking Análise de portefólio
Objetivos organizacionais	Sínteses Governança corporativa Expectativa dos acionistas Ética do negócio Cultura	Análise SWOT Matrix de forças e interesses Foco na identidade
2 – Seleção	Missão e visão	Auditoria da gestão estratégica do Design
3 – Implementação	Equilíbrio entre os objetivos da governança e análise SWOT	Estratégias genéricas de Porter Preço e volume Diferenciação.
	Rotas para o desenvolvimento da estratégia	Integração vertical Diversificação Internacionalização

Quadro 8 - Quadro com a descrição do processo estratégico. / Fonte: Mozota (2003)

A formulação de estratégia não depende tão-somente dos resultados da análise interna e da análise externa, ela também depende da importância do papel desempenhado pelos indivíduos no procedimento estratégico. É importante entender a mistura de influências que determina a visão, a missão e os objetivos da organização/empresa. O Design participa no desenvolvimento da visão, através da emissão de conceitos que unificam a comunicação e os valores estratégicos na empresa (Mozota, 2003). O tipo de estratégia de Design adotada na organização depende, em primeira instância, da importância dada à criatividade e à inovação. Quando criatividade e inovação são fatores estratégicos para a empresa, como para aquelas fundadas por Designers, dos segmentos de moda, o de Design de móveis, por exemplo, a estratégia de Design coincide a totalidade da estratégia da organização. No entanto ela pode também pautar-se pela orientação segundo o custo, pela imagem ou pelo mercado. O quadro 10 descreve cada uma das orientações (Mozota, 2003).

Orientação pelo Custo	Orientação pela Imagem	Orientação pelo Mercado
Estratégia dominada pelo custo	Estratégia da diferenciação	Estratégia de concentração
O papel do Design é incrementar a produtividade.	O papel do Design é reforçar a participação de mercado da empresa.	O papel do Design é ajudar a empresa a se posicionar como uma especialista para um determinado segmento.
A posição em relação à estética da empresa favorece a dimensão estrutural ou técnica do sistema de Design.	A posição em relação à estética da empresa favorece a dimensão semântica do sistema de Design.	A posição em relação à estética da empresa favorece a dimensão funcional do sistema de Design.

Quadro 9 - Quadro sobre as diferentes orientações adotadas pelas organizações / Fonte: Mozota (2003)

Mozota (2003) afirma que a estratégia da Gestão do Design deve adotar métodos específicos para difundir o Design como uma chave para o sucesso da organização e, entre eles, cita:

Definição do mix de Design: é importante definir que disciplina do Design será contemplada com um orçamento mais favorável, qual delas receberá uma quantidade maior de recursos. Se a empresa valoriza mais as questões visuais nos seus documentos, o seu logótipo, o Design gráfico será favorecido. Esta definição precisa de ser revista anualmente com base na análise da sua coerência com o marketing mix e com os investimentos em comunicação corporativa.

Controlo do desempenho e da eficiência do Design: esse controle depende das ferramentas usadas para avaliar os objetivos estratégicos. A Gestão do Design precisa de desenvolver um trabalho conjunto com o departamento financeiro, de modo que seja possível avaliar o retorno propiciado pelo Design à organização. O controlo não deve limitar-se somente ao resultado final, mas deve considerar também a influência que o Design tem noutros departamentos com os quais interage.

Gestão do Design para recursos humanos: o departamento de Design pode ajudar o departamento de recursos humanos e de comunicação interna, criando e mantendo uma rede de informações e estabelecendo ambientes e locais para a troca de informações; desenvolvendo um relacionamento de longo prazo com escolas de Design e identificando as expectativas dos colaboradores, dos consumidores e dos Designers.

Gestão do Design e a lei: os direitos de propriedade industrial são direitos intangíveis e que têm valor, que podem ser transferidos e licenciados com pagamentos de royalties. É importante reconhecer estes direitos e agir corretamente no sentido de protegê-los.

Mozota (2003) afirma ainda que é necessário, juntamente com os métodos, utilizar as seguintes ferramentas:

.....
a representação do Design nos altos níveis de gestão;
.....

a estruturação do departamento de Design;
.....

o alinhamento da função Design com a cultura organizacional;
.....

a participação efetiva na implementação e na melhoria dos sistemas de informação;
.....

a formulação da visão futura do negócio e do mercado;
.....

a antecipação das mudanças sócioeconômicas culturais no mundo e no contexto da empresa;
.....

identificação de tendências possíveis para a área de inovação onde a organização possa atuar.
.....

7.1. *Design Management*: Sistema-Produto

Como foi visto, o conceito de *Design management* tem a sua origem na gestão. Partindo de um olhar das organizações, procura gerir as competências que o Design pode aportar para as mesmas. De acordo com as definições do Poli.Design (Conzorzio del Politécnico di Milano), verificamos que os seus fundamentos seguem um caminho diverso ao de *Design Management*, no sentido que trata da visão do Design sobre as áreas da administração. Enquanto o *Design Management* propõe formas de gerir o Design nas organizações, o Design Estratégico ocupa-se de pensar as formas de colocar o Design como elemento importante da construção de estratégias organizacionais. Tratam-se de “olhares cruzados” sobre o mesmo tema: o papel do Design nas instituições, tanto públicas como privadas. O conceito de Design estratégico parte da noção de que hoje o Designer não projeta apenas artefatos desprovidos de significado. Procura projetar toda a cadeia de valor. Normalmente, à totalidade dessa cadeia de valor, será atribuído o termo sistema-produto. Para Cabirio Cautela e Francesco Zurlo (2006), o sistema-produto envolve o projeto do produto propriamente dito, dos serviços, da comunicação e da experiência.

É um sistema de interface através do qual a empresa se oferece na sociedade e dá forma à própria estratégia. Zurlo amplia o conceito, conforme a citação que segue: “*A inovação proposta pela visão do Design estratégico, através das dinâmicas que olham o marketing, amplia o valor de uso do produto, contando-o com a identidade da marca, com formas variáveis de serviço agregado ao produto e ao cliente, até integrá-lo completamente com o sistema da utilidade, conjunto ao qual gera “valor de relação” direto entre empresa e consumidor*”. (Zurlo, 2004, pag.142) No uso do termo projeção, pode identificar-se uma característica essencial do conceito de Design estratégico, ou seja, o conceito de *Design driven*. *Design driven* (ou orientação para o Design) coloca dois pontos essenciais: em primeiro lugar, resgata a cultura do projeto como a competência principal do Design

e, em segundo lugar, coloca essa competência no centro das tomadas de decisões estratégicas das organizações. Ao colocar a cultura do projeto no centro das tomadas de decisões das organizações ou, pelo menos, ao trazer a ideia de se projetar toda a cadeia de valor, o Design estratégico precisa de encontrar referências e fundamentos em outras áreas de atuação profissional já habituadas aos processos de tomada de decisões das empresas e organizações. Por essa razão, o Design estratégico irá caracterizar-se por ser essencialmente multidisciplinar. Trará para as competências do projeto pessoas e métodos originários de áreas como gestão, marketing e comunicação, etc. *“A contribuição do Design dentro dos processos de inovação do produto industrial é tradicionalmente e ainda frequentemente, lida como especialidade vertical que intervém e preside sobre a forma do bem. Com a afirmação “orientado pelo Design” (Design driven) entendemos, ao invés, individualizar um processo de inovação do produto no qual a contribuição do Design é posta ao nível da estratégia da empresa, ao vértice, e com a consciência que a qualidade governável do Design, no processo e no produto, são hoje as características que mais influenciam no sucesso do ganho para a empresa e de satisfação para o consumidor; portanto podemos e devemos, influir no modo explícito da governança do processo de inovação.”* (Celaschi, 2006, pg 16). Ao abandonar a ideia de projetar produtos de forma isolada, ganham importância ações de projeto coordenadas e capitaneadas pelos Designers. Quando falamos em Designers, estamos, evidentemente, a fazer referência à equipe de Design e nessa estão englobadas todas as pessoas que trabalham no desenvolvimento de projetos de Design estratégico. O Designer deixa de ser alguém que fornece apenas respostas aos problemas de Design, de que normalmente se ocupava, e passa a investigar, caracterizar e construir o próprio problema, podendo reposicioná-lo em comum acordo com os outros setores que tomam decisões nas organizações. O Designer ou a equipe de Design trabalham lado a lado na definição de serviços e outros elementos intangíveis não presentes no conceito tradicional de Design de produto. A área de atuação do Designer estratégico envolverá, assim, questões como identidade da organização, a construção de significados que possam ser associados aos produtos, a construção de experiências e de interfaces entre produto: serviços e usuários, a valorização de territórios e o desenvolvimento de redes de cooperação. A comunicação deixa de ser algo a ser pensado após o desenvolvimento do projeto e faz parte do processo de projeção; seguidamente será mais importante que o próprio produto. Todos esse aspetos já eram, de certa forma, trabalhados por profissionais do Design. A diferença proposta pelo conceito de Design estratégico reside, entre outras, no facto dessa ação ser pensada de forma estratégica e coordenada dentro de um sistema. A projeção do sistema-produto será uma forma de induzir uma estratégia global para a empresa. Ao colocar a cultura do projeto como uma competência a serviço da construção das estratégias das organizações o conceito de Design estratégico procura igualmente definir modelos do processo de projeto, que favorecessem a projeção de sistemas-produto. Como qualquer modelo, é uma simplificação de todo o processo e caracteriza-se pela não linearidade. Essencialmente, o modelo irá dividir o processo

em duas etapas: uma etapa dita metaprojetual e outra projetual. A segunda etapa, a etapa projetual, refere-se aos processos mais próximos dos processos tradicionais de desenvolvimento de produtos. A etapa projetual é próxima do conceito de estudos preliminares. No entanto, é muito mais do que isso. A etapa metaprojetual é vista como a possibilidade de planejar o projeto, por exemplo de pensar na complexidade que envolve a projeção de todo um sistema-produto para um território. Segundo Flaviano Celaschi, a etapa metaprojetual sugere “um ‘projeto do projeto’, ou seja, um programa articulado e analítico, subdividido em fases, tempos e recursos econômicos e humanos necessários em cada fase, que constituirá o “plano regulador geral” do processo de inovação” (2006, p.40). Na etapa metaprojetual, o próprio problema de projeto deve, de certa forma, ser projetado e reposicionado. Ao reposicionar um problema de projeto representado por um *briefing*, por exemplo, o Designer interfere nas definições do que pode ou não ser importante para a organização. O Designer sai da posição fechada do seu departamento de desenvolvimento de produtos e comunicação, e sugere mudanças no que deve e pode realizar-se. A ideia de reposicionamento do *briefing* inicial é seguidamente tratado pelos investigadores que se ocupam em pensar o conceito de Design estratégico. Para Anna Meroni (2008, p.37), *“the definition of a problem, and consequently of the Design brief, is not a neutral act. A strategic Designer works upstream of the traditional brief. The so called practice of the counter-brief is, actually, a way for him to reshape the tasks he receives.”* A releitura do problema abre um espaço de interferência estratégica do Designer, através da reflexão sobre um dos temas mais estudados na pesquisa científica sobre o Design, ou seja, de que o processo de projeto se caracteriza por trabalharmos problemas mal definidos e mal estruturados (Dorst, 2003). A definição de que o problema de Design é construído à medida que avançamos no processo, ou de que, para um mesmo problema, muitas soluções ou cenários podem existir, não se constitui em algo novo sobre a prática do projeto de Design. No entanto, quando observamos essa característica como uma oportunidade de interferir nas estratégias organizacionais, parece-nos ser um grande avanço para que o Design possa desempenhar um papel relevante dentro do contexto empresarial.

7.2. Modelo inato e modelo adquirido

Na formulação do processo de estratégia de posicionamento de uma empresa, Mozota (2002) apresenta dois modelos de posicionamento, que definem as responsabilidades e as lideranças que influenciam a cultura da empresa. Os modelos inato e adquirido. Desenvolve-se no modelo inato, este posicionamento cresce com as organizações que consideram o Design parte do processo de início da empresa. Como exemplo deste modelo, podemos citar a Ikea, a Olivetti, a Braun e a Apple, entre outras empresas que foram fundadas por Designer/empreendedores nos mais diversos segmentos. Estas empresas diferenciam-se por incorporarem este estilo em todos os setores da empresa (ibid). No modelo adquirido, pode ser identificado pelas empresas em que o Design foi

sendo “adquirido”, sedimentado pela própria experiência, como na Philips, na Sony e etc. (ibid).

7.3. Plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva

Mintzberg (2006) aponta ainda cinco aspetos da administração estratégica que se relacionam com a Gestão do Design: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Estratégia como plano: Planos criados de modo consciente e com um propósito bem definido são comuns na área do Design. Pode referir-se ao plano de Design da empresa, com tópicos principais bastante claros.

Estratégia como pretexto: Utilizar o Design como uma espécie de manobra para confundir ou superar a concorrência pode ser outra ação da empresa. Neste caso, o Design é usado mais como ameaça do que como consecução em si.

Estratégia como padrão: A consistência de comportamento de uma empresa, relativamente ao plano de Design praticado, é também uma forma de estratégia e pode ser feita de forma deliberada ou não, dependendo basicamente das condições em que a empresa se encontra, tanto de posição, quanto do momento.

Estratégia como posição: A procura de definição de uma posição para a empresa, em relação ao ambiente, também pode ser feita por meio do Design. Tanto a elaboração de planos de Design bem definidos quanto comportamentos sistemáticos relativamente a ele podem levar a empresa a uma posição mais definida face ao seu ambiente.

Processos estratégicos em Design podem, assim como em outras áreas, ser vistos desde o mais deliberado até ao mais emergente. Estas características influenciam o facto de muitas indústrias portuguesas trabalharem ainda de forma reativa e sem muita organização interna no que diz respeito ao Design e à comunicação, respondendo aos estímulos do mercado. Apresentam, portanto, estratégias que oscilam entre imposta e desconectada, com variedade de padrões de comportamento interno. Mas há também as que utilizam estratégias empreendedoras com elementos de ideologia e de consenso, procurando padrões de comportamento comuns. No entanto, geralmente, não podemos enquadrar as estratégias usadas sob uma única ótica, pois há influência de várias abordagens, tanto deliberadas, quanto emergentes (ibid). Para isso, a empresa deve ter claros os valores que deseja privilegiar (Mintzberg, 2006) e, neste sentido, para o estabelecimento do Design no plano estratégico, ela deve tomar o Design como um destes valores. Desta forma, a estratégia de Design passa a ser inserida nesta estratégia geral, determinando então as suas metas. A estratégia geral da empresa, enquanto modelo de decisões, é também fundamental para definir o carácter e a imagem central da empresa, bem como a sua posição no mercado (ibid). Neste ponto, a estratégia de Design pode colaborar para consolidar tanto a imagem quanto a posição, aprimorando a marca. Diferentemente da eficácia operacional, a estratégia procura a diferenciação de

atividades. Isto implica fazer coisas diferentes, únicas, procurando um posicionamento estratégico (ibid). No caso da Gestão do Design, não adianta haver eficácia operacional, se não houver uma estratégia de Design com foco nos valores privilegiados, na diferenciação, na criação de benefícios únicos para o cliente. A inovação em Design é, neste caso, uma ferramenta poderosa de geração de valor, e a cultura de inovação algo essencial a ser implantado numa empresa que procura posicionamento estratégico. A simultaneidade, numa mesma estratégia, de vários pontos de vista, é algo bastante comum (Mintzberg, 2006). Portanto:

.....
compreender uma estratégia de Design enquanto plano implica, compreender primeiro “o que” e “como” o estrategista da empresa pensa;
.....

compreender uma estratégia de Design como pretexto exige entender a dinâmica da competição em que a empresa está envolvida, as suas ameaças e manobras;
.....

compreender uma estratégia de Design como padrão aponta para o entendimento de como se forma a consistência de comportamento dentro da empresa;
.....

compreender uma estratégia de Design enquanto posição passa pela compreensão de como a empresa atinge e protege a sua posição no ambiente competitivo em que se insere;
.....

compreender uma estratégia de Design, enquanto perspectiva, exige antes saber como é feita a difusão coletiva de uma intenção, a qual se transforma em normas e valores, e como se infiltram e se consolidam padrões de comportamento num grupo (Magalhães, 1995; Merino, Pereira, 2002).
.....

Além disso, estratégias de mudança em Design podem ocorrer desde as formas mais deliberadas até às mais emergentes, adaptando os conceitos de Mintzberg (op.cit). Assim, as decisões estratégicas em Design apontam a direção geral a ser seguida pela empresa, definem e direcionam recursos, e determinam a eficácia do plano de Design. Entendemos, portanto, a estratégia de Design como o plano que integra as metas, políticas e programas, que denominamos táticas de Design, a serem implementados numa empresa. Neste caso:

.....
as metas de Design: definem o objetivo (o que) e o tempo (quando) dos resultados, e podem ser objetivos de valor, objetivos organizacionais gerais ou objetivos menos permanentes;
.....

as políticas de Design: são regras ou diretrizes para delimitar o campo de ação;
.....

os programas de Design, que incluem a administração de projeto e os métodos projetuais: são basicamente sequências de operações passo-a-passo (como) para atingir as metas de Design. Eles implicam na existência de recursos e acompanhamento de todo o processo.
.....

A avaliação estratégica baseada unicamente em resultados é outro ponto conflituante, pois pode mascarar outros fatores menos óbvios, e os avaliadores nem sempre estão

preparados para fazê-la. Portanto, gestores de Design que se depararem com a tarefa de analisar uma estratégia de Design devem estar atentos aos aspectos citados (Teixeira, 2005). Devido à importância desses critérios de avaliação, podemos analisá-los em separado:

Consistência: Baseia-se principalmente na clareza dos conceitos propostos na estratégia, com a finalidade de obter coerência nas ações. A falta de consistência pode ser detectada por alguns sinais, como a persistência de problemas de coordenação e planejamento, sucesso de alguns departamentos em detrimento de outros e ineficiência na delegação de autoridade. O confronto entre objetivos e valores internos é outra forma de inconsistência. Todos esses sinais podem estar presentes também numa estratégia de Design.

Concordância: Passa por duas formas de relacionamento da empresa, uma de adaptação ao ambiente e outra de concorrência com outras empresas. No caso da adaptação ao ambiente, a percepção das tendências e suas interações é fundamental, e esse papel é particularmente importante na Gestão do Design, pois o seu foco principal é direcionado para as necessidades, tanto presentes quanto futuras. A percepção de como se formou a base econômica na qual a empresa está inserida é fundamental para o desenvolvimento desta percepção.

Vantagem: O objetivo final de toda estratégia corporativa é obter uma vantagem duradoura e forte. A estratégia de Design pode oferecer uma colaboração fundamental para isso. Para tal, o desenvolvimento de competências gerenciais em Design é um dos aspectos mais importantes, mais do que as próprias competências individuais dos membros da equipe de Design, pois a estratégia deve ser mantida. Isto porque pode haver uma mobilidade nos recursos humanos, como quando um Designer troca uma empresa por outra. Outros recursos que geram vantagem são os relacionados com as patentes e com a própria imagem da empresa perante os colaboradores (Mintzberg, 2006; Porter, 1989). A posição da empresa pode ser uma vantagem, principalmente se oferecer aos clientes produtos e serviços com valor único, diferenciado, difícil de ser copiado, ao contrário da simples disputa pelo preço. Um bom processo de Design pode atuar decisivamente para a conquista dessa posição, pela geração de produtos ou serviços com valor diferenciado, o que frequentemente está relacionado com as patentes. Isto reforça a sua imagem perante os colaboradores e perante os clientes e fornecedores em geral, pois a vantagem posicional pode ser criada quando a empresa é a primeira a entrar num segmento e, neste caso, o Design assume um papel essencial, devido ao seu caráter intrinsecamente inovador (Merino e Souza, 2002).

Viabilidade: A disponibilidade financeira é geralmente colocada como o primeiro fator condicionante na elaboração de uma estratégia (Porter, 1989), embora atualmente existem diversas alternativas para minimizar essa limitação podendo ser utilizadas também para se expandir o potencial de uma estratégia de Design. Porém, a maior limitação é aquela relativa às capacidades individuais e organizacionais (ibid). Uma avaliação destas capacidades deve levar em conta se a organização tem efetivamente as capacidades e conhecimentos exigidos para a execução da estratégia e se há interação suficiente entre os setores internos para implementá-la.

7.4. Variedade, necessidade, acesso

Segundo Porter (1989), a definição estratégica das empresas em relação ao tipo de posicionamento adotado pode ser classificada em três tipos mutuamente exclusivos, que devem ser trabalhados pelo gestor de Design. O primeiro baseia-se na variedade, no qual a escolha se dá pela variedade do tipo de produto ou serviço oferecido e não por segmento. Neste caso, a estratégia de Design, aliada a um marketing bem direcionado,

pode colaborar para atingir excelência e baixo custo do produto ou serviço oferecido. Existe o posicionamento por necessidade, que é a forma mais tradicional e intuitiva adotada pelas empresas. É focado nas necessidades de um segmento e na criação de uma estratégia para atendê-las. No entanto, essa estratégia deve ter em conta um conjunto de atividades também diferenciadas, que não possam ser facilmente imitadas pelos concorrentes. Por último, há o posicionamento por acesso, que depende de fatores geográficos, de escala do cliente ou de outro fator que exija atividades diferentes para atendê-lo. Ao atingir-se um posicionamento estratégico, no entanto, surge a necessidade de mantê-lo, antes que um concorrente tente imitar o conjunto de atividades únicas. Existem muitos concorrentes que tentam manter esta posição pré-existente. São os chamados indecisos e, segundo Porter (1989), são muito comuns. A procura por uma posição estratégica idêntica a de um concorrente, no entanto, implica uma escolha pela qual a sustentabilidade positiva do posicionamento não se assegura. Não é possível haver posição estratégica sustentável onde há atividades incompatíveis, sob risco de haver inconsistência na imagem percebida pelo cliente. Operacionalmente, esta opção torna-se inviável, na medida em que a incompatibilidade gera a necessidade de produtos e serviços diferentes, que exigem operações internas e externas diferentes.

7.5. De consistência simples, de atividade reforçadas e otimização de reforço

Outro ponto importante na definição e na ação estratégica está relacionado com o facto de evitar a ação da concorrência. Porter (op cit) aponta o ajuste das atividades ligadas à estratégia como fator de sucesso nesta empreitada. Pode haver basicamente três tipos de ajuste:

.....
de consistência simples;
.....

.....
de atividades reforçadas;
.....

.....
e otimização de reforço.
.....

Esses ajustes também devem envolver a Gestão do Design, para que ele possa maximizar o potencial estratégico por meio de ações próprias (ibid). O ajuste do tipo de consistência simples tem por objetivo garantir a acumulação de vantagens competitivas em cada atividade, evitando o desgaste ou o cancelamento, e facilitar a comunicação da estratégia a todos da organização. Por outro lado, o ajuste de atividades de reforço ocorre quando são feitas ações que procuram reforçar o posicionamento estratégico. E os ajustes de otimização de esforço ocorrem para dar ênfase a uma determinada atividade, mas sempre com foco no todo da estratégia. Nos três tipos de ajuste, cada atividade procura ampliar o potencial das outras, tornando mais difícil justificar o sucesso da estratégia, com base em forças individuais. Esses ajustes conduzem a posições mais sustentáveis e diferenciadas. Considerando estas observações, a Gestão do Design

baseia-se na definição da estratégia adotada, e no posicionamento estratégico obtido. Deve haver, então, uma visão bem clara do posicionamento adotado para que as ações de Design e da comunicação colaborem efetivamente para a consolidação ou mudança deste posicionamento.

8. Nível funcional/Tático da Gestão do Design

Uma empresa cria um departamento de Design quando entende o seu valor, o quanto ele pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e quando surge a necessidade de gestão efetiva do plano de despesas, do orçamento e dos objetivos Designados ao departamento (Mozota, 2003). Quando a função Design está delimitada num departamento único, autores como Magalhães (1997), Santos (2000) e Teixeira (2005) chamam esse nível de inserção do Design de tático, enquanto outros, como Souza, Amboni e Merino (2002), Mozota (2003) chamam de nível funcional. Neste nível, é importante entender como inserir, criar e gerir um departamento de Design, como estabelecer as formas de interação com as outras áreas e como contribuir com o modelo de gestão da organização (Mozota, 2003). O objetivo geral do departamento é criar um contexto gerencial favorável ao desenvolvimento da prática do Design na empresa e procura desenvolver as suas ferramentas gerenciais próprias (Midler, 1993 apud Mozota, 2003). A Gestão do Design, neste nível, tem três objetivos amplos (Mozota, 2003):

.....
definir a estratégia de Design em relação à estratégia do negócio;
.....

.....
coordenar a estratégia de Design com a de marketing, de inovação e com as funções de comunicação;
.....

.....
incluir a estratégia do Design na estratégia do negócio, aquando da implementação desta última.
.....

A incorporação da função Design pode ocorrer através de diferentes departamentos, dentro da estrutura de uma organização. Os mais frequentes são o departamento de pesquisa e desenvolvimento, o departamento de produção, o departamento de marketing e o de comunicação corporativa. Ângulos diferentes da função Design são explorados em relação à natureza de cada um dos demais departamentos com os quais o departamento de Design interage. No entanto, é importante para a Gestão do Design coordenar as várias e diferentes visões existentes sobre a sua prática na organização e adotar um posicionamento claro e transparente (Mozota, 2003). A missão do Design precisa ser então coerente com o lugar que ocupa na estrutura da empresa, sem perder de vista o objetivo do departamento. Para tal, é necessário que se procure:

.....
a definição de uma política global consistente com a imagem estratégica da empresa e com o seu posicionamento estratégico;
.....

a pesquisa de conceitos para novos produtos, de acordo com os posicionamentos estratégicos e com a segmentação;
.....

o estímulo ao processo de inovação em relação ao marketing e aos departamentos técnicos;
.....

propostas de Design para os sistemas formais e visuais da empresa e o controle da sua unidade e homogeneidade;
.....

a garantia de que a realização do projeto segue as conformidades do projeto inicial;
.....

o tratamento das questões de qualidade (Mozota 2003). Uma das tarefas fundamentais na gestão do departamento de Design, como integrante da estrutura de uma organização, é informar sobre a sua missão, o seu campo de atuação e os seus objetivos. É preciso disseminar o conhecimento sobre a função Design na organização; para isto, primeiro, é necessário contratar Designers competentes e, em segundo lugar, criar uma rede de parceiros. Torna-se importante participar em todas as redes em que possa ocorrer a cooperação para a solução de problemas. Em terceiro lugar, é importante organizar atividades que tornem a ação do Design transparente para as outras áreas da empresa, assim como a atuação das outras áreas precisa de se tornar transparente para a área de Design (Mozota, 2003).
.....

Vale a pena lembrar a afirmação de Mozota (2003) de que o peso dado à função Design e à sua força dentro da organização é diretamente proporcional à independência que ela tem das funções técnicas e de marketing (Mozota, 2003). Assim, pode afirmar-se que os dois aspetos básicos que conduzem a gestão do Design são: o desempenho do departamento e sua integração na organização, o que exige uma liderança para:

.....
desenvolver competências em três áreas: criatividade, interface com o usuário e tecnologia;
.....

construir uma equipa de especialistas de Design avançado e especialistas em reDesign, o que requer diferentes personalidades e competências;
.....

coerência em objetivos, tarefas e tempo.
.....

No mercado, várias soluções têm sido encontradas na manutenção de um alto índice de criatividade. Mozota (2003) cita algumas:

.....
workshops em conceitos para desenvolver Design avançado;
.....

assinatura de publicações especializadas em tendências em Design;
.....

implementação de um sistema de Design e centro de documentação;
.....

participação em feiras, exposições e outros eventos de interesse;
.....

.....
a escolha de um ambiente urbano vibrante para o departamento de Design;
.....
competições entre estudantes de Design;
.....
encontros de profissionais de Design entre as várias matrizes da empresa,
quando ela é internacional;
.....
trabalho com consultores externos em alguns projetos;
.....
estímulo à construção de cenários baseados em tecnologia para produtos futuros;
.....
uso da criatividade para a geração de ideias que precisam de estar ligadas à estratégia da empresa.
.....

À Gestão do Design, neste nível, também é atribuída a responsabilidade de implementar e melhorar a gestão do consumidor, ajudando a organização/empresa a tornar-se orientada para ele. A entrada do Design na organização precisa de modificar e enfatizar a percepção do consumidor para o processo criativo, minimizar os riscos percebidos pelo consumidor e reforçar o papel do consumidor no interface com a empresa. Isto pode ser feito através de:

.....
desenvolvimento de técnicas de observação do consumidor;
.....
desenvolvimento do conhecimento da interface com o usuário;
.....
projetar um sistema de informações centradas no usuário;
.....
criar métodos de avaliação da orientação ao usuário (Mozota, 2003).
.....

A Gestão do Design neste nível também é responsável pela criação de uma estrutura para a gestão da inovação, que beneficia da entrada do Design na empresa, porque os métodos e processos criativos utilizados por ambas são semelhantes. O papel do Design é apoiar a disseminação do novo modelo de gestão da inovação (Mozota, 2003). Salienta-se que, para gerir o departamento, o Designer precisa de definir procedimentos e métodos que fortaleçam o desempenho do departamento. Ele precisa de usar alguns atributos dos processos da gestão: procurar a consistência e a disciplina, de modo a permitir que os trabalhos sejam realizados dentro do necessário e do esperado e, por outro lado, procurar a flexibilidade quando necessitar de gerar criatividade. Além disso, precisa de saber a quem e quando deve dar autonomia e a quem e quando controlar, e, por fim, saber quando precisa de trabalhar de forma centralizada e quando delegar (Mozota, 2003). Ele precisa, ainda, de acrescentar às suas competências em Design as que estão relacionadas com a condução de mudanças. Segundo Mozota (2003), são necessárias cinco competências para a mudança, a partir das quais ela identificou quinze competências, descritas no quadro 10.

As cinco competências	Orientação pela Imagem
Condução do processo de competências	Comprometimento, orientação para resultados, orientação para equipe, padrões altos.
Competências em Design	Criatividade objetiva; Competência técnica, em cor e conceitual.
Competências orientadas para o negócio	Planeamento, solução de problemas, visão organizacional, competências comerciais
Perspectivas e competências estruturais	Administração da informação, raciocínio estratégico, foco no consumidor e no cliente
Competências interpessoais	Construção de relacionamentos, influência, capacidades de apresentação, flexibilidade.

Quadro 10 - Quadro sobre as diferentes orientações adotadas pelas organizações / Fonte: Mozota (2003)

Outro aspecto que deve ser perseguido pelo gestor de Design diz respeito à avaliação do retorno do investimento em Design e às ferramentas utilizadas para esta avaliação. Segundo Mozota (2003), a performance do Design é avaliada em função da interferência:

- nos processos de mudança no 'modus pensante' da companhia;
- na melhoria no processo da gestão da tomada de decisão e da inovação;
- na circulação da informação pela companhia;
- na relação com os fornecedores;
- na redução no tempo necessário ao desenvolvimento de novos produtos;
- na criação de valor para o consumidor e no papel do Design na qualidade total.

9. Nível operacional da Gestão do Design

De acordo com Magalhães (1997), o nível operacional do Design inclui ações voltadas para as questões de processo. Kistmann (2001) apresenta uma classificação das atividades que fazem parte deste nível: Design de produtos, de embalagens, gráfico, de serviços, de moda, de interiores, de ambientes externos, têxtil, social, de softwares e ecoDesign.

Neste nível, a Gestão do Design foca principalmente a gestão de projetos, desde a elaboração do *briefing*, passando pela gestão de recursos humanos e financeiros, até à avaliação dos resultados alcançados pelo projeto. Além disso, a Gestão do Design precisa de gerir a sua relação com a política e a estratégia de marketing da empresa e gerar confiança interna no Design (Magalhães, 1997). Para Mozota (2003), a empresa

que contrata um serviço de Design, inserindo ou não a função na sua estrutura, tem a responsabilidade de elaborar um *briefing* que funcione como referência para todos os que participam no projeto, desde o seu início, até ao seu final. Neste *briefing*, é imprescindível que constem o objetivo do projeto, as informações relevantes sobre a empresa cliente, informações sobre o próprio projeto e, por fim, as informações sobre as táticas adotadas, tais como as fases definidas para o projeto e o tempo disponível para cada uma delas. Outro aspeto que exige atenção é a qualidade do relacionamento entre os membros da equipe, que é de extrema importância para o sucesso do trabalho. Os líderes de projeto podem usar o *briefing* como uma ferramenta, como um tipo de contrato entre os seus membros, para gerir a multidisciplinaridade, de forma produtiva. Neste sentido, o sucesso do projeto de Design depende amplamente de se ter uma composição multifuncional das equipes, onde as funções de cada dimensão do projeto, técnica, de marketing e de comunicação, precisam de estar representadas, interagindo de modo a gerar sinergia (Mozota, 2003). Além disso, é necessário gerar entendimento e credibilidade, não só com as áreas que compõem a equipe de projetos, mas com os demais níveis e outras áreas que, de alguma forma, podem facilitar a inserção e o trabalho do Designer na empresa. Uma das formas é criar uma rede interna de pessoas que entendam a importância da atividade de Design, dentro da estrutura do negócio, através de ligações com: estudos de marketing, gestão da tecnologia, gestão de recursos humanos, gestão da informação e gestão da comunicação (Mozota, 2003).

Outro fator considerado essencial para o sucesso de um projeto é a gestão do seu orçamento. Segundo Mozota (2003), isto envolve três pontos básicos: o tipo de pagamento a ser efetuado, o orçamento do projeto em si e como avaliar o quão o custo em questão é adequado e efetivo em relação ao próprio projeto (Mozota, 2003). A autora complementa esta ideia sugerindo que, para definir um orçamento e calcular os custos de um projeto, a longo prazo, é necessário também considerar o custo da construção da credibilidade entre as partes envolvidas e o custo indireto relativo ao entendimento da organização do cliente, tais como: as condições de trabalho, personalidades de diretores e demais executivos e a própria cultura da empresa como um todo (Mozota, 2003).

Ao nível do produto central, o Design contribui com a formação do caráter original e com a definição dos atributos físicos do produto. No nível comercial, o Design contribui com a embalagem, com a melhoria da qualidade e com a elaboração das instruções de uso. Ao nível do produto ampliado, o Design acaba por contribuir com o aumento da facilidade para instalação e com a possibilidade de uma garantia mais adequada ao mercado (Mozota, 2003). Outra área de forte interação entre marketing e Design diz respeito ao posicionamento e à segmentação de mercado. O conceito de posicionamento é muito próximo do da ideia concetual. O Design insere-se na estratégia de marketing através da definição estética de um posicionamento de mercado e através da procura de um novo segmento de mercado. Por outro lado, a abordagem do posicionamento de mercado utilizada pela empresa clarifica para o Designer o grau de liberdade que ele tem no projeto e o seu objetivo em termos de grau de diferenciação desejado (Mozota, 2003).

O posicionamento pelo Design implica ser capaz de pesquisar e formular novas ideias para derrotar os competidores. O Design precisa de desenvolver novas ideias para nichos, não perder oportunidades de ganhar posições no mercado e, ao mesmo tempo, ser capaz de adaptar rapidamente as ideias de competição do seu mercado a outros mercados (Mozota, 2003). A política de Design, neste nível, também se altera em função do portfólio de produtos adotado pela corporação e da posição de cada produto neste portfólio. Neste sentido, a utilização do Design pode interferir no ciclo de vida do produto, adaptando-o ao seu desempenho, de forma progressiva, desde o lançamento (fase divergente), passando pelo crescimento (fase convergente) até à maturidade (fase de detalhes). O ciclo da estética do produto exige diferentes ações de Design em cada uma das fases, como descrito a seguir (Mozota, 2003):

Introdução: procuram-se as melhores configurações entre forma e função, para os vários estágios do produto, segundo a observação dos consumidores. A estética é divergente.

Crescimento: inovar para industrializar o produto. A estética é convergente e integrada no processo produtivo. O Design foca a assimilação da forma no processo de produção.

Maturidade: o foco é aproveitar os atributos dos produtos mais competitivos ou pesquisar pequenas diferenças, com o objetivo de ampliar o campo de escolhas do consumidor e/ou reduzir o preço (Design de detalhe).

Declínio: aqui, uma pesquisa é conduzida para avaliar se novas tecnologias ou novas necessidades podem levar a uma completa reformulação do produto ou até mesmo ao começo de um novo ciclo.

Outra política que é bastante influenciada pelo Design é a de marcas. Quando a Gestão do Design está comprometida de forma holística com a supervisão de marcas, ela envolve-se em três fases distintas desse processo: desde a criação da marca até à gestão da imagem da marca e da sua equidade (Speak, 2000 apud Mozota, 2003). A criação da marca normalmente começa com a criação da proposição de valor, oriunda de pesquisas e análises do mercado, em relação às suas necessidades e aos competidores. Este valor é um pensamento simples que captura e que exprime a alma da marca. Ao projetar a identidade da marca, é preciso concebê-la como a estratégia feita visível ou a relação com o consumidor e seus benefícios feitos visíveis (Mozota, 2003). As ferramentas de Design são parte formal da estratégia de marcas: um sistema de apoio a decisões na gestão de marca, que contém guias e orientações para a formação e disseminação da identidade, definições quanto ao uso da marca e a estrutura, e a responsabilidade necessárias à sua gestão (Mozota, 2003). A integração do Design na empresa também muda outras políticas de marketing além das de produto e da marca. A política de Design procura garantir uma coerência entre Design de produto, publicidade e promoção, assim como garantir um destaque através da comunicação embutida no próprio produto (Mozota, 2003). O Design é assim considerado outra forma de comunicação, o que significa que é preciso haver uma colaboração entre comunicação e Design, porque:

.....
um produto com “bom” Design pode ter o valor do seu preço aumentado e isso pode favorecer os investimentos em comunicação;
.....

o conceito do produto impõe-se à criatividade, tanto para o Design, como para a publicidade (Mozota, 2003).
.....

Design também pode influenciar a política de preços do produto, quando interfere no seu custo:
.....

a função Design pode formatar ou reformatar a estrutura de produção, contribuindo para a redução de custos (Design inverso);
.....

a função Design pode influenciar a política de compra, atuando junto aos fornecedores, no sentido de incentivar a fabricação de componentes mais baratos e que se adaptam melhor à forma final do produto;
.....

a função Design pode encontrar meios de atingir um padrão de qualidade e de custos desejados pela organização, com a participação de uma equipe interdisciplinar, e de uma avaliação sistemática sobre cada componente do produto, visando a melhoria do processo de fabricação, através do redesenho dos mesmos;
.....

a função Design introduz uma diferenciação no produto através da estética (Mozota, 2003).
.....

Segundo Mozota (2002), toda a empresa é um sistema de formas e cada forma pode ser classificada segundo uma das disciplinas do Design:
.....

de ambiente: escritório, recepção, fábrica, loja, stand;
.....

de produto: máquina, produto;
.....

de embalagem: do produto, promoção, ponto de venda;
.....

gráfico: documentos, identidades, dossiês, relatórios, cartazes, insígnias, nome de marca e documentação técnica.
.....

A autora descreve as etapas do processo operacional de concepção e condução do Design na empresa, que se desenvolve em três grandes etapas: analítica (amplia o campo de observação), sintética e seleção da solução ótima, e que corresponde a cinco fases com objetivos definidos. Para Porter (1989), ter eficácia operacional significa desempenhar atividades similares melhor que os rivais, enquanto que o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes dos rivais ou de forma diferente. Desta forma, a Gestão do Design deve procurar ser eficaz operacionalmente, seja por meio do desdobramento de programas de qualidade, aperfeiçoamento, pesquisa ou outras fontes. Neste sentido, Porter (1989) define o que chama de “fronteira de produtividade” como sendo a soma de todas as melhores práticas possíveis numa determinada época, em relação a uma determinada estratégia. Assim, ao melhorar a sua eficácia operacional, a empresa move-se rumo a esta fronteira.

10. Etapas da Gestão do Design

De acordo com Mozota (2003), a Gestão do Design ou *Design management* é a ferramenta eficaz para as empresas criarem e implantarem uma cultura empresarial e possui uma relação estreita com o nível de industrialização do mercado, relacionado com a necessidade das empresas se diferenciarem dos concorrentes. Segundo o Manual de Gestão do Design (1997, p.41), o diagnóstico ou auditoria de Design, como alguns autores preferem, pode ser considerado a primeira atividade da Gestão do Design. Diz respeito “à organização que origina os resultados, procurando corrigir mais as causas do que os efeitos”. É neste diagnóstico que apareceram as necessidades de promover projetos que resolvam o *deficit*, nele também se avalia se os recursos investidos são eficientes. Nesta fase, deve avaliar-se o estado da empresa. A pergunta básica é: qual é a real situação da empresa quanto aos seus aspetos internos e externos e o que a empresa tem de bom, de regular ou de mau no seu processo administrativo? Para o Manual de Gestão do Design (1997, p.41), “a auditoria pretende saber, na organização que gera produtos e aponta para mudanças, se os recursos investidos na sua conceção são eficientes”. Esta eficácia segue duas linhas: na primeira, considera a validade do processo criativo, na relação entre tempo e custo; na segunda, avalia a coordenação e as informações relevantes e o seu fluxo. A razão da realização desta auditoria ou diagnóstico está na ideia de que, sem uma organização adequada, não é possível desenvolver produtos competitivos. A metodologia utilizada pelo DZ, Centro de Diseño Industrial (apud Manual de Gestão do Design, 1997, p.42), navega em dez dimensões alvo, das quais as duas primeiras se referem à gestão estratégica de Design, as cinco seguintes à gestão tática de Design ou gestão do processo de Design, e as três últimas à gestão operacional de Design. Observa-se, então, que a auditoria de Design, ou diagnóstico, é realizada antes de se iniciar o processo de Gestão do Design, em qualquer nível. As dimensões são as que se seguem:

.....
Cultura de empresa e relação com o seu meio ambiente.
.....

Estilo de gestão e sensibilidade dos dirigentes.
.....

Responsabilidades e estruturas criadas para o desenvolvimento de produtos.
.....

Fator humano ou análise da capacidade e motivação individual para a criação de novos produtos.
.....

Meios e recursos dedicados ao empreendimento.
.....

Processo seguido para o DNP (Desenvolvimento de Novos Produtos). Organização e procedimentos.
.....

Processo seguido para melhorar os atuais produtos. Organização e procedimentos.
.....

Gestão do projeto de Design.
.....

Gestão de qualidade.
.....

Gestão de Inovação.
.....

Uma vez feito o diagnóstico ou auditoria, o gestor deve definir qual é o produto/serviço que irá desenvolver.
.....

II. 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 gestores e Designers “*provenham de experiências pedagógicas e referências culturais distintas, convergem num 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), três elementos são críticos para o Design manager: competências de Design, conhecimento da dinâmica humana e prática básica em negócios. Para gerir uma equipe de profissionais em Design, é necessário compreender as suas motivações. A construção desta credibilidade passa pela formação do gestor de Design, a qual deve incluir estudos em conhecimentos 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 gestor de Design competente deve ter boas capacidades comunicativas, tanto verbais quanto escritas, deve saber conduzir o trabalho em equipa, necessita ter conhecimento básico de negócios e conhecimentos 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 gestor que assume a tarefa da Gestão do Design precisa de desenvolver competências e capacidades específicas, próximas às 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. 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 equipa.

12. Gestão do Design e Desempenho Empresarial

Segundo Mozota (2002), a investigação em Gestão do Design divide-se em estudos organizacionais, que consideram o Design num setor económico ou em grandes empresas e estudos descritivos, que apresentam métodos específicos de Gestão do Design. As pesquisas nesta área apresentam resultados que podem ser classificados deste modo:

.....
Design melhora o desempenho das políticas de inovação e comunicação das empresas;
.....

.....
Design melhora a performance global da empresa e é um investimento rentável;
.....

.....
Design é uma profissão que gera valor a nível macroeconómico;
.....

.....
Design melhora a competitividade de um país no cenário de competitividade internacional, desenvolvendo a exportação e favorecendo a transferência de tecnologia;
.....

.....
Design pode ajudar a reestruturar a economia de um setor na política económica regional.
.....

É pertinente atentar para a questão das medidas de desempenho de Design e da potencial relação entre Design e performance organizacional.

Segundo Mozota (2003), um largo conjunto de pesquisas foi desenvolvido, na Inglaterra, pelo *Design Innovation Group*, seguindo orientações governamentais de promoção do Design. Os resultados destas pesquisas apontam evidências para a relação entre Gestão do Design e performance superior, principalmente em empresas “conscientes de Design”, nas quais existe aumento de vendas e margens de lucro. Design é também apontado como investimento rentável pelas empresas pesquisadas, uma vez que o ROI (retorno sobre o investimento) em Design é de menos de três anos. Segundo as pesquisas, existe correlação entre ganhar um prémio de Design e um potencial aumento de vendas e de exportações (Mozota, 2003). Ainda na Inglaterra, mais recentemente, em 2008, o Design Council analisou os dados de um estudo iniciado em 2004, para o qual 124 empresas foram convidadas a utilizar mais efetivamente Design nos seus processos, monitoradas e treinadas pela instituição. Os resultados apontam que, em média, para cada libra (£) utilizada em Design, o retorno foi de cinquenta libras. Investigações promovidas por agências governamentais e instituições académicas, em países como Dinamarca (Kretschmar, 2003) e Finlândia (Piirainen, 2001), também apontam para resultados positivos entre investimentos em Design e incremento de performance financeira. A pesquisa sobre o efeito económico do Design, desenvolvida pelo Centro de Design da Dinamarca, indica que, ao adotar uma abordagem compreensiva e sistemática em relação ao Design, as empresas incrementam o seu valor. Em resumo, a pesquisa mostra que o Design vale a pena e que as empresas que adotam Design geram melhores resultados económicos e de exportações do que aquelas que não usam Design. Pioneira neste tipo de estudo, a investigação dinamarquesa entrevistou cerca de

mil empresas com mais de dez colaboradores e constatou que existe correlação entre o uso do Design e a performance financeira com Design interno e externo. Os resultados sugerem também que as performances são melhores quanto mais alto a escala no qual a empresa se encontra no *Design Ladder*, a escada do Design. Do mesmo modo, na Finlândia, uma série de pesquisas, conduzidas no final da década de 1990 e na década de 2000, apontam para performances positivas em empresas que adotam Design como ferramenta para vantagem competitiva, embora salientem a dificuldade em constatar estas vantagens. Estas dificuldades estão ligadas aos amplos conceitos de Design e às medidas de desempenho, mas, mais fortemente, ligadas à compreensão de que a relação entre Design e desempenho não pode ser entendida de forma linear. Além do Design, uma série de fatores, como produção, marketing, logística, inovação tecnológica e distribuição, pode afetar o desempenho de um produto no mercado, sendo injusto creditar somente ao Design o sucesso ou fracasso (Piirainen, 2001).

13. O Design como valor: A cultura do Design

Ao falar de cultura, estamos a referir-nos ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos (Mintzberg, 2000). No que se refere às empresas, consideramos então como cultura os valores que as permeiam, do ponto de vista das relações sociais que aí se estabelecem, mas também aos valores que orientam as estratégias empresariais. Para Freitas (1991), a cultura organizacional refere-se, primeiro, a algum conteúdo (compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e, terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade. Ela inclui as práticas convencionais, os valores e os pressupostos da organização. Neste sentido, na Gestão do Design, esta atividade é alçada a uma das culturas da organização. Nela, é importante que as empresas definam, de forma clara e objetiva, o Design como um dos seus valores. Para isto, a cultura corporativa ou cultura organizacional precisa de ter o Design como um valor partilhado pela maioria dos membros da corporação. Ele precisa, simultaneamente, de articular os elementos de integração interna e de construção social da identidade corporativa (Fascioni, 2003). Portanto, ao integrar o Design como um valor, precisamos de transmitir este valor de alguma forma ao consumidor, por meio das ações que os membros da corporação desenvolvem. Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional pode ser entendida como:

.....
as regras do jogo que fornecem significados, direção e mobilização – é a energia social que move a corporação à ação;
.....

“a maneira como fazemos as coisas por aqui”;
.....

fonte de significados;
.....

uma moeda social.
.....

Desta forma, podemos dizer que este modo de fazer, os seus significados, o valor comercial, os valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre a cultura organizacional. Afinal, as empresas são constituídas por pessoas cujos valores e crenças inevitavelmente influenciam os seus pensamentos e atos (Davenport e Prusak, 1998). Portanto, a figura do líder é influenciada pela sua cultura particular, tanto como o trabalho coletivo dos diversos colaboradores das empresas influenciados pelas culturas individuais. No momento em que os produtos, dentro dos seus segmentos, não podem mais diferenciar-se pelos materiais e processos, ou ainda pela performance, é que surge a escolha definida por meio da marca. As marcas e as suas estratégias têm como função, neste contexto, além de diferenciar uma do outra, passar, mostrar e, o mais forte, contar ao consumidor que ele não leva apenas um sapato ou um veículo. Ele está a conhecer, a entrar na cultura da empresa que se propôs a fabricá-lo ou vendê-lo (Oliver, 1999). Neste sentido, o Design, como materializador dos valores de uma marca, torna-se importante como um dos agentes fomentadores da cultura empresarial, enquanto ele também faz parte desta cultura, como um valor (Martins, 2000).

As diversas empresas, todas sem exceção, trabalham os seus valores de forma independente. Para algumas empresas, cultura e valores podem ser traduzidos como *“o conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar experiências e gerar comportamento social”* (Oliver, 1999). Para Mintzberg (2006), para se obter realmente vantagens competitivas únicas, é preciso ter um objetivo estratégico bem definido. Esse objetivo invariavelmente passa pela procura incessante de liderança em todos os níveis organizacionais e pode ser expressa geralmente em poucas palavras, que reflitam a filosofia geral da empresa. Além disso, deve haver um processo de gestão ativa, que mantenha o foco da organização na essência da vitória, motive e estimule as contribuições dos colaboradores, sustente o entusiasmo e conduza a aplicação de recursos de maneira objetiva (Hamel e Prahalad, 1995). O gestor de Design deve estar plenamente sintonizado com esta filosofia, para que os produtos e serviços gerados reflitam junto dos colaboradores, fornecedores e consumidores. É preciso que se estabeleça, portanto, uma *“cultura de Design”* na empresa, a qual pode ser feita de várias maneiras, por meio de eventos expositivos sobre o Design: palestras, filmes, reuniões, visitas guiadas, apresentação de exemplos como material impresso, embalagens e identidade visual (Wolf, 1998). Podem ser também realizados eventos com participação ativa dos colaboradores, como oficinas, *brainstormings* para a solução de problemas específicos. Neste ponto, a existência de convênios com universidades pode ser um caminho interessante, pela possibilidade de levar membros da equipe a visitar instituições ou trazer estudantes para o interior da empresa. A realização de cursos também pode facilitar a interiorização de conceitos de Design junto da equipa. Todos esses meios podem ser úteis para que se desenvolva, no seio da empresa, uma cultura efetiva de Design e este processo nem sempre é rápido, pois depende da forma como a própria empresa conduz a sua estratégia de Design (Fascioni 2006).

14. Considerações finais do capítulo

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/serviços, demonstrando o seu potencial, quando bem explorado pelas organizações/empresas. A Gestão do Design, neste sentido, ganha destaque como instrumento imprescindível na conquista dos objetivos estratégicos de cada organização. A capacidade competitiva implica 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, numa ação integrada 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 que o gestor de Design vai envolver-se tanto com as grandes decisões, como com os detalhes. Portanto, para uma inserção bem-sucedida do Design na empresa, é essencial uma coordenação independente, um processo de sensibilização e formação dos colaboradores 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 assim constituir o corpo de conhecimento prático indispensável para os profissionais atuarem mais adequadamente no universo da gestão, tendo em vista o contexto social, do mercado de trabalho e da conjuntura em questão.

Identidade – o valor do Design e dos Programas de Imagem Coordenada, na organização, desenvolvimento, competitividade e inovação empresarial.

O presente capítulo pretende abordar a importância do Design de comunicação na construção de um programa de identidade corporativa integrado e único, que contribua para o fortalecimento da imagem corporativa e traga como resultado às corporações diversos benefícios e vantagens mercadológicas. Este programa revela-se ainda mais decisivo quando se trata de *startups*. Neste contexto, o principal objetivo deste trabalho é mostrar como a variável Design de comunicação, na condição de ferramenta estratégica, pode criar uma imagem corporativa eficiente, concisa e confiável, através das suas diversas manifestações. Para isso, demonstra-se de que forma o Design de comunicação pode agregar valor a um serviço ou produto oferecido por uma empresa, gerando diferencial competitivo. Ao verificar como as empresas percebem a necessidade de apresentar uma imagem corporativa sustentada no seu plano de negócio, é possível enumerar soluções de Design de comunicação que sejam eficientes nesse sentido e que revertam os esforços realizados em mais valias para as mesmas. No mercado atual constata-se que os produtos estão cada vez mais parecidos entre si. Isto deve-se, principalmente, ao avanço tecnológico alcançado na última década, o qual possibilitou o desenvolvimento de produtos muito semelhantes, com diferenças mínimas. Essa saturação do mercado exige também que as empresas saibam o que leva o consumidor a decidir por um determinado produto e não por outro. É uma realidade que muito do processo de decisão de compra se deve à marca do produto e, conseqüentemente, à sua imagem no mercado e na mente do consumidor. Por este motivo, torna-se fundamental o desenvolvimento de uma imagem corporativa forte, capaz de gerar resultados tangíveis aos *stakeholders* e obter diferencial competitivo. Para tanto, é necessário que as variáveis que compõem uma imagem corporativa se desenvolvam e atuem de maneira integrada, procurando a excelência em todos os aspectos e levando a empresa a ser percebida de maneira positiva como um todo.

1. Enquadramento

Identidade é definida no dicionário como “caráter, qualidade do que é idêntico, igualdade; o facto de uma coisa ser ela e não outra; o conjunto de elementos que permitem saber quem uma pessoa é” (Silva, 1980). Se for efetuada uma transladação desta definição para o contexto organizacional, poder-se-á dizer que a identidade organizacional é a apresentação que uma organização faz da sua personalidade aos seus pares e é ainda o meio por esta utilizado para se distinguir de todas as outras. A identidade de uma organização é a articulação daquilo que a organização entende ser, com aquilo que faz e com o modo como o faz (Markwick, 1995), o que liga indubitavelmente o conceito de identidade à estratégia adotada.

Todos os indivíduos possuem uma personalidade que se manifesta nos seus primeiros anos de vida, que evolui e se altera com o crescimento e com a experiência, e que é, inevitavelmente, projetada através da sua identidade, por meio de diversos sinais. Alguns desses sinais são planeados, como o estilo do vestuário ou o tipo de linguagem, e outros são espontâneos, como certo tipo de gestos ou o sotaque próprio de uma região; no entanto, é o somatório de uns e de outros que determina a informação que compõe a identidade e a mensagem a enviar ao recetor que percebe a identidade, a personalidade e a cultura do indivíduo emissor, através da formação de uma imagem. O processo é idêntico no universo organizacional: de forma a gerir convenientemente a identidade e, através dela, articular toda a comunicação, é essencial possuir-se uma apreciação clara da personalidade e da cultura de uma organização. Basicamente, difere apenas o facto de, no caso das organizações, as suas personalidades poderem ser construídas antes de estas serem formalizadas, ou darem início de atividade. No entanto, reconhecer a sua personalidade e a cultura que a incorpora, no sentido de pensar a identidade, ocorre quando a organização se encontra em funcionamento e a emitir e a receber mensagens. A colocação de algumas perguntas e a capacidade de lhes encontrar resposta evidenciam o conhecimento que a organização possui de si própria: que tipo de estrutura possuímos?; qual o nosso padrão de crescimento?; que tipo de produtos disponibilizamos?; quais os serviços que providenciamos?; entre outras, cujas respostas surgirão de todos os níveis hierárquicos da organização. No contexto dos discursos profissionais, a palavra imagem aparece como alternativa à identidade e comunicação. As expressões “identidade corporativa”, “comunicação corporativa” e “imagem corporativa” são ampla e equivocadamente utilizadas como sinónimos. O conceito identidade incorpora uma certa ambiguidade, pois alude a uma série de atributos intrínsecos associados ao conjunto de signos identificadores. O termo imagem é ainda mais genérico, ampliando as possibilidades de equívoco. Além disso, está fortemente associado à representação visual, minimizando os aspetos psicológicos. Chaves (1999) acredita que a palavra comunicação parece mais apropriada, por se tratar de uma atividade concreta e bem definida. Alguns autores, porém, acreditam que o termo identidade é o mais adequado para a questão, atentando para o facto de que a expressão “comunicação corporativa” possui significado diverso no meio. Etimologicamente,

segundo Costa (2003), identidade vem de idem, que significa “idêntico”, mas idêntico a si mesmo e não a outrem. Dessa forma, a identidade significa a dialética da diferença, o organismo idêntico a si mesmo, que é diferente dos demais. A expressão inclui, então, as características básicas de quaisquer entidades ou organizações, bem como a sua história, personalidade, valores, princípios, mensagem e visão. A problemática descrita justifica a necessidade de se definir claramente o termo apropriado para o conceito que se quer comunicar, ou seja, o das interferências sobre a entidade que determinam modificações de percepção no observador. Costa (2003, p. 62) afirma que a identidade é o ADN da empresa. E completa: por isso, e não por outra causa, toda empresa é uma, única, diferente e irrepetível. Este é um potencial inscrito nos cromossomas da organização. O autor lembra ainda que a questão da identidade, apesar de fundamental, foi ignorada durante muito tempo pelas empresas e reduzida a simples grafismos. A maior parte dos estudiosos nesta área distingue identidade de imagem, sendo a primeira aquilo que a organização assume ser, partindo da tal consciência baseada numa cultura e numa realidade que lhe são próprias, e a segunda aquilo que os públicos externos entendem da organização. A forma como os pares percebem as manifestações de identidade emitidas pela organização vai dar corpo à imagem que se forma nas suas mentes; a imagem é, então, a totalidade das percepções dos diversos públicos de uma organização e depende do modo como esta se apresenta, deliberada ou acidentalmente (Markwick, 1995). As manifestações contínuas e repetidas de uma organização (o seu logótipo, linha gráfica, marcas, e produtos) emitem diversos sinais que permitem ao público o reconhecimento dessa organização em particular. Dado que a imagem se gera a partir do modo como uma organização se apresenta, esta dependência pode levar a que, entre identidade (a face da organização) e imagem (representação mental da organização no público), ocorram desalinhamentos e, nalguns casos, aquilo que aparenta ser a identidade de uma organização pode não ser, efetivamente, aquilo com que essa organização se identifica. Manifesta-se portanto, e sob este postulado, que o conhecimento se distingue da compreensão. Assim, para a organização que se dá a conhecer e que encara a sua face (conhecimento-identidade) como algo capaz de alavancar a mudança, o alinhamento com a representação que se forma no público (compreensão/imagem) é imprescindível para as intenções da organização. Implantar o conceito de comunicação ou até imaginar-se a sua sistematização numa organização onde nunca houve o atrevimento de se levantar a questão sobre quem realmente somos, numa organização que não se identifica com a comunicação, e cuja cultura se mantém hermética, é uma decisão ou arriscada, ou inconsciente, cuja colocação em prática se encontra manietada desde o início e cujo investimento poderá não ter qualquer retorno, pois, nestes casos, o alinhamento entre a vontade de comunicar e a gestão da identidade não se consegue com a simples mudança de logótipo. Todo um programa de gestão de identidade deve ser considerado, o que geralmente implica mudanças mais ou menos profundas, que são muitas vezes encaradas como investimento inútil e não como um valor acrescentado, capaz de promover o autoconhecimento, o conhecimento

e o reconhecimento da organização. Nesse sentido, considera-se a necessidade de identificação e diferenciação das organizações atuais, por meio da implementação da gestão da identidade corporativa. Afinal, a meta da gestão da identidade corporativa é estabelecer, através dos instrumentos de comunicação da organização, uma unidade discursiva, a partir da projeção adequada da sua identidade, além de tornar possível a inserção de valor e qualidade à marca, produto ou serviço. Atualmente, por meio da implementação do Design de comunicação como atividade planejada e formalizada – ou seja, da gestão estratégica de Design –, podem coordenar-se os recursos do Design de comunicação com base nos objetivos estratégicos da empresa, o que fomenta o desenvolvimento de uma política de Design de comunicação e sua articulação com a identidade da empresa. Dessa forma, para comunicarem e serem efetivamente identificadas pelos seus clientes, as empresas fazem uso de três canais de formação de imagem, cujo objetivo, de acordo com Gimeno (2000), é estabelecer uma correta inserção da empresa na sociedade, favorecendo o acréscimo das vendas, e da obtenção de benefícios. Sendo assim:

-
produto: orienta o aumento da capacidade comunicativa do produto na sua relação com o distribuidor e o cliente;
.....
- imagem corporativa:** dirigida à formação da imagem pública e valorização de uma instituição e da opinião genérica sobre a mesma;
.....
- marca:** a comunicação através da marca potencializa a presença da empresa e dos seus produtos no mercado.
.....

2. Definição de identidade

Para definir sua própria identidade, as empresas devem questionar-se sobre:

-
1 - o que a empresa pensa que é?;
.....
- 2 - o que a empresa acredita que deve ser?;
.....
- 3 - o que a empresa pensa que acreditam sobre ela?;
.....
- 4 - o que a empresa quer que pensem sobre ela?
.....

Martins & Merino (2008, p. 135) mencionam que a identidade corporativa “compreende, as formas adotadas por uma empresa para identificar-se ou posicionar seu produto. Deve ser mostrada repetidamente e fazer parte de todas as comunicações da empresa”, como forma de potencializar as características de identidade da empresa e da marca e de transformá-las em valores de mercado. Comunicar esta identidade a um público específico, que se relaciona com a empresa e tem uma opinião sobre ela, é a função da

comunicação corporativa que, como escreve Gimeno (2000, p.238), *“se realiza através da totalidade de elementos capazes de comunicar os atributos e valores da instituição, ao dirigir-se ao público, de uma forma programada e compreende desde a comunicação com o próprio produto até a marca”*. Pode dividir-se o campo corporativo em quatro elementos: realidade corporativa, o que a empresa é realmente; identidade corporativa, a consciência que a própria empresa tem de si mesma; comunicação corporativa, conjunto de mensagens transmitidas pela empresa para formar a imagem corporativa; e a imagem corporativa, a consciência exterior ou leitura pública da empresa. Para Martins & Merino (2008, p. 136) *“a construção da imagem da empresa é formada por vários fatores, entre eles a construção da imagem promocional pela propaganda [...] A criação, porém, da identidade corporativa (representada pela marca da empresa e aplicações em sua identidade visual) compete ao Design”*. Dessa forma, a comunicação corporativa relaciona-se com o Design gráfico, como o elemento que configura os sistemas de identificação da empresa, para que o público compreenda a sua identidade corporativa, de acordo com a estratégia e objetivos de seu plano de comunicação. Assim, o objetivo do Design é controlar e criar a identidade da organização, ao atuar sobre a sua comunicação corporativa; unir a empresa e o cliente, fazendo com que ele seja atraído pelos seus aspetos visuais. Dando evidência ao caráter emissor da identidade, Kapferer (2003, p. 86) afirma que *“sob um plano administrativo, a identidade precede a imagem. Antes de ser representada na imaginação do público, é preciso saber o que se deseja apresentar. Antes de ser captada, é preciso saber emitir”*. Assim, o Design incidirá na imagem corporativa, a partir da implantação da gestão da identidade corporativa, que irá modificar ou reforçar a identidade da empresa. Havendo a programação da identidade, podem evitar-se falhas de comunicação e construir uma imagem adequada. O Design corporativo coordena os produtos, as comunicações, ambientes e serviços das empresas, através de marcas registradas, embalagens, interiores de lojas, sinalizações, economato, websites, e em qualquer elemento no qual a empresa desejar estabelecer uma interface com o seu ambiente de atuação. A empresa atinge assim uma unidade em seu discurso, uma identidade corporativa que facilita a identificação da sua mensagem (Magalhães, 1997, p.26). Para Gimeno (2000, p.242), dentro da comunicação corporativa, os aspetos visuais são predominantes em relação aos demais aspetos comunicacionais, intervindo em todos os instrumentos comunicacionais da instituição. Entre eles estão:

.....
comunicação gráfica: realizada pela empresa, seja por meio do logótipo, ou de publicações e atuações promocionais;
.....

estrutura física: comunica a imagem da empresa, por meio da arquitetura da sua infraestrutura, do Design de interiores e dos equipamentos necessários ao desenvolvimento das suas atividades;
.....

equipa: a equipa interage com a estrutura física da empresa e forma parte da sua imagem institucional;
.....

imagem dos produtos e serviços: muitas vezes, a única forma de comunicação da empresa com seus clientes ou potenciais consumidores;
.....

imagem corporativa: é um todo que deve ser projetado, levando-se em consideração o objetivo da gestão de modificar, potencializar ou reforçar a imagem.

Uma intervenção sobre a mensagem visual supõe não apenas a interferência sobre o conteúdo da mensagem, mas também sobre o suporte da comunicação, para que seja homogênea e coerente com a imagem global. Essa interferência sobre a identidade exige a planificação das intervenções: a princípio, programar a imagem significa iniciar um processo de racionalização interna das instituições, que contribua para a definição explícita da identidade corporativa da empresa, contrastando a identidade com a imagem que o público tem dela. Devem planificar-se e explorar os recursos comunicacionais da empresa, para que sejam veiculadas de forma eficaz as mensagens que transmitem os atributos de sua identidade. Por meio de um processo planejado – plano de implementação da gestão da identidade corporativa – pode representar-se graficamente o que é a empresa, definindo a identidade da mesma, procurando contribuir para fechar o vazio entre o objetivo real e o desejado e estabelecer as normas de aplicação desta identidade, para que a sua coordenação produza o efeito desejado (Centro Português de Design, 1997). Assim, o propósito do plano de implementação da gestão da identidade corporativa é proporcionar um perfil visual uniforme, por meio da coordenação das mensagens que uma empresa emite, o que as obriga a construírem um ambiente exterior que as diferencie da concorrência. O plano de implementação é dividido em seis etapas, a partir das quais se elabora um diagnóstico da identidade corporativa, da comunicação atual da empresa e suas possibilidades de modificação. São elas:

identificação: o objetivo desta etapa é explorar a real identidade corporativa da empresa e definir a sua identidade ideal;

investigação: nesta etapa, evidencia-se qual a real situação da empresa, ou seja, qual é a sua realidade, a sua identidade, a sua comunicação e a sua imagem corporativas;

sistematização: todas as informações obtidas até então são sistematizadas e interrelacionadas com diferentes aspetos da identidade corporativa e os instrumentos comunicacionais;

diagnóstico: o diagnóstico julga qual é a situação real da empresa, comparada à ideal, em cada uma das áreas em que está dividida a identidade da empresa. O diagnóstico geral deve considerar a comunicação da instituição, o particular, cada um dos sistemas internos e orientar a intervenção da gestão da identidade corporativa na empresa;

política de identidade e comunicação: os instrumentos analíticos usados anteriormente irão permitir a definição de uma política comunicacional que contém, pelo menos, a ideia da comunicação que deve ser aplicada na empresa, além dos critérios concretos para a aplicação dessa política;

intervenção: nesta etapa, são estabelecidas as normas que devem reger a intervenção no sistema comunicacional da empresa.

Segundo Olins (2002), a identidade é a manifestação e apresentação tangíveis da personalidade de uma organização, aquando das suas muitas transações diárias (compras, vendas, contratações, despedimentos, promoções, publicidade), correspondendo à forma geral como uma organização se apresenta, podendo projetar quatro ideias a seu respeito: quem é, q que faz, como faz, para onde ambiciona ir. Para Dowling (2001), essa apresentação é efetuada através de nomes, símbolos, logótipos, tipografia, slogans e esquemas cromáticos. A identidade pode assim ser vista como um veículo, através do qual o carácter de uma organização é levado a diferentes públicos, e representa os modos como a organização comunica sobre si mesma e como escolhe vir a ser identificada e percebida pelos seus públicos. Olins (1990) afirma que as organizações se tornam verdadeiramente eficazes quando adquirem o sentido claro de um propósito, compreendido e aceite pelos seus colaboradores, capazes de se verem como partes de uma família, e remata ainda que *purpose* and *belonging* são as duas principais características da identidade. No entanto, conforme indicado por Fascioni (2003), a palavra “corporação” é, na língua inglesa, sinónimo de “empresa”, ou seja, uma estrutura organizada de natureza mercantil e com fins lucrativos. A expressão “identidade corporativa” ingressou no léxico português devido à tradução direta da Designação *corporate identity*. Referindo-se à confusão de terminologias, Joan Costa (1992, p.23) esclarece sobre a identidade corporativa:

.....
1 - “Não se trata de uma simples variante da disciplina do Design gráfico.
.....

2 - O seu objetivo não é simplesmente dotar as empresas de «marcas» as quais são confundidas com logótipos.
.....

3 - Devem-se estabelecer normas de aplicação dos ditos signos da marca, mas na realidade muitas vezes são apenas pseudonormas, sempre repetidas, não sendo senão a cópia indefinida de um manual cujo modelo está ultrapassado e não serve as necessidades de cada empresa em particular”.
.....

Para Yves Zimmermann (1993), o projeto de identidade corporativa sintetiza e confere coerência em três âmbitos públicos e identitários:

.....
1 - a comunicação (independentemente da sua classe);
.....

2 - a envolvente (a presença pública, ou seja, arquitetura, interiores, sinalética);
.....

3 - as suas atuações (a filosofia de produtos ou serviços que oferece, o contacto direto com a empresa, isto é, atendimento telefónico, contacto pessoal ou escrito, etc.).
.....

3. Definição de imagem

Ao contrário da identidade, a imagem não é o que a empresa é, mas o que as pessoas veem. Por outras palavras, imagem não é o que se diz que é, mas o que o outro entende. Cabe ao interessado em transmitir a identidade o cuidado para que ela seja bem entendida. Costa (2003, p. 58) atenta para o facto de que o termo imagem ser geralmente associado ao sentido da visão, ou, na melhor das hipóteses, às percepções sensoriais. Mas imagem corporativa, para o autor, é muito mais: *“a imagem é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e as opiniões dessa coletividade.”* Fascioni (2005) propõe uma analogia simples para entender esses conceitos, supondo que a imagem corporativa é como uma tela em branco que as pessoas possuem na sua mente, em relação a uma determinada empresa, com a qual ainda não tiveram contato. A imagem é o preenchimento dessa tela, como se fosse um quebra-cabeça. As pessoas vão construindo a imagem com peças que a própria empresa fornece. Se a empresa não sabe muito bem como é a tela original (a identidade), não consegue distribuir as peças corretas para preencher a tela na cabeça das pessoas (a imagem). Isso faz com que se forme uma imagem confusa, cujas peças não se encaixam. Assim, é difícil confiar na empresa e formar uma opinião favorável, pois não há clareza, nem coerência. Nesse caso, as características atribuídas a essa empresa durante o processo cognitivo constituem um conjunto de crenças que se possui sobre a organização. Em muitos casos, elas podem não corresponder aos atributos que definem a identidade da empresa, gerando uma imagem distorcida. Cada um dos atributos correspondentes à imagem está diretamente relacionado com um conjunto de evidências (tangíveis e comprováveis) e suposições (intangíveis). Além disso, Capriotti (2005) lembra que as imagens corporativas das demais instituições do setor também possuem participação essencial na estrutura cognitiva. Outro aspeto a considerar é que a imagem é formada por aspetos cognitivos (vinculados ao conhecimento real e comprovado das coisas), mas também afetivos (de carácter emocional), com influência mútua e íntima.

4. Da organização: tecnologia, gestão e imagem

Pode ser pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, grande ou pequena, local ou multinacional, física ou virtual. Uma organização define-se como um grupo de indivíduos intencionalmente organizado, com o intuito de alcançar um objetivo ou conjunto de objetivos gerais e comuns a todos os seus membros, utilizando abordagens várias (estratégias) para a concretização dos mesmos. Sob uma perspetiva ideal, são cuidadosamente considerados e estabelecidos durante o planeamento estratégico da organização, surgindo nas declarações de Visão, Missão, Valores, Objetivos Estratégicos, Sistemas e Processos e Manuais de Procedimentos. A metáfora encontrada por Olins (2003) para definir a forma das organizações é a de um triângulo cujos vértices são a capacidade económico-financeira, a componente técnica e tecnológica e a vertente

de imagem ou sedução. Ao primeiro vértice está associada a gestão no seu todo e os aspetos culturais e únicos da organização – o saber-estar; ao segundo vértice, o *modus operandi* - o saber-fazer; finalmente, o terceiro vértice representa a capacidade de apresentação, promoção e venda dos seus produtos, serviços ou ideias – o saber-ser. Olins defende ainda que este último vértice pode e deve ser aquele que garante a ligação aos outros dois, acompanhando-os e ditando-lhes caminhos para o crescimento, garantindo a coesão do ser organizacional, ainda que não seja necessariamente o vértice com maior destaque neste triângulo. De acordo com Almeida (2005) a vertente técnica e tecnológica está cada vez mais a nivelar-se entre as organizações/empresas. A performance e especificações técnicas de produtos é cada vez mais semelhante. Deste modo, as organizações/empresas não encontram na tecnologia o seu diferencial competitivo. Ainda segundo o autor as competências de gestão, incluindo as da gestão financeira, representam condições indispensáveis para o desenvolvimento e a sustentação de qualquer organização/empresa, uma vez, que as melhores práticas acabam por estar acessíveis e são inclusive partilhadas por todos, o que origina pouco espaço para ganhos significativos. Assim, a vertente de imagem é a que proporciona ao consumidor no momento de escolha de produtos/serviços o motivo decisivo de compra entre produtos semelhantes de marcas concorrentes. Numa organização/empresa a imagem pode constitui-se no elo de ligação entre os três vértices ao manifestar-se numa estratégia organizacional, num ideal ou numa causa com o qual o mercado e os consumidores se identifiquem e nele sejam levados a participar. Olins, projeta o consumidor, com maior poder nas gerações vindouras e por sua vez decidirá as marcas, produtos ou serviços que irão destacar-se ou não, de acordo com o paradigma da confiança-responsabilidade, compromissos que as organizações/empresas estão dispostas a oferecer e a garantir ao mercado e ao consumidor (Almeida, p.15, 2005).

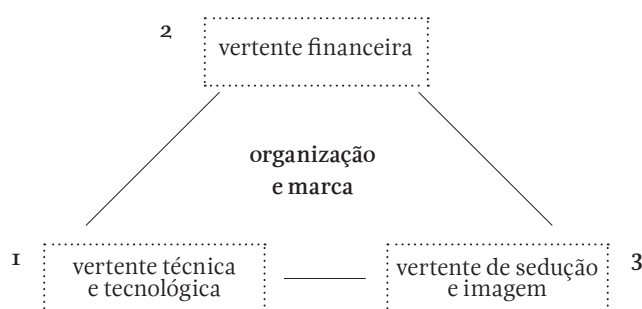


Figura 2 - As vertentes estruturantes de uma organização. Fonte: Almeida, 2005, p. 14 apud Olins, 2003.

Tendo em conta a interpretação de Olins feita por Almeida (2005, p.16) as 3 vertentes a ter em conta associam-se à área da tecnologia, à da gestão e à da imagem.

A primeira refere-se às organizações/empresas que privilegiam a sua atuação e competitividade nas suas competências e capacidades técnicas tal como Almeida refere. Caracterizam-se pelo enorme orgulho no desempenho da sua atividade, colocando na tecnologia a sua capacidade de inovação, que as motiva para o contínuo aperfeiçoamento e melhoria dos seus produtos, serviços e processos. A dinâmica destas organizações/empresas tem como força motriz a vontade e o desejo de explorar as tecnologias e recursos para, desta forma, ambicionar estar entre os melhores na sua área, ao invés das que tem como objetivo principal as metas financeiras, orientadas na sua grande maioria exclusivamente pelo lucro. *“Atividades de criação, como o Design de produto ou o Design gráfico, agências de publicidade, de marcas ou ainda outras cujo objetivo é ajudar os seus clientes a seduzir o mercado, são na maioria desenvolvidas por organizações de caráter técnico que também se caracterizam pelo entusiasmo que manifestam no seu trabalho”* (Almeida 2005, p.15, apud Olins 2003).

A segundo refere-se às organizações/empresas que assentam a sua área de atuação na vertente económica, tendo como principal foco a maximização de resultados, independentemente das áreas de negócio que resolvam privilegiar, tal como é dito por Almeida (2005, pg. 15). Contudo, estas organizações/empresas, à semelhança das orientadas para a tecnológica, sustentam um conhecimento e domínio das suas competências profissionais sempre orientadas para o objetivo de alcançarem o maior lucro possível. No entanto, em consequência da excessiva importância dada à vertente financeira poderão, em muitos casos, originar a criação e desenvolvimento de uma cultura empresarial que tem tendência para excessos (Almeida 2005, p.16, apud Olins 2003).

Por último, a terceira que, de acordo com Olins, se apresenta essencialmente nos territórios da sedução e da imagem. O autor refere que o termo sedução não é propriamente utilizado nos livros de gestão, tendo estes preferência pela terminologia usada pelo marketing. Olins recorda que tanto o marketing como o branding são instrumentos que procuram essencialmente a persuasão, no sentido de atraírem ou influenciarem o mercado, de modo a vender mais produtos/serviços. As organizações/empresas que privilegiam a área da imagem, tem como forma de atuação o uso das marcas. Estas representam um papel central no que diz respeito à sua identificação, orientação estratégica e evolução organizacional. De acordo com esta perspetiva mais do que privilegiarem aquilo que produzem, é a forma como o fazem, incorporando nos produtos e serviços um ideal próprio. Contudo, ainda mais relevante é a perceção e o *feedback* do mercado a esses ideais. Olins perspetiva a capacidade de sedução traduzida em marcas como a vertente que emerge como a mais determinante no sucesso das organizações/empresas, tanto no presente como – sobretudo – no futuro, embora estejam dependentes da adesão, ou não, do consumidor à marca (Almeida 2005, p.16, apud Olins 2003).

5. Identidade Corporativa

A identidade corporativa é, certamente, a solução de Design gráfico mais importante na construção de uma imagem corporativa sólida e forte, uma vez que é ela quem dá o direcionamento à comunicação de marca. É o que singulariza visualmente um dado objeto, diferenciando-o dos demais pelos seus elementos visuais e garantindo a sua pregnância. Por princípio, identidade corporativa é um sistema de elementos visuais capaz de singularizar uma empresa de maneira ordenada, uniforme e forte no mercado. Configura-se objetivamente através de um programa ou sistema de identidade visual, o qual é formado por todos os elementos ditos básicos (logótipo, símbolo, marca, cores tipografia), além de outros elementos acessórios, que são aplicados em itens específicos (estacionário, sinalética, embalagens, etc). Segundo Peón (2001), o sistema de identidade visual é um *“sistema de normalização para proporcionar unidade e identidade a todos os itens de apresentação de um dado objeto, através de seu aspeto visual. Este objeto pode ser uma empresa, um grupo ou uma instituição, bem como uma ideia, um produto ou um serviço”*. O objetivo de um sistema de identidade visual é, à priori, a identificação e memorização de uma empresa/produto/serviço, através da sua apresentação visual. Uma identidade corporativa consistente origina um sistema visual único, que, quanto mais coeso, maior credibilidade gera. Assim, o Design pode ser uma importante ferramenta de gestão e um forte fator de inovação empresarial. Apesar da qualidade do Design português, e segundo o Centro Português de Design (1997), os resultados das intervenções realizadas no campo empresarial, quando avaliadas em termos de sucesso concreto, encontram-se longe dos fins esperados. Podemos afirmar que a causa principal desta situação prende-se com o facto de o Design ser visto apenas como uma disciplina de criação e intervenção individual, sendo velada a sua intervenção e contributo a um nível de gestão e organização empresarial. Existem muitas empresas/organizações que ainda não fizeram uma reflexão da sua identidade, e o Design, como poderosa ferramenta e instrumento de gestão e inovação empresarial, contribui de modo determinante para a sua definição. No séc. XXI, a identidade é considerado o principal meio de diferenciação empresarial, contendo na sua matriz outros vetores associados (Lacerda, 2008). Segundo Costa (2006), o primeiro vetor é a empresa em si mesma, a sua identidade. Isto significa que a identidade implica a dialética da diferença.

Podemos definir a identidade corporativa com quatro parâmetros:

.....
O que a empresa é: em que consiste, a sua estrutura, estatuto legal, a sua trajetória e diretórios de ações e atividades, capital, etc.,
.....

O que faz: a atividade maior a partir da qual se cria todo o sistema relacional e produtivo, coordenação de técnicas, definição dos serviços ou produtos, preços, distribuição, etc. A soma destes dois parâmetros é o aspeto objetivo para a definição da identidade.
.....

O lado subjetivo compõe-se pelos parâmetros:

O que diz: tudo aquilo que é explicitamente manifestado através de fluxos de ações e comunicações com os seus diversos públicos, relacionando os dois polos de identidade (Ação e Comunicação);

Como diz: o modo como comunica o que a Empresa é, o que faz e o que diz.

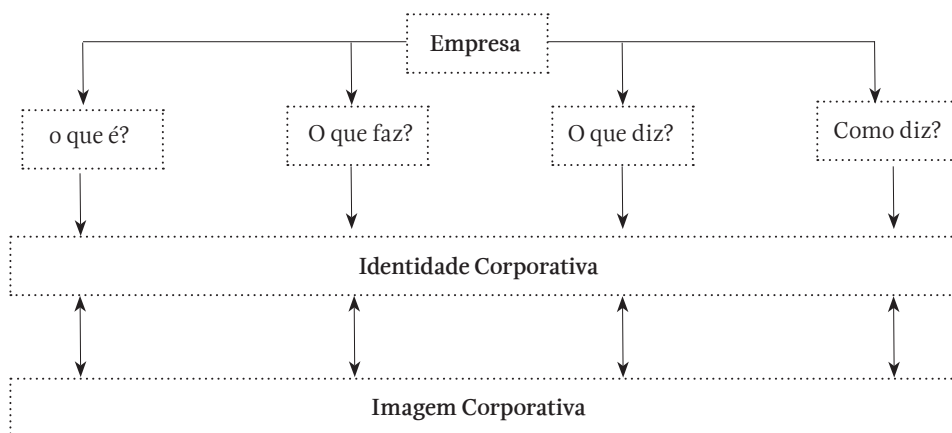


Figura 3 - Parâmetros constituintes da identidade corporativa

Segundo Lacerda (2008) “é a partir da convergência destes parâmetros que o público percebe a personalidade e a conduta da empresa, sendo o parâmetro “Como diz” o que transforma e qualifica as percepções, sensações e experiências: como a empresa é reconhecida pelos seus públicos, como realiza e expressa o que faz, como comunica dentro e fora da organização, modos de comunicação com os seus diferentes públicos, através dos diferentes suportes e meios de comunicação, humanos e técnicos, como se mostra e como se relaciona. A identidade corporativa é a origem da imagem corporativa e a sua singularidade identitária é diferenciadora por excelência” (Lacerda, 2008, p.4, apud Costa, 2006). Não falamos de questões puramente formais, mas sim do que deveria ser a essência de uma empresa, ou seja, a sua estratégia de diferenciação. As organizações/empresas na sua grande maioria pensam que quando abordamos a identidade, estamos a referir-nos a logótipos ou marcas gráficas, originando a que se confunda este termo com a imagem da empresa. Para que essa imagem perpetue na memória coletiva através do tempo, ganhando notoriedade e reconhecimento é necessário um pensamento sistémico e estratégico dos sistemas de ações e comunicações abordados anteriormente.

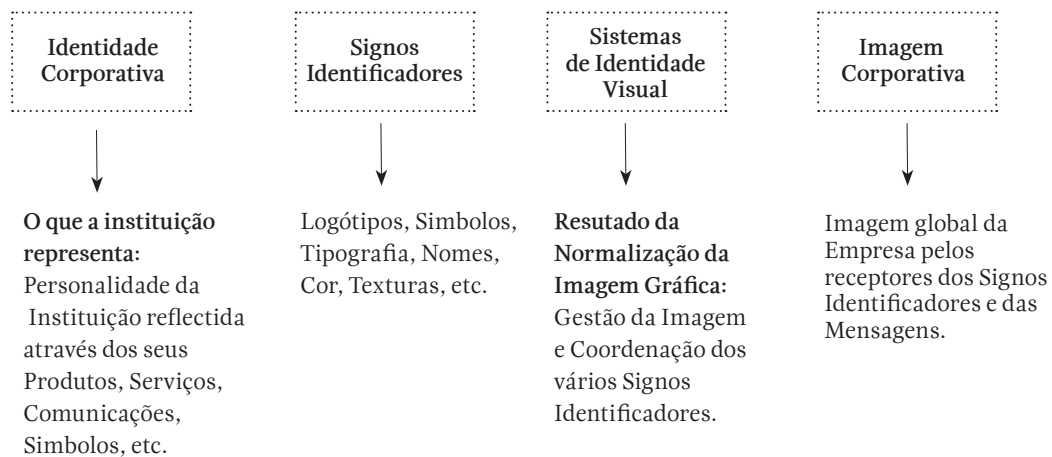


Figura 4 - Esquema do processo evolutivo sobre a identidade, signos, sistemas e imagem

6. Elementos constituintes e fundamentais na construção da identidade

Todas as pessoas ou empresas/organizações projetam e constroem consciente ou inconscientemente uma imagem nos outros. No que diz respeito às empresas, são os produtos ou serviços que constroem a percepção de uma determinada imagem mental nos indivíduos: eficácia, elegância, precisão, tecnologia, etc., e os mesmos não são apenas espectadores passivos, relacionando-se e interagindo através da experimentação dos produtos ou serviços, e da sua relação com os mesmos (Lacerda, 2008).

Costa (2006) sintetiza e define este processo enquadrando-o em três momentos progressivos. O primeiro momento é o da percepção, direta ou indireta, do indivíduo com o produto, serviço, etc. O segundo momento é o contacto do indivíduo com o produto ou serviço. O terceiro momento é o contacto e a série de percepções do indivíduo com os produtos ou serviços, ao longo do tempo. Do mesmo modo é através dos signos identificadores gráficos que é projetada e construída uma determinada identidade dos produtos ou serviços, não certificando a sua qualidade, mas sim a sua diferenciação. Uma vez identificados os parâmetros para a definição de identidade empresarial, podemos ainda, de acordo com Costa (2006), mencionar quatro elementos constituintes e essenciais na construção da identidade, designadamente:

.....
 As **mensagens**: presentes em todas as formas de comunicação (verbais, visuais, auditivas, tácteis, etc.) e que se expressam através dos signos e da sua coordenação, transmitindo mensagens e significados;

A **cultura**: a personalidade da empresa, a sua conduta, o relacionamento da empresa com os seus empregados, clientes, acionistas, usuários, meios de comunicação, fornecedores, etc;

Os **objetos**: quando falamos de produtos, referimo-nos às formas, cores, materiais e texturas, suportes de informação, objetos de merchandising, etc.;

Os **espaços**: são os espaços de ação da empresa, a arquitetura, as feiras e exposições, a sinalética, relação e interação dos indivíduos com os produtos ou serviços.

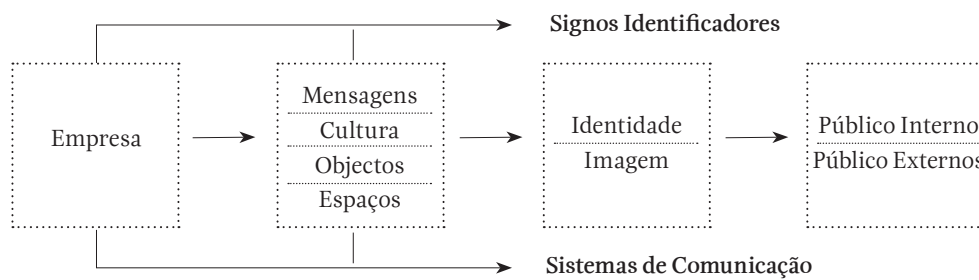


Figura 5 - Elementos constituintes e fundamentais na construção da identidade

A identidade, devidamente gerida, ajuda a diferenciar, a criar energias, providencia credibilidade, facilita a gestão das marcas associadas e suporta a comunicação organizacional.

A consciência de que as mudanças ocorrem continuamente, com maior ou menor impacto, e que a incerteza é a única variável que, na gestão (seja do que for), não muda, tem levado a que, mais recentemente, os profissionais de identidade aceitem e suportem aquilo que desde há cerca de duas décadas é advogado pelos académicos: o estreitamento da relação entre a tomada de decisão estratégica e a identidade organizacional, num manifesto sinal de que esta característica, previamente baseada apenas no Design operacional gráfico, se moveu para o nível do pensamento estratégico e da conceptualização, adotando uma perspetiva mais ampla e multidisciplinar daquilo que a identidade representa nas organizações e nas alterações por estas sofridas com o passar do tempo.

7. Programas de Gestão de Identidade

Um Programa de Gestão de Identidade de uma empresa/organização, que se apresenta no mercado entre concorrentes na sua área, deve ser alvo de séria reflexão e encarado como um ponto estratégico e essencial para o seu sucesso (Lacerda, 2008). De acordo com o Centro Português de Design (1997), esse programa não consiste apenas na criação de um logótipo ou de várias aplicações em catálogos, nem sequer de um trabalho de relações públicas. Estas ações, enquanto isoladas, são um valor menor e fragmentário da compreensão da natureza identitária da empresa/organização, pelo que o seu sentido e potencial força advêm da sua incorporação num plano, entendido como um todo, em que a noção de conjunto é essencial. *“De facto, a nossa experiência diz-nos que as empresas (...) vão ao encontro das suas necessidades recorrendo ao Design dos seus produtos, embalagens e logótipos de forma isolada e recorrendo a pessoas diferentes, pelo que se perde um efeito importante de comunicação integrada.”* (Centro Português de Design, 1997, p. 113). A perda que daí decorre surge ao nível da confusão do

público-alvo (potenciais consumidores e atuais), consoante a variedade de imagens, muitas delas contraditórias entre si, causando um enfraquecimento da identidade projetada para esse público. Um outro ponto essencial relaciona-se com o tratamento individual dos suportes de comunicação visual de uma entidade: mediante a ausência de identidade própria da empresa/organização, e em face das necessidades de elaboração de produtos de comunicação visual, as encomendas são entregues a diferentes profissionais de Design, do que decorre um caos visual, do que se depreende a necessidade de controlo do dito programa de Gestão de Identidade, no qual os Designers são colaboradores ativos e mais qualificados, a par das responsabilidades da administração da empresa (Lacerda, 2008). *“Uma das melhores ferramentas para o plano e controlo da comunicação Institucional é o programa de Design, através do qual a Instituição cria um perfil de Identidade e coloca no papel o que deveria ser o aspeto visual da empresa de modo que, uma vez adotado, deve prever as situações onde será utilizado. Por isso o programa não termina com a definição ou redefinição de símbolos, pelo contrário, continua com as suas diferentes aplicações.”* (Centro Português de Design, 1997, p. 120). O discurso de identidade é construído através de conhecimento acumulado, interações e interferências, motivações e atuações em comum, gerando estados que não são nem estáveis, nem totalmente previsíveis, num processo permanente, que pode acontecer de forma espontânea, ou ser gerido e planeado com um propósito específico. Um programa de identidade corretamente executado pode permitir à organização uma mais fácil definição de objetivos a curto, médio e longo prazo, e de posição no mercado (Gomes e Sapiro, 1993). As organizações são únicas, pois não existem duas organizações exatamente iguais. A pesquisa efetuada para um programa de gestão de identidade procura, antes de mais, os aspetos que conferem unicidade à organização e que determinarão a forma como esta será entendida pelas audiências e como poderá encarar, de acordo com o seu *motu* próprio, uma mudança. O autor acrescenta que as organizações que assumem com seriedade programas de gestão de identidade têm menos probabilidades de projetar imagens conflituosas, visto estas serem o resultado de exercícios intelectuais e não apenas de retoques superficiais. Em segundo lugar, um programa de identidade deve ser usado para coordenar e/ou estimular o comportamento organizacional, servindo de motivação ao sentimento de pertença e à integração pessoal da identidade organizacional. Por fim, e sintetizando, um programa de gestão de identidade facilita às organizações os processos de identificação e diferenciação. Assim, os objetivos de um programa de identidade, segundo Olins (1990), são: a coerência, que permite apresentar a organização de modo claro e compreensível, como um todo que relaciona as suas partes; a personalidade, que permite simbolizar a atitude a partilhar por todos os membros internos da organização, para que estes evangelizem o espírito associado e se sintam partes que completam um todo; o posicionamento, que permite diferenciar a organização e os seus produtos. Deveria acrescentar-se ainda o autoconhecimento, sem o qual nenhum dos anteriores objetivos, apontados pelo autor, fará qualquer sentido. Um programa de identidade providencia um foco, pois

leva a organização a saber descrever-se e a manter um portfólio adequado às suas competências, o que favorece a comunicação geral.

8. Fases de um Programa de Gestão de Identidade

Tal como diz Almeida (2005, p. 45) “*um programa de Design corporativo é essencialmente constituído por quatro fases sequenciais que, dependendo do contexto e da evolução do programa, podem sobrepor-se, ser mais curtos ou mais extensos, sofrer avanços ou recuos, numa perspetiva de cumplicidade com a organização e de continuidade*”.

O principal objetivo de um programa de imagem coordenada é o da comunicação integral e o da organização de uma empresa. Qualquer intervenção isolada resulta numa dispersão e contradição de imagens e o contributo do Design de comunicação neste processo é decisivo e fundamental. No processo de elaboração de um programa de imagem coordenada, importa distinguir as seguintes etapas básicas que, de acordo com Olins (1990), um programa de gestão de identidade tem:

Fase 1: Investigação – (entrevistas, questionários, levantamento de todos os elementos passíveis de manifestar a identidade) e apresentação de hipóteses – seguindo-se a apresentação dos mesmos e as recomendações apropriadas, o que, do ponto de vista do autor, se reflete em projetos de Design. Compreende o acumular de informação, bem como a organização e elaboração dos objetivos para a etapa seguinte.

Fase 2: Planificação e estratégia da sistematização: consiste na elaboração de um plano de gestão da identidade. É uma fase de criação que pode resultar, especificamente, no reDesign de logótipos, nomes e símbolos ou na redefinição de ambientes e instalações, mas, seguramente, em soluções capazes de revelarem a personalidade organizacional. Genericamente, a segunda fase do processo de gestão de identidade pauta-se, de forma inevitável, pela proposta de mudança e pela criação de um sentido de urgência, ou necessidade de mudar.

Fase 3: Aplicação da estratégia: neste capítulo, que diz essencialmente respeito ao Designer, podemos distinguir duas etapas: o projeto de Design e a execução do mesmo. Para Olins, consiste em garantir a colocação em prática das estratégias delineadas na fase anterior. No caso do reDesign de logótipo, por exemplo, esta fase deverá afiançar a aplicação do mesmo, em todos os suportes, garantindo coerência, cumprindo os procedimentos definidos no manual de normas, previamente construído para o efeito, prevendo toda a logística e recursos necessários, e calculando os encargos associados. Nesta fase, a equipa de gestão de identidade deve também planear rigorosamente a fase de implementação e anunciação que se lhe segue (a quarta fase), de modo a que esta ocorra num curto espaço de tempo.

Fase 4: Implementação e apresentação: fica sob a responsabilidade da entidade que deve fornecer os meios necessários para que a imagem gráfica se implemente e se “instale” na mesma.

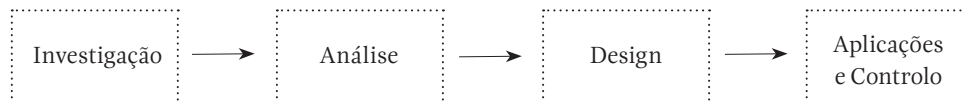


Figura 6 - Etapas para o desenvolvimento de um Programa de gestão de Imagem Coordenada.
 Fonte: Centro Português de Design (1997)

9. Discurso da Imagem e da Comunicação Empresarial: realidade empresarial, identidade empresarial, comunicação empresarial e imagem empresarial

O processo de Design de uma identidade visual de uma empresa/organização não deve operar apenas sobre objetos, mas sobre discursos, não deve apenas atuar sobre as mensagens, mas também sobre os sistemas (Lacerda, 2008, p.8, apud Chaves, 2005). No sentido de percebermos a importância do discurso da imagem e da comunicação das empresas/organizações, fundamentamo-nos na teoria de Chaves (2005), que estabelece quatro conceitos definidos como dimensões intrínsecas de uma atividade empresarial e que estão presentes no seu crescimento, independentemente de existirem ou não programas de Gestão de Identidade (fig.7):

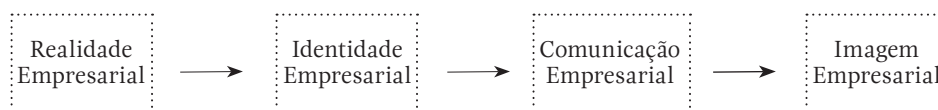


Figura 7 - Quatro conceitos das dimensões intrínsecas de uma atividade empresarial.
 Fonte: Lacerda, 2008, p. 7.

9.1 A Realidade Empresarial (Corporativa)

É o conjunto ou condições objetivas do “ser” social da instituição. Trata-se da entidade jurídica e do funcionamento concreto da organização; da estrutura organizativa e operativa; a realidade económico-financeira; a sua infraestrutura e recursos materiais; a integração social interna (individual, de grupo, societária, técnica, etc.); o sistema de relações e condições de comunicação interna e externa; entre outros.

9.2 A Identidade Empresarial (Corporativa)

É o conjunto de atributos assumidos como próprios da empresa. Através da sua atividade regular e do seu diálogo permanente com os seus interlocutores, a empresa gera formas de autorrepresentação; por outro lado, a identidade empresarial, como a realidade empresarial, devem ser pensadas não só como uma condição, mas também como um processo identificador. A identidade empresarial é um conteúdo semântico, com todo o tipo de significantes próprios da instituição, e que circula na totalidade dos canais de comunicação, direta ou indiretamente (Chaves, 2005).

9.3 A Comunicação Empresarial (Corporativa)

É o conjunto de mensagens efetivamente emitidas. Consciente ou inconscientemente, voluntária ou involuntariamente, todas as entidades transmitem um volume determinado de comunicações. É uma dimensão essencial ao funcionamento de toda a forma de organização social. São as mensagens emitidas por uma empresa no seu funcionamento regular. Em todo o ato de comunicação, qualquer que seja o seu conteúdo, existe uma comunicação identificadora alusiva à identidade do emissor. Entende-se por comunicação empresarial não apenas os sistemas de intercâmbio de mensagens explícitas, mas também a totalidade das significações (denotadas ou conotadas, visuais ou verbais, que remetem à identidade de uma instituição (Chaves, 2005). Como refere Norberto Chaves (1988, p.25), *“deste ponto de vista, a instituição é um território signifiante que fala de si mesmo, que se auto simboliza através de todas e cada uma das suas regiões”*, como pode ser exemplo o símbolo ou logótipo.

9.4. A Imagem Empresarial (Corporativa)

A Imagem Corporativa é o objetivo final do projeto de Design de comunicação. A Imagem Corporativa é o registo público dos atributos identificatórios e, por vezes, identitários da organização. É a interpretação espontânea ou intencional feita pela sociedade, de cada grupo, setor ou coletivo, acerca da organização. Para uma maior aproximação ao conceito de imagem corporativa, será necessário encará-lo para além da sua componente gráfica e entender a sua Designação enquanto atribuição de caráter de uma representação coletiva de um discurso imaginário coletivo.

10. Os Signos Identificadores

Na identificação empresarial, existem processos de emissão de signos conscientes e inconscientes e todo o ato de comunicação, por muito específico ou objetivo que seja, contém sempre um valor semântico agregado, uma referência à identidade do emissor. Segundo Chaves (2005), nos processos de identificação empresarial, verifica-se que os mesmos podem ser espontâneos, ou realizados através de programas específicos, especializados, programados, através de uma intervenção técnica sobre o fenómeno identificado. A programação é uma fase estratégica para o desenvolvimento correto da comunicação, na qual se decidem os conteúdos e os sistemas de canais mais pertinentes para o discurso da identidade a comunicar. A identidade constitui um sistema de mensagens complexo e que se manifesta em diferentes componentes e elementos (signos ou não) de uma entidade. Segundo Chaves (2005), são três os tipos de signos identificadores: os signos identificadores básicos, os sistemas de identificação visual e os programas de imagem coordenada.

10.1. Os Signos Identificadores Básicos

Nomes: Relativamente aos signos identificadores básicos, reportamo-nos de imediato aos nomes (identificação e denominação de uma entidade) e aos seus diferentes aspetos, como signos puramente arbitrários ou abstratos, até expressões denotativas da identidade de uma instituição. Segundo Chaves (2005), os nomes podem compor-se através de cinco tipos básicos e formas mistas, sendo eles:

.....
Nomes descritivos: Definição sintética dos atributos da identidade de uma instituição. Exemplo: Museu de Arte Contemporânea;

.....
Nomes simbólicos: Alusão a uma instituição mediante uma imagem literária. Exemplo: Nestlé;

.....
Logótipos: A capacidade identificadora do nome como um signo verbal agrega novas etapas de significação, ou seja, o logótipo, que surge como o segundo plano de identificação e se assume como a versão gráfica do nome. Relativamente aos logótipos, estes podem ser subdivididos por:

.....
Logótipo tipográfico estandardizado: O nome da Instituição está escrito de uma forma normal, com uma família tipográfica pré-existente; Exemplo Sony

.....
Logótipo tipográfico exclusivo: O logótipo é concebido através de uma família tipográfica exclusiva e desenhada especialmente para o efeito; Exemplo Banco Espírito Santo

.....
Logótipo tipográfico redesenhado: O nome é escrito através de uma família tipográfica já existente; contudo, aplicam-se acertos específicos de espaços, tamanhos, proporções, ligações especiais entre caracteres, etc.;

.....
Logótipo tipográfico icónico: A substituição de alguma letra do logótipo por um ícone formalmente compatível com a dita letra ou com a atividade da empresa; Exemplo Braun

.....
Logótipo singular: O logótipo é desenhado como um todo, como uma forma exclusiva que não corresponde a nenhum alfabeto estandardizado; Exemplo IBM

Logótipo com outros elementos visuais: Para aumentar a sua capacidade identificadora, reforçam-se ou acrescentam-se alguns aspetos visuais externos, como é o caso dos asteriscos, pontos, ou fundos normalizados e quase sempre geometricamente regulares. Exemplo Accenture

Símbolos: Relativamente aos símbolos, e segundo as classificações de Chaves e Belluccia (2006), podemos estruturá-los de acordo com os seus graus de iconicidade, abstração e inclusão de letra ou letras nos símbolos, existindo as seguintes Designações:

Símbolos icónicos: Os símbolos representam uma imagem ou referente, que é reconhecível pelo observador pela sua semelhança formal e evidente do mundo real ou imaginário. Exemplo Apple

Símbolos Abstratos: Os símbolos não representam objetos ou conceitos conhecidos, e podem, através das suas características formais ou cromáticas, conotar algum tipo de sensação, como suavidade, movimento, modernismo, força, etc. Exemplo Nike

Símbolos Alfabéticos: Os símbolos são constituídos por iniciais do nome ou outros caracteres como motivo central. Yves Saint Laurent, ou Louis Vuitton

Imagótipos: Todos os tipos de símbolos expostos podem ainda materializar-se com outros elementos gráficos, como fotografias, elementos mais ou menos orgânicos, pictóricos ou geométricos e ser ainda combinados com os tipos de logótipos descritos anteriormente, formando “imagótipos” ou marcas gráficas.

II. A Estrutura da Identidade Corporativa

Frequentemente, pensa-se que a identidade corporativa trata de símbolos, logótipos, cores, tipografia e mesmo de produtos, edifícios, móveis, aparência visual, o que, segundo Olins (1990), é verdadeiro. Porém, para Olins (1990), a identidade corporativa também se relaciona com o imaginário coletivo do público da empresa, evidenciando a organização de uma empresa, ao indicar se esta é descentralizada ou centralizada, quais as suas divisões, áreas de negócio ou a que áreas se dedica. Desta forma, a informação transmitida ao público torna-se clara e concordante com os objetivos da empresa. Olins (2002) identifica três tipos de identidade, que se adequam ao tipo de estrutura organizacional: a monolítica (a organização usa um único nome e estilo visual), a endossada (uma organização tem um grupo de atividades ou empresas dependentes do nome e identidade do grupo) e a de marca (a empresa opera através de um grupo de marcas relacionadas ou não entre si e com o grupo). Segundo o autor, a identidade monolítica existe sob uma visão holística, em que a organização utiliza um único nome ou sistema visual em todas as suas transações e interações com quaisquer audiências. É um tipo de identidade assumido por organizações que evoluem organicamente, que se orgulham dos passos dados, que operam numa estreita e regular faixa de atividade, que veem, no seu nome e na sua reputação, elementos essenciais para o crescimento do seu negócio. A identidade monolítica, com tendência para a longevidade, requer especial atenção nos seus pormenores e particularidades e necessita de uma enorme consistência na sua performance. Aquilo que a organização ganha em reconhecimento perde em flexibilidade: o risco de apostar na

diversificação, por exemplo, é bastante elevado, dado que o nível de consistência da imagem gerada no público pode levar a que este a considere incompatível com as possíveis novas áreas de exploração e negócio. Já a identidade endossada manifesta-se nas aquisições/uniões da organização, que passam a assumir uma identidade semelhante à da adquirente. Olins (1990) aponta para um crescimento que se dá com a aquisição de empresas concorrentes ou fornecedoras, sendo que cada organização adquirida possui um nome próprio, uma cultura, uma reputação e, certamente, uma identidade. As organizações que optam por este tipo de identidade tendem a considerar, e a manter, a imagem associada às organizações adquiridas, impondo-lhes, simultaneamente, o seu estilo de gestão e as suas atitudes e, regra geral, operam em diversos setores de negócio e mesmo em países distintos, podendo a sua oferta e a sua reputação variar de local para local. Finalmente, Olins (1990) menciona ainda as organizações que separam a sua identidade da das suas marcas e que levam ao surgimento do conceito de identidade de marca, mais vulgarmente apelidada de branding, permitindo ao consumidor identificar-se com a marca e não com a organização, gerando uma imagem de marca e não da organização. Per Mollerup (1997) apresenta uma proposta mais detalhada que a de Olins (1990), considerando que a organização pode ter: uma identidade organizacional (a empresa ou grupo baseia-se num ou mais departamentos, empresas ou áreas de negócio) ou identidade de marca (a organização baseia-se na identidade de um ou mais produtos). Na proposta de Mollerup (1997), a organização pode estruturar a identidade em: monística (apenas uma); endossada (uma é suportada por outra); ou pluralista (várias operam lado a lado).

Identidade Organizacional Monística: A empresa possui uma única Imagem Corporativa, que a representa a si mesma, e os produtos têm apenas Designações, contendo sempre a Marca Gráfica.
Exemplo Amorim

Identidade de Marca Monística: A empresa apresenta um ou mais produtos sob uma única marca.
Exemplo Nivea

Identidade Organizacional Endossada: Uma empresa depende da outra para funcionar e se promover. Exemplo Galp ou EDP

Identidade de Marca Endossada: Uma marca suporta toda a classe de produtos. Exemplo, o setor automóvel (marca e modelo) ou a MacDonald's (BigMac, MacFeast, etc.).

Identidade Organizacional Pluralista: Cada empresa tem a sua imagem baseada nos seus próprios atributos que, aparentemente, não estão relacionados. Exemplo Sonae

Identidade de Marca Pluralista: A empresa produtora é a mesma, mas as marcas são diferentes e não se relacionam. Exemplo Unicer

12. Considerações finais do capítulo

As empresas, com as diferentes transformações culturais, sociais, económicas e políticas, com a globalização e a competitividade, devem ser consciencializadas para a importância do Design e do seu papel no aperfeiçoamento dos seus signos identificadores e dos seus sistemas de identidade, desenvolvendo uma cultura empresarial e uma correta comunicação organizacional. Essa consciência de cultura é materializada na identidade corporativa, que, por sua vez, se reverte através de um modelo mental na imagem corporativa (imagem que os públicos internos e externos fazem de uma determinada organização). O Design como ferramenta e disciplina, neste processo, deve ter um papel ativo, de inter-relação entre as diferentes áreas empresariais, estimulando-as a avaliar e a conduzir em equipa os efeitos, e a definir os objetivos de um programa de imagem coordenada. Estamos na era da informação e o êxito de qualquer empresa dependerá da sua atuação no modo como comunica, daí a importância da consciencialização sobre o valor da identidade corporativa e dos seus signos identificadores, anuindo assim a razão do ser organizacional. É importante a participação de todos os colaboradores neste processo, contribuindo para uma maior integração de todas as ações e práticas da empresa. Estas ações e métodos podem ser um instrumento poderoso para o autoconhecimento da empresa.

Estudo de caso: UPTEC

Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

No âmbito desta dissertação, o estudo do UPTEC é apresentado como exemplo de uma organização de base tecnológica, onde a integração da disciplina de Design ainda não ocorreu de forma sustentada e programada. Depois dos aspetos expostos nos capítulos anteriores, ficou claro que as suas competências devem estar integradas, com dois objetivos:

Propor um modelo de intergração do Design no UPTEC, para, deste modo, integrar as competências do Design dentro da organização, enquanto competência no apoio ao desenvolvimento das *startups*, no que se refere ao plano de gestão enquanto disciplina. Mozota (2002) afirma que “o valor criado pelo Design é sobretudo ao nível da gestão”. O Design já não é visto segundo o ângulo de que possui apenas como função a criação da “forma-Design”, mas segundo o ângulo de que o Design é um processo que se integra na estrutura da organização e a modifica. Mozota (2002) defende dez condições para a integração do Design:

1. A integração de um profissional de Design na direção geral;
2. O suporte por parte da direção;
3. Um ou vários responsáveis pelo Design;
4. Uma política de Design definida claramente através de eventuais normas;
5. Uma política de marca;
6. Rotação de projetos de Design sucessivos;
7. Disponibilização de recursos financeiros para o Departamento de Design;
8. Ferramentas de controlo do Design;
9. Formação do pessoal em Design;
10. A harmonia dos projetos de inovação/comunicação;

A importância do Design de comunicação na construção de um programa de identidade corporativa integrado e único, que contribua para o fortalecimento da imagem corporativa das *startups* e traga como resultado às empresas/organizações diversos benefícios. Neste contexto, o objetivo deste programa é mostrar como a variável Design de comunicação, na condição de ferramenta estratégica, pode criar uma imagem corporativa forte, coordenada e eficiente, através das suas diversas manifestações. Para isso, demonstra de que forma o Design de comunicação pode agregar valor a um serviço ou produto oferecido por uma startup, gerando diferencial competitivo. Ao constatar que as *startups* tem um *deficit* de construção da sua imagem, torna-se imperativo e urgente a necessidade de apresentarem uma imagem corporativa no seu plano de negócio. Ainda é possível enumerar soluções de Design gráfico que sejam eficientes nesse sentido e que revertam os esforços realizados em lucro para as mesmas.

I. Enquadramento

Os Parques de Ciência e Tecnologia são um instrumento das políticas de inovação e competitividade. Segundo a definição apresentada pela IASP (*International Association of Science Parks*), em fevereiro de 2002, um Parque de Ciência e Tecnologia, ou Parque Tecnológico, “*é uma organização gerida por profissionais especializados, cujo objetivo central visa o aumento do valor da sua comunidade, promovendo uma cultura de inovação e de competitividade das suas empresas e das suas instituições de conhecimento (...) para projetar estes objetivos, um parque de ciência deverá estimular o fluxo de conhecimento interativo entre as universidades, as instituições de ciência e tecnologia, as empresas e os mercados; facilitar a criação e crescimento de empresas inovadoras através processos de incubação ou estímulo de spin-offs; fornecer serviços de valor acrescentado integrados, associados a facilidades e espaços de elevada qualidade*”. De uma forma sucinta, poderá retirar-se desta definição pré-estabelecida quatro pontos essenciais que estruturam o conceito e objetivos de um Parque Tecnológico:

.....
deverá ser um espaço inteligente, desenhado para servir de interface entre os sistemas empresarial, científico e educativo;
.....

deverá estabelecer uma ligação formal com uma ou mais universidades e/ou instituições de investigação e desenvolvimento;
.....

deverá encorajar a formação e crescimento de empresas de base tecnológica;
.....

e, por último, deverá assumir uma gestão ativamente empenhada na inovação, incentivando a transferência de tecnologia, o reforço da competência das organizações nele instaladas e a criação de redes e conexões estratégicas.
.....

O Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto é um espaço de valorização mútua de competências entre os meios universitário e empresarial. Organizado em quatro pólos – Pólo Tecnológico, Pólo de Biotecnologia, Pólo das Indústrias Criativas e Pólo do Mar – o UPTEC integra dois tipos de estruturas: Incubadoras e Centros de Inovação Empresarial. Nas Incubadoras, os empreendedores encontram apoio para transformar as suas ideias em projetos empresariais sólidos. Beneficiam, para isso, de um conjunto de estruturas e serviços especializados, desenvolvidos para atender às necessidades típicas do arranque de atividade empresarial, sem nunca descurar as especificidades de cada projeto. Nos Centros de Inovação Empresarial, empresas nacionais e internacionais encontram espaço e infraestruturas tecnológicas ideais para sediar e operacionalizar as suas atividades de Inovação. O UPTEC oferece, assim, um ambiente favorável à inovação e à criação de empresas sustentáveis, concentrando um conjunto de *startups* e centros de inovação privados em torno da Universidade do Porto. O UPTEC assume-se, portanto, como uma ponte privilegiada de ligação entre o Conhecimento e o Mercado, capaz de valorizar o tecido socioeconómico da região.

Em funcionamento desde março de 2007, o UPTEC tem como uma das grandes mais-valias a sua estreita ligação aos institutos de interface e unidades de I&D associados à Universidade do Porto, criando, desta forma, um conjunto de sinergias que potenciam a integração de capital humano e tecnológico altamente diferenciado. Assim, os empreendedores poderão contar com apoio na conceção e desenvolvimento dos seus projetos, sendo igualmente assistidos na transformação de ideias em empresas, com um potencial de rápido crescimento e com um objetivo comum – a internacionalização. Por outro lado, os projetos empresariais já existentes que queiram instalar no Parque as suas unidades de I&D podem também encontrar o espaço e os mecanismos fundamentais para maturar e otimizar as suas tecnologias, tirando partido das infraestruturas UPTEC e das sinergias existentes com a U.Porto, entidade de referência nacional, quer aos níveis da qualificação cultural, artística, tecnológica e científica dos recursos humanos que integra, quer ao nível da produção e difusão do conhecimento. A U.Porto, sendo a maior universidade da região em número de estudantes, diversidade de cursos ministrados e ainda em centros e capital humano afeto a atividades de I&D, reveste um fator de excelência de atração de investimento privado estruturante, nacional e estrangeiro. O UPTEC aposta ainda numa efetiva articulação com os sistemas regional, nacional e internacional de inovação, relacionando-se com empresas e outras instituições de suporte relevantes (ex.: associações empresariais, instituições de I&DT, entidades do sistema financeiro, PCT) e cooperando com redes colaborativas, *clusters* e pólos de competitividade regionais, nacionais e internacionais. Em linhas gerais, desenvolvem as seguintes ações:

.....
Promoção da proximidade com a U.Porto, que apresenta capacidade investigadora relevante, promovendo o UPTEC também atividades de I&D nas suas infraestruturas;
.....

.....
Incubação de novas iniciativas empresariais de base tecnológica;
.....

.....
Promoção de empreendedorismo de base tecnológica;
.....

.....
Prestação de serviços e atividades comuns de suporte aos locatários (recepção, limpeza, comunicação, espaços partilhados...);
.....

.....
Acolhimento de empresas de forte intensidade tecnológica;
.....

.....
Atração de unidades de I&D e/ou centros tecnológicos não empresariais e de infraestruturas tecnológicas e de I&D; • Divulgação científica e tecnológica e articulação com a sociedade civil.
.....

2. UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

O Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto é um espaço que está organizado em quatro pólos – Pólo Tecnológico, Pólo de Biotecnologia, Pólo das Indústrias Criativas e Pólo do Mar.

2.1 Pólo Tecnológico

O Pólo Tecnológico do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC TECH) visa a promoção e validação de projetos de cariz empresarial de base tecnológica. Estes podem ser oriundos do conhecimento e das competências geradas no seio da Universidade do Porto ou resultantes da aproximação e da cooperação entre a Universidade e o Mercado. Para tal, o UPTEC TECH oferece infraestruturas e equipamentos tecnológicos que potenciam o desenvolvimento e a aceleração destes projetos.

2.2 Pólo das Industrias Criativas

Através do Pólo de Indústrias Criativas do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC PINC), o UPTEC procura responder aos desafios globais da nova economia criativa, ao agregar o conhecimento e competências desenvolvidas na Universidade do Porto, em diversas áreas das indústrias criativas e culturais. As empresas atualmente associadas ao UPTEC PINC integram um vasto leque de áreas de atividade, que passam por Cinema, Vídeo e Audiovisual, Televisão e Rádio, Imprensa, Design, Artes Performativas e Visuais, Arquitetura, Música, Software Educacional e de Entretenimento, etc.

2.3 Pólo do Mar

O Pólo do Mar do Parque de Ciências e Tecnologias da Universidade do Porto (UPTEC MAR) foi criado para promover as dinâmicas económicas ligadas ao recurso mar. Tendo como missão estrutural a incubação de empresas de base tecnológica ligadas ao mar, este pólo é parte integrante do Parque de Ciências e Tecnologias do Mar, junto do Porto de Leixões. Este projeto maior acolhe diversas valências (I&D, divulgação científica, etc.), usufruindo do leque de domínios de produção científica da Universidade do Porto, como as tecnologias marinhas; recursos naturais e biotecnologia; pesca, aquacultura e transformação; ambiente e proteção costeira; energia das ondas e das marés; construção e reparação naval; atividade portuária, transporte e logística marítima; ou turismo e náutica de recreio.

2.4 Pólo de Biotecnologia

O Pólo de Biotecnologia do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC BIO) está orientado para o acolhimento de projetos empresariais nas áreas ligadas à Biotecnologia. O UPTEC BIO oferece infraestruturas e equipamentos tecnológicos

que potenciam o desenvolvimento e a aceleração dos projetos instalados, sejam estes oriundos de conhecimento e competências geradas na Universidade do Porto ou resultantes da aproximação entre a universidade e Mercado. O UPTEC BIO conta com empresas incubadas e centros de inovação de várias áreas de especialização: biotecnologia, indústria farmacêutica, saúde, química, etc.

3. Incubação – Fases e Objetivos

A cada ideia submetida para incubação no UPTEC é atribuído um de quatro níveis, a que correspondem pacotes de serviços e de programas. Tudo começa pela admissão após avaliação, por entidade competente. Segue-se a pré-incubação, um período de apoio para permitir o desenvolvimento do eixo de negócio. Quando a ideia atinge o patamar de maior maturidade considerável e está constituída legalmente, é-lhe atribuído o nível de “incubação”. O estágio final é o da “aceleração”. Neste nível, são associados às condições do anterior os apoios na vertente de internacionalização e no financiamento para expansão. O tempo de incubação é de cinco anos, no caso de empresas de biotecnologia, e de três anos para as restantes. O processo de incubação no Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto está dividido em três fases, a cada uma das quais corresponde um pacote de serviços e programas. Dependendo do seu estágio de desenvolvimento, uma nova empresa admitida poderá entrar diretamente em qualquer uma das fases do processo.

3.1 Pré-Incubação

Ao passar a fase de admissão, todas as ideias de negócio, que pelo seu nível de maturidade ainda não deram origem à constituição de uma empresa, serão direcionadas para a fase de pré-incubação. Espera-se então que, nesta fase, os empreendedores, com a ajuda do UPTEC, possam desenvolver o seu plano e modelo de negócio, fazer as validações de mercado necessárias e desenvolver os protótipos/*case studies* dos seus produtos e serviços. Pretende-se assim que, no final da fase de pré-incubação, os empreendedores tenham uma visão muito clara das variáveis tecnológicas, económicas e estratégicas associadas ao seu projeto e, conseqüentemente, da viabilidade do mesmo.

3.2 Incubação

A fase de incubação pressupõe que a ideia de negócio atingiu já um patamar de maturidade considerável no que diz respeito ao projeto empresarial, devendo também ter originado já a constituição legal da empresa. Espera-se que, nesta fase, as empresas trabalhem ativamente no processo de entrada nos mercados, através da angariação dos seus primeiros clientes, ao mesmo tempo que continuam o desenvolvimento e melhoramento das suas soluções. Para além dos serviços gerais, os incubados passam a ter, neste nível, acesso a todos os programas e serviços avançados especificamente desenhados para sustentar o crescimento das empresas instaladas no Parque.

3.3 Aceleração

Ao atingir o último estágio do processo de incubação, é esperado que a empresa alargue a sua carteira de clientes, ao mesmo tempo que inicia a expansão do seu negócio através da entrada em novos mercados e/ou através do lançamento de novos produtos/serviços. É também objetivo que, durante a fase de aceleração, devido ao seu crescimento, a empresa seja capaz de se transferir para um espaço próprio, de preferência numa estrutura do tipo Parque de Ciência e Tecnologia, onde continuará a encontrar um ambiente favorável ao contínuo processo de desenvolvimento e crescimento, sempre com a inovação e a transferência de tecnologia e conhecimento como pano de fundo.

4. Análise SWOT – Pontos Fortes e Fracos

É fundamental compreender, de que forma, se poderá programar e integrar a disciplina do Design de comunicação no seio do UPTEC. Nesse sentido recorreu-se à análise SWOT para melhor compreender a necessidade dessa integração. O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação, por parte de uma organização, e de forma integrada, dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente).

4.1. Análise Externa

No que diz respeito à análise externa no âmbito da análise SWOT, que tem como objetivo a identificação das principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que, num determinado momento, se colocam perante a organização, pode dizer-se que a sua importância está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto futuro nessa mesma organização. A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

.....
Ambiente geral ou Macroambiente: nível exterior que afeta todas as indústrias, embora de modo diferenciado;
.....

.....
Ambiente da indústria ou Competitivo: que diz respeito a todos os intervenientes próximos e é tratado na análise de Porter.
.....

.....
Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) o seu desempenho e a sua forma de atuação.
.....

4.2. Análise Interna

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) caracterizadores da organização num determinado momento. Uma coisa é perceber que o ambiente externo muda, outra é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças). Nesse sentido, analisou-se o UPTEC da seguinte forma:

Forças

Base empresarial relevante, quer sejam *startups*, ou empresas já consolidadas, potenciadoras de uma elevada oferta de produtos/serviços;

Forte motivação por parte das *startups* na criação dos seus negócios, fomentando e gerando novas ideias e oportunidades;

Boa rede de infra-estruturas tecnológicas e de unidades de I&D com potencial de investigação significativo;

Relação com a universidade, assume extrema importância. Para que esta seja fomentada eficazmente, é necessário a criação de laços entre o meio académico e a indústria;

Relacionamento informal entre todos os agentes envolvidos. Uma boa forma de gerar um harmonioso ambiente de trabalho e conseqüentemente colher bons frutos em prol disso.

Fraquezas

Maioria das *startups* apresenta apenas um conjunto limitado de infra-estruturas básicas;

Maioria das *startups* desconhece as competências da disciplina do Design, e o poder da comunicação, embora sinta que em determinada parte do processo de incubação, seja equacionado, sobretudo na fase de “aceleração”;

Uma importante função do UPTEC é fomentarem a transferência de tecnologia para o meio empresarial. As universidades e os centros de investigação têm, de facto, feito um esforço considerável nesse sentido, para se chegar às empresas de base tecnológica. No entanto, muitas vezes, este objetivo só tem sido alcançado no caso das grandes empresas.

Muitas das empresas de tecnologia elevada, instaladas no UPTEC, relacionam-se mais com empresas internacionais do que com as empresas locais, fechando-se em si mesmas e não gerando as tais desejadas sinergias e efeito de arrastamento por toda a região. No processo de desenvolvimento económico e regional, o UPTEC precisa de estar inserido como uma ferramenta que promova esse desenvolvimento. Podem assim servir de catalisadores de mudança numa região, nomeadamente através da criação de novos empregos, da promoção de um maior nível de qualificação, contribuindo para atrair, de forma sustentável, empresas de diferentes áreas. Os seus efeitos podem ainda ser mais abrangentes quando se expandem, criando redes de produção e consumo que vão funcionar como um importante motor de desenvolvimento regional.

Oportunidades

Capital humano jovem, potencializa a incorporação de novas ideias, novos desafios, explorando e trilhando novos caminhos, que fomentem a diferença;

Consciencializar as *startups* para a criação de um plano de Gestão de Identidade (imagem coordenada);

Introduzir o Design, enquanto disciplina estratégica ao nível empresarial, valorizando-o no seio das *startups*, na génese da sua formação.

Perceber em que medida poderá o Design contribuir para um Desenvolvimento sustentado das *startups* e empresas.

Promover a criação de um programa sustentado, que permitirá a futura integração do Design, enquanto ferramenta de gestão;

Esclarecer a cultura do Design e sua intervenção nas empresas, quer se vocacionem diretamente para os públicos, quer como parceiras ou fornecedoras de outras empresas;

Reforçar a intervenção do Design como fator de inovação;

Promover a Gestão do Design;

Contribuir para o reconhecimento da pertinência da Gestão do Design e do “Designer Gestor” na missão e valores do UPTEC;

A Comunicação equacionada enquanto ferramenta estratégica das *startups*;

Disseminar a Comunicação e o Design como oportunidades únicas para a competitividade das organizações e para o crescimento económico, modernização e humanização das sociedades;

Compreender o papel chave da Comunicação no sucesso das estratégias das empresas, quer ao nível dos seus produtos e serviços, quer em termos de gestão da sua capacidade organizacional;

Deixar claro que Design é um investimento para as *startups* e empresas;

Enfatizar que o Design e a Comunicação se transformaram numa necessidade e, atualmente, comportam-se como uma ferramenta estratégica que torna as empresas mais competitivas;

Demonstrar que as empresas que utilizam desses recursos, Design e Comunicação, possuem maior credibilidade no mercado;

Introduzir o Design em empresas a iniciarem é mais fácil do que em empresas com “vícios”.

Ameaças

Manutenção de uma lógica fragmentada e incoerente das empresa e organizações quando apresentam o seu portefólio;

Dificuldade em afirmar uma lógica para a oferta coerente de produtos/serviços articulados.

Não se assumiram como o elo de ligação e a força impulsionadora entre a universidade e o mercado empresarial ou a comunidade científica e empresarial;

Não se assumiram como claras alavancas de desenvolvimento local e regional através da formação de sinergias entre um tecido empresarial com massa crítica e com os restantes atores do sistema regional de inovação.

5. Incorporação do Design (de comunicação) no UPTEC

É neste quadro que o Design e a Comunicação pode constituir um valor estratégico. No atual contexto de globalização económica, caracterizado por uma intensa concorrência a nível internacional, o Design é hoje uma ferramenta de competitividade e inovação, de diferenciação e internacionalização de produtos, marcas e empresas, permitindo um crescimento económico sustentado. É, cada vez mais, uma componente decisiva das estratégias empresariais e está profundamente ligado ao desenvolvimento tecnológico, social e económico, qualificando e diferenciando a oferta nos mercados. Pretende-se fazer emergir a compreensão do Design como disciplina de conhecimento, apresentando as suas valências, no que diz respeito ao conceito de Design e suas disciplinas, que permitam a reflexão sobre a introdução do Design nas empresas. Essa reflexão será conduzida por uma abordagem centrada no objetivo de promover uma cultura organizacional capaz de gerir e potenciar de forma inovadora as ligações entre os três pólos motores da atividade de Design: a força coordenadora, diferenciadora e transformadora, através das práticas da Gestão do Design, no nível estratégico, tático/funcional e operacional.

Decorrente da análise SWOT, ficou demonstrado que o Design e a Comunicação, enquanto disciplinas estratégicas ao nível empresarial, podem e devem ser integradas no UPTEC, no sentido, de contribuir para a inovação e competitividade, através de uma correta inserção da disciplina no apoio às *startups* e empresas consolidadas. Para tal, pretende-se construir um programa onde a disciplina do Design (de comunicação) possa integrar a missão fazendo parte dos serviços disponibilizados no UPTEC. Torna-se ainda mais evidente, quando os empreendedores depois de apresentarem as ideias, entram nas fases de Incubação. Aqui, os empreendedores encontram apoio para transformar as suas ideias em projetos empresariais. Beneficiam, para isso, de um conjunto de estruturas e serviços especializados, desenvolvidos para atender às necessidades típicas do arranque de atividade empresarial, sem nunca descurar as especificidades de cada projeto. No entanto, podemos verificar que o Design enquanto disciplina, está ausente deste processo. Verifica-se que os serviços disponibilizados são apenas feitas através de disciplinas ligadas à gestão e à economia, descurando-se por completo a prática e as competências do Design, enquanto disciplina e ferramenta estratégica e de gestão. O Design é uma ferramenta estratégica que através de uma gestão adequada, se transforma em forças competitivas para a organização, capazes de gerar valor. Mozota (2003) identificou três delas: a força diferenciadora; a força coordenadora e a força transformadora. As práticas da Gestão do Design dão-se, em sua grande maioria, a nível operacional e a nível tático. Além disso, é possível afirmar que quando atua no nível operacional a força gerada com mais intensidade é a força diferenciadora e no nível tático a força que mais sobressai é a coordenadora. A Gestão do Design, através da suas forças, diminuiu a incerteza embutida no lançamento de um novo produto/serviço; torna os produtos/serviços mais competitivos, muda a visibilidade da empresa/organização sobre o mercado e vice-versa além de ajudar a sustentar a sua estratégia ao longo do tempo.

O Design, enquanto disciplina coordenadora, tanto pode ser vista como uma tentativa, de promover interações entre os vários atores, como pode ser encarado, como aposta na construção da identidade e imagem das *startups*, obrigando para isso, a uma reflexão por parte destas na construção da sua personalidade.

Sabemos, que uma organização está dividida, de acordo com Olins, (e já referido no capítulo anterior) em três vértices. Sendo o vértice da imagem, aquele que ainda não está integrado no UPTEC. No entanto, torna-se fundamental para estas *startups*, começarem desde a sua génese a incorporar este vértice. Representando a capacidade de apresentação, promoção e venda dos seus produtos, serviços ou ideias – o saber-ser. Numa organização constituída por estas três vertentes, a imagem pode surgir como elo de ligação entre todas, ao traduzir-se numa estratégia organizacional, num propósito ou numa causa com o qual o mercado se identifique e nele seja levado a participar. É também nesta união que iremos encontrar espaço para que uma dada entidade, independentemente da sua dimensão, possa explorar temas de compromisso e caminhos para a sua própria evolução.

6. Atividades de apoio enquanto disciplina

Com o objetivo de contornar as dificuldades da inserção de uma cultura de Design no UPTEC referentes à ausência de conhecimento por parte da organização das competências do Design e ao *deficit* deste no apoio às *startups*, estão descritas abaixo algumas formas de promover a disciplina do Design segundo uma visão sistêmica. São organizadas em três categorias de análise: a) processo e cultura, b) gestão estratégica organizacional, c) comunicação e imagem.

.....
a) Processo e Cultura
.....

Incentivar uma postura colaborativa com o Designer (“ele resolve”, “nós participamos da solução”);
.....

Manter o olhar crítico, não viciado/contaminado pelos modelos atuais ou vigentes;
.....

Estimular o trabalho de equipa respeitando a liderança e a posição do Designer e/ou Gestor de Design no processo;
.....

Promover a conscientização e a valorização do Design e de uma cultura de Design, esclarecendo a importância dele na estratégia da empresa;
.....

Difundir a prática do Design através de exemplos que valorizem a sua competência.
.....

Estabelecer e difundir critérios mínimos para manter a qualidade do Design;
.....

b) Gestão Estratégica Organizacional

Promover a integração do Design nas *startups*, procurando interação e sinergia entre os diferentes níveis das fases de incubação;

Promover a percepção de que há necessidade de investir em Design (investimento diferente de custo);

Promover a informação/educação em Design dos empreendedores;

Procurar a definição clara do perfil da empresa: valores de posicionamento;

Coordenar a imagem da marca da organização (prioridade e coerência).

c) Comunicação e Imagem

Promover o desenvolvimento de uma linguagem comum entre os diferentes interpretes envolvidos no processo de desenvolvimento da imagem (Designer / gestor / marketing / vendedor / administrativo / consumidor final, etc) visando facilitar a comunicação;

Promover a conscientização da existência de uma Identidade Corporativa para as *startups*.

7. Considerações finais

Percebemos que uma visão sistêmica e integrada da atuação do Designer e do Gestor do Design no UPTEC é fundamental para a coordenação das atividades e das visões estratégicas que mantêm as organizações competitivas a curto, médio e longo prazo. Desta forma, o Designer e, principalmente, a “visão de Design” pode desempenhar um papel fundamental na “criação de sinergia organizacional” dentro da cultura da organização (UPTEC).

Observa-se que, por “Designer”, entende-se um profissional que - além de concentrar características naturais que suportam a sua atuação com competências técnicas e operacionais - desenvolveu, ao longo de sua formação acadêmica, experiência/formação pessoal e profissional, as competências necessárias para:

a) atuar de forma multidisciplinar;

b) coordenar visão estratégica, tática e operacional;

c) manter visão de processo;

d) perceber as necessidades do cliente/usuário;

e) elaborar estratégias de posicionamento da imagem da organização;

f) desempenhar papel de “formador de opinião”, difundindo uma cultura integrada de Design, dentre outras.

Sob este ponto de vista, talvez seja interessante introduzir o termo “gestor de Design” no vocabulário das empresas/organizações mas para desempenhar este papel, é necessário primeiro que se crie a função.

Conclui-se que a cultura de Gestão do Design no UPTEC deve ser inserida e promovida no sentido de responder a uma lacuna que torna a sua posição mais frágil, em virtude da sua ausência.

Segundo uma visão linear, o UPTEC deverá ser considerado como um promotor da inovação e do desenvolvimento tecnológico. Não obstante, o seu conceito não poderá ser restritivo ao ponto de ignorar as competências do Design e da Comunicação, fator essencial para alavancar o sucesso junto das *startups*.

Conclusões gerais e desenvolvimentos futuros

I. Conclusões gerais

A presente investigação, levanta questões sobre a atuação do Designer, e reflete sobre as necessidades de formação deste profissional, lançando a discussão sobre novo perfil de atuação. Um número importante de empresas/organizações portuguesas ainda não considera o Design e a comunicação como um instrumento de concretização de vantagem competitiva, o que significa que as potencialidades da atividade, não são ainda exploradas como deveriam. Assim como qualquer outra ferramenta de diferenciação, só é possível extrair proveito das vantagens competitivas do Design por meio do planeamento, implementação, coordenação e controle de todos os esforços realizados durante o processo de desenvolvimento desta atividade.

Pretende-se que gradualmente, os empresários valorizem mais o facto de poderem contar com a inserção, no seio das suas organizações, de profissionais em Design que participem na definição das respectivas estratégias em colaboração com equipas multidisciplinares. Ao Designer passarão a ser exigidas não só as competências técnicas, como o domínio de metodologias para a execução e concretização de projetos.

Ser-lhe-á também exigido o domínio de competências que se relacionam com o estudo, a análise e o conhecimento dos mercados, das estratégias de marketing e da análise da lógica de marca, para além de todas as competências que estão relacionadas com a inserção deste profissional no meio empresarial e que se refletem no conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa onde se insere.

A Gestão do Design pode vir a desempenhar um papel muito importante na relação do Designer vs. empresas/organizações, pois a partir do momento em que uma empresa/organização incorpora a Gestão do Design como uma das suas áreas ou através do *outsourcing* de um serviço de Gestão do Design, sofre uma sensível transformação, principalmente no que se refere à política de desenvolvimento de produtos/serviços e a sua adequação e posicionamento em relação ao mercado.

Como foi exposto durante a investigação, as competências que hoje podem e devem ser executadas pelo Designer no setor organizacional de uma empresa/organização são também de nível estratégico. A partir desse nível é possível criar uma programa de implementação e desenvolvimento da disciplina na empresa/organização, estabelecendo as suas diretrizes, iniciar, o processo de implementação e de identidade.

A identidade visual é fundamental no processo de fixação de uma marca na mente do consumidor. Uma empresa deve adotar como prioridade a criação da sua identidade.

O processo criativo na construção de uma identidade visual deve ser planeado, seguindo todos

os parâmetros para que a marca reflita com eficácia, a visão da empresa e a sua cultura. Só desta forma, se obterá a adesão e a compreensão da organização como um todo.

Enquanto atividade profissional inserida num contexto social multifacetado e plural, há que pensar o Design de modo sistêmico e pluralístico, tornando-o, cada vez mais, uma atividade capaz de responder aos problemas emergentes, bem como transformando, em ações concretas, a sua responsabilidade económica social e cultural. Para tanto, é necessário discutir o posicionamento e o perfil profissional do Designer.

2. Desenvolvimentos futuros

Muitas são as inovações apresentadas pela contemporaneidade. O capital intelectual torna-se, cada vez mais, no maior investimento, tornando o Design e a comunicação uma aquisição vital para a competitividade das empresas/organizações. O Designer é um mediador e intérprete de informações, e apresentando-se já, no início deste século, como um dos mais prováveis gestores de comunicação.

O objetivo desta investigação, é criar as condições para implementação e a reflexão no campo onde se propõe agir. Nesse sentido, a investigação será utilizada para propor a implementação do programa da disciplina no seio do UPTEC. O modelo de programa proposto pretende ser o mais abrangente quanto possível para, deste modo, a sua implementação ser equacionada a outras empresas/organizações.

O programa pretende estabelecer um modelo da incorporação do Design no UPTEC como disciplina de conhecimento no sentido de trabalhar com as *startups* a partir da génese do seu modelo de negócio e não, como habitualmente acontece, a incorporação e implementação do Design e da comunicação numa etapa mais tardia, com menor margem para inovar. Procura-se, desta forma, trazer a visão do Design para dentro do ambiente organizacional com a proposta de trabalhar o problema junto com a solução. Incorporar a conceção do projeto nas fases iniciais de planeamento para que, juntos, se possa trabalhar e chegar a estratégias e soluções visuais baseados numa compreensão partilhada. A inclusão do Design na génese dos modelos de negócios é pouco fomentado entre as empresas. O potencial de inovação e criatividade dos Designers, aliado ao interesse em incluir desde o início fomenta um negócio inovador. Mais do que desenhar a forma final de uma realidade já concebida, o Designer deve participar na concepção das propostas desde os seus estados mais embrionários, onde é possível - e crucial - identificar e trabalhar o seu potencial como objeto e como discurso. Ou seja: se o Design e a comunicação vão trabalhar a interação das coisas com os seus utilizadores, seja refletindo questões funcionais e de uso, seja proporcionando experiências sensoriais, ou através da interpelação narrativa, então convém que essa matéria e esse potencial seja equacionado logo desde o início da definição e estruturação de uma ideia.

De acordo com a proposta deste programa, empresas e Design(ers) devem trabalhar numa ação conjunta e complementar de criação e construção dos seus modelos de negócio, marcas produtos e serviços. Acredita-se no poder do Design e da comunicação para afetar a

mudança e trabalhar com as empresas a transformar a maneira como elas pensam, falam de si e se apresentam ao mundo. A importância de estimular a cultura do Design como instrumento de inovação nas empresas/organizações visa promover a aproximação entre empresas e profissionais do Design para desenvolver projetos de inovação e renovação criativa de produtos e/ou serviços. O contexto que temos pela frente é de pequenas e médias empresas geridas ou por uma, ou por um grupo reduzido de pessoas. Isto significa que a entrada do Design e da comunicação se fará diretamente com os gestores, contribuindo para uma relação franca, aberta e permanentemente dialogante entre os Designers e os gestores, com todas as vantagens daí decorrentes. Esta aproximação poderá proporcionar, uma intervenção de Design sustentado, criando as condições para os Designers poderem, também, intervir como consultores de estratégia, num misto de aconselhamento e ação. No sentido de consolidar a investigação e o programa proposto da disciplina, seria conveniente continuar a investigação no campo onde se propõe a agir.

Bibliografia

- ALENCAR, Marcelo S., Communication Systems. Springer Hardcover. et all 2005.
- ALMEIDA, Pedro C., Identidade e Marca (Dissertação de Mestrado), Universidade de Aveiro, 2005.
- AMBONI, I. M.; MERINO, E. A.; SOUZA, L. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D. O Design, como elemento integrador e diferenciador nos produtos e empresas. Anais do 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design P&D. Brasília, 2002.
- ANECA, Libro Blanco 2001. Madrid: ANECA. 2001
- AVENDAÑO, Luiz E. C. . Desine. N.3,out 2002. disponível em:
<http://www.dezine.com.br/zine/003/avendano_003.htm>. Consultado a 05.06.2012
- BAHIANA, Carlos. A Importância do Design para sua Empresa. Brasília, DF: CNI, 1998.
- BEST, Kathryn. Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland, Editora: AVA Publishing, 2006.
- BETTIS, R. A., PRAHALAD, C. K.,. The dominant logic: Retrospective and extension. Strategic Management Journal, 16: 5-14. (1994).
- BEVERLAND, Michael; FARRELY, Francis J., What Does It Mean to Be Design-Led? Design Management Review, Fall, 2007.
- BOAS, André Villas. O que é [e o que nunca foi] Design gráfico. Rio de Janeiro, 2000.
- BOMFIM, Gustavo Amarante. Metodologia para desenvolvimento de projetos. João Pessoa, UFPB, 1995.
- BONSIEPE, Gui. Teoría y práctica del Diseño Industrial: elementos para una manualística crítica. Barcelona: Gustavo Gilli, 1978.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. Design Management. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. Design and Competitive Edge: A model for Design management excellence in European SMEs. Design Management Journal, 2002.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. Design Management: using Design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press and Design Management Institute, 2003.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. The four powers of Design: a value model in Designer management. Design Management Review; spring, 2006.
- BRANCO, João. A importância da Imagem Coordenada Empresarial . Lisboa: C. P. D., p.13-14,1996. Cadernos de Design.
- BROWN, Tim. Change by Design. New York: Harper Collins Publishers, 2009.
- CABRAL-CARDOSO, CARLOS, V. ESTÊVÃO, CARLOS & SILVA, PAULO, Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior. Guimarães: TecMinho/Gabinete de Formação Contínua.p.11. 2006
- CARDOSO, Rafael. Uma introdução à história do Design. São Paulo: Edgar Blücher, 2004.
- CELASCHI, F; DESERTI, A. Design e innovazione. Roma: Carocci editora, 2007.
- CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. Manual de Gestão do Design. Porto: Centro Português de Design, 1997. (Coleção Design, tecnologia e gestão)

- CHAVES, Norberto. La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional. Barcelona: Gustavo Gili, 2005
- CHAVES, Norberto, Belluccia, Raul. La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logótipos. Buenos Aires: Paidós, 2006
- CHAVES, N.; PIBERNAT, O. La gestión del diseño. Madrid: Editorial Pigmalión (Manuales IMPI - Instituto de la Pequeña, Mediana Empresa Industrial), 1989.
- CHAVES, Norberto. La imagen corporativa. Barcelona: G. Gili, 1999.
- COSTA, Joan; DORFLES, Gillo; MAURECH, Alain. Identidad corporativa y estrategia de empresa . Barcelona: CEAC, 1992.
- COSTA, Joan. Diseñar para los Ojos. 2ª Ed. La Paz: Grupo Editorial Design, 2003.
- COSTA, Joan. Imagem corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía, 2006
- DAVENPORT T. H.; PRUSAK L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- D'AVILA, Fabiane Bettega. A importância do Design Gráfico como ferramenta estratégica de marketing na formação da imagem corporativa, 2004.
- DORMER, Peter. Os significados do Design moderno: a caminho do século XXI. Porto: Bloco Gráfico, 1995.
- DORST, K. The problem of Design Problems. Design Thinking Research Symposium. Sydney: Sydney University of Technology, 2003.
- DOWLING, G.. Creating Corporate Reputations – Identity, Image, and Performance. New York: Oxford University Press, 2001
- FASCIONI, L. (2003). Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na Grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- FASCIONI, L. (2005a). Gestão Integrada da Identidade Corporativa: uma ferramenta, 3º Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Rio de Janeiro.
- FASCIONI, L. (2005b). Índice de Fidelidade à Identidade Corporativa: uma medida entre ser e parecer, 3º Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Rio de Janeiro.
- FASCIONI, L., Vieira, M. (s.d.). O uso das formas na identidade visual de empresas de tecnologia. working paper: Universidade Federal de Santa Catarina.
- FERRARA, Lucrecia D'Alessio. Design em Espaços. São Paulo: Rosari, 2002.
- FERRARI MARTINS, L.G. 2007. A etimologia da palavra desenho (e Design) na sua língua de origem e em quatro de seus provincianismos: desenho como forma de pensamento e de conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30, 2007, Santos. Anais... São Paulo, Intercom. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1866-1.pdf>, Consultado a 22/05/2012.
- FONTOURA, Antônio M. EdaDe - Educação de crianças e jovens através do Design. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.
- FRASCARA, J. Diseño Gráfico y comunicacion. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2000.
- FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GIMENO, José Maria Ivañez. La gestión del diseño en La empresa. Madrid: McGraw W-Hill, 2000.

- GORB, Peter. Design Management. New York: Van Nostrand, 1990.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Competing for the Future. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1996
- HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. Novembro-dezembro, 1989.
- HETZEL, Patrick. Pour renouveler les processus d'innovation en entreprise, Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai, No 103, 1995.
- HOLLIS, Richard. Design gráfico: Uma História Concisa. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- ICSID – INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL Design. [s.d.]. Disponível em: www.icsid.org. Consultado a 06/05/2012.
- LACERDA, António. O valor do Design e dos Programas de Imagem Coordenada, 2008.
- LOMBARDI. What makes a Design manager? A conversation with the Design Management Journal. Design Management Journal. Boston, Spring 1998. Vol. 09, N.º 02, p. 18-21
- MAGALHÃES, Cláudio. Design Estratégico: integração e ação do Design. In Estudos em Design. Vol III, n.1, Julho 1995.
- MAGALHÃES, C.F.. Design Estratégico: integração e ação do Design industrial dentro das empresas. SENAI/DN - SENAI/CETIQT - CNPq - IBICT - PADCT, 1997.
- MANUAL DE Gestão do Design. Porto: Centro Português de Design - CPD, 1997.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas, MERINO, Eugenio Andrés Díaz. A Gestão do Design como Estratégia Organizacional. Editora Eduel. Londrina – PR, 2008.
- MARTINS, José Roberto. Branding. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- MARZANO, S. Suffusing the organization with Design consciousness. Design Management Journal, Winter, 2000
- MELLO, Carlos H. Pereira; SILVA, Carlos Eduardo; TURRIONI, João; SOUZA, Luiz. ISO 9001:2000 - Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.
- MERINO, Eugenio. . ABC Design, Curitiba, no. 2, p.18-20, março de 2002.
- MERONI, Anna. Strategic Design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal, volume 1, número 1, Porto Alegre: Unisinos, julho-dezembro, 2008
- MINTZBERG, Henry., Mintzberg on Management. New York: The Free Press. 1989
- MINTZBERG, Henry et al. O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOLLERUP, P. Marks of Excellence, Londres: Phaidon Press Limited, 1997.
- MORAES, Dijon de. Limites do Design. São Paulo: Stúdio Nobel, 1997.
- MUNARI, Bruno, Artista e Designer. Lisboa: Editorial Presença.,1990.
- OLINS, W. Making Business Strategy Visible through Design , Harvard Business School Press, 1990.
- OLINS, W. Imagem Corporativa Internacional. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 1995.
- OLINS, W.. Corporate Identity – the ultimate resource. www.wallyolins.com. 2002. Consultado a 27/07/2012.
- OLINS, W. On Brand , Thames & Hudson: Nova Iorque, 2003.
- OLIVER, R. W. Como serão as coisas no futuro. Tradução Nathalie Fragoso. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

- PÉON, MARIA LUÍSA. Sistemas de Identidade Visual. Rio de Janeiro: 2AB, 2003.
- PETERS, Tom. Design as Advantage n.1: The Design + Identity 50. Design Management Journal vol. 11, n.1. 2000.
- PIANIGIANI, O.. Vocabolario etimologico della lingua italiana. Roma, Albrighi & Segati. 1907. Disponível em:<http://www.etimo.it/?pag=hom>, acesso em: 05/06/2012.
- PIIRAINEN, Mari. Design and Business Performance. Dissertação de Mestrado. Helsinki School of Economics and Business Administration, 2001.
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael. What is Strategy? Harvard Business Review, November – December, 1996.
- PORTER, Michael. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2004.
- PORTER, Michael. As Cinco Forças Competitivas que Moldam a Estratégia. Harvard Business Review. Janeiro de 2008.
- PROVIDÊNCIA, Francisco. Gestão do Design – Sector Casa. Edição IAPMEI, 2010
- KAPFERER, J. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre:Bookman, 2003
- KISTMANN, Virginia Borges. Tendências estratégicas e Design: o consumidor como nova competência. Estudos em Design, v.9 n. 3, 2001.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KRETZSCHMAR, Anders. The Economic Effects of Design. National Agency Enterprise and Housing. Danish Design Centre, 2003.
- SANTOS, Flávio Anthero dos. O Design como Diferencial Competitivo. Itajaí: Univali, 2000.
- SILVA, A. M., Novo Dicionário Compacto da Língua Portuguesa (2ª ed.): Confluência / Livros Horizonte. 1980
- SOUZA, Lucilene Inês Gargioni de; AMBONI, Ivonete Maria Gargioni; MERINO, Eugênio. O Design como elemento integrador e diferenciador nos produtos e empresas. Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.
- TEIXEIRA, J. A. O Design estratégico na melhoria da competitividade das empresas. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, na área de Gestão do Design), Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.
- TOTTERDILL, Peter. Tendências do Sector Têxtil e Vestuário. Implicações nos Perfis Profissionais e na Formação. Guimarães: TecMinho, Associação Universidade Empresa para o Desenvolvimento, 2002.
- VERGANTI, Roberto. Design-Driven Innovation. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- WOLF, B. O Design Management como fator de sucesso comercial. Florianópolis: Fiesc, 1998.
- ZIMMERMANN, Yves – Zimmermann Associados , Barcelona: Gustavo Gilli, S.A, 1993.
- ZURLO, F. Dal Design management al Design strategico. Sviluppo & Organizzazione, n. 193, set/ot 2002
- ZURLO, F. Il Design del sistema prodotto. In: P. BERTOLA; E. MANZINI (eds.), Design multiverso. Milano, Edizioni PoliDesign, 2004.
- ZURLO, F., Della relazione tra strategia e Design: note critiche. In: P. BERTOLA; E. MANZINI, Design Multiverso: Appunti di fenomenologia del Design. Milano, Edizioni POLI.Design. 2006.

