

# A IMPORTÂNCIA DO ENSINO DA GESTÃO DO DESIGN

Prof. Me. LUIS EMILIANO COSTA AVENDAÑO

## RESUMO

No atual momento competitivo do Brasil onde é necessário ser capaz de elaborar estratégias de negócios para o mercado, onde o design já é percebido como o grande diferencial da inovação e competitividade dos produtos nacionais, é imperativo a formação de profissionais que pensem o design muito além da sua estética e da própria emoção, é necessário pensar a ideia 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.

Palavras-chave: Gestão. Design. Ensino. Marca

## ABSTRACT

At the current competitive time of Brazil where it is necessary to be able to draw up strategies of business for the market, where the design is already perceived as the great differential of innovation and competitiveness of domestic products, it is imperative to training of professionals that think the design far beyond its aesthetics and emotion, it is necessary to think the idea as management, together with the entrepreneur, for the recognition of its branding and success of their industry. To form people enabled in this vision is an obligation immediate of schools of design.

Keywords: Management. Design. Teaching. Branding

## INTRODUÇÃO

As mudanças advindas da indústria - nacional ou global, âmbito onde se desenvolve as atividades do design exige dos designers novas posturas e mudanças rápidas no desenvolvimento das suas competências, cada vês 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 faz com que as empresas se vejam forçadas a aprimorar seus sistemas de gestão visando não só o lucro, próprio de um sistema capitalista,

mas também atendendo as necessidades e demandas que a sociedade exige - sustentabilidade e respeito à pessoa não só como parte de uma massa de consumo, mas como um ser único que tem necessidades únicas. Neste processo o designer tem percebido que 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 concepção do designer, mas que nos tempos atuais tornou-se quase que uma obrigação, seu diferencial para o mundo empresarial será a inserção da visão estratégica no desenvolvimento de um produto 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, muito está sendo feito para corrigir este hiato, seja pela inserção na grade curricular de disciplinas como Mercadologia, Marketing, Gerenciamento e uma que em tese agrupa toda esta percepção que é a própria Gestão do Design, por outro lado o mercado está atento a esta nova necessidade e precisa de designers que vão além da estética, que pensem o produto não só como projeto, mas sim como negócio, isto está obrigando ao profissional de design a aprimorar-se ou ficará relegado a um processo projetual subordinado a outros agentes.

Falta, nas escolas de design, colocar o futuro profissional de design não só como um ser pensante e criativo, atendo com os quesitos projetuais, mas sem dúvida, e porque não, colocar no ensino do design uma percepção de visão estratégica no aluno. Outras profissões fazem isso, a própria Engenharia Comercial e a área de Marketing, que sempre são estudos que gravitam em torno ao design, formam profissionais gestores e não só técnicos.

## **NECESSIDADE COMPETITIVA**

Duas são as situações que exigem do futuro profissional e das escolas de design uma análise profunda desta necessidade. Por um lado Brasil além de possuir uma economia estável tornou-se um país em desenvolvimento com vias a ser um país altamente competitivo onde o design será um componente essencial para o aumento desta competitividade, por outro lado o mercado mundial está cada vês mais acirrado, não existem mais 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 o mercado (valores materiais e imateriais) com o melhor preço, melhor qualidade, no menor prazo possível e finalmente as próprias empresas

perceberam, há um bom tempo, que para ganhar o mercado devem ter não só um produto com excelente design, mas também a gestão deste design deve ser estratégica dentro dos próprios negócios.

O designer está começando a compreender que seu papel nas empresas está mudando, mas também percebe que não foi capacitado para isso, conversar sobre plano de marketing, engenharia simultânea, ciclo de vida do produto, cadeia produtiva, até de uma estruturação do briefing, fica 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-se colocar como gestor dentro da empresa, passa por três pilares do conhecimento que são fundamentais – **empresa**, com todas suas vertentes de projetos sejam tecnológicos (materiais e processos), subjetivos, assim como, da própria filosofia empresarial, **mercado**, onde transitam as soluções projetadas (âmbito do marketing e do design) e a **sociedade**, com todas suas análises de necessidades, desejos, valores de sustentabilidade e imateriais.

## ENTENDENDO A GESTÃO DO DESIGN

Várias são as definições do significado da Gestão do Design, a mais oficiosa, mas não sempre a que esclarece melhor o conceito vem do DMI<sup>1</sup> que através da gestão do seu ex-presidente Earl Powell a define como *“aquela que se ocupa do desenvolvimento, organização, planejamento e controle dos recursos relacionados ao uso humano dos produtos, comunicações e ambientes”*.

A Gestão do Design se desenvolve num contexto formado por três tramas sobrepostas: a sociedade, o mercado e a empresa. Esta última constitui o entorno dentro do qual acontece, de fato, a atividade do design, independentemente se realizada como serviço externo à empresa ou parte da organização. Por sua vez, o mercado é o âmbito no qual a empresa atua dentro de objetivos de curto, médio e longo prazo.

A **sociedade** como sistema de suporte, tanto, do mercado como da empresa gera seu próprio programa de necessidades, que nem sempre coincidem com esta última. De fato existem setores sociais que por sua baixa capacidade de consumo não são do interesse do mercado, seja pelo seu pouco significado quantitativo ou pela complexidade excessiva, não

---

<sup>1</sup> DMI – Design Management Institute – [www.dmi.org](http://www.dmi.org)

representando o incentivo comercial requerido. Por outro lado, o contexto social exerce cada vez mais pressão sobre as exigências do consumo.

Um exemplo relativamente recente é a tendência para cumprir as normas da ergonomia e da ecologia dos produtos industriais, que na União Européia já se incorporou aos programas de design das marcas mais importantes, assim como em praticamente todas as normas internacionais.

Considerando o contexto como sistema, as três tramas mencionadas se comportam como subsistemas, assim sendo, interatuam entre si de tal maneira que qualquer modificação num deles afeta o comportamento dos restantes, mostrando a dificuldade de estabelecer estratégias, sem levar em consideração todas as questões que interagem no projeto. Essa descrição sistêmica do campo sobre o qual será concretizada a gestão projetual oferece uma visão global do relacionamento entre os diferentes processos que incidem sobre o produto: produtivos, econômicos, projetuais e comerciais, desde as avaliações iniciais até suas possibilidades de inserção no mercado.

Embora na maior parte das vezes o designer se veja pressionado a considerar quase que exclusivamente as solicitações do mercado, sua responsabilidade projetual é para a sociedade e não só por uma concepção ética da profissão, mas por uma circunstância própria de quase todos os sistemas sócio-políticos: poucas vezes governo e instituições intermediárias se preocuparam em atender às necessidades que não constituem negócio para o mercado, tais como a terceira idade, educação pública, saúde pública e preservação ambiental, entre outros.

### ***O mercado***

A estrutura conceitual e o interesse da teoria econômica tradicional não estão centralizados no comportamento do integrante da sociedade como consumidor individual, senão como parte de um sistema artificial de maiores dimensões no qual os atores econômicos se relacionam com grandes componentes de consumo, ou seja, como os mercados.

A função social dos mercados deveria ser a de coordenar as decisões e o comportamento multitudinário dos consumidores e dos atores econômicos com a finalidade de controlar a oferta de produtos que ingressam no mercado e guarde relação com as necessidades legítimas da demanda, mantendo os preços numa viável relação com o custo de produção. Dessa maneira o mercado estaria atuando como um sistema de comunicação entre consumo e produção, coordenando os diferentes processos que tradicionalmente integram o

funcionamento do mercado: concentração, distribuição, transporte, armazenagem, classificação, embalagem, troca e financiamento.

O conjunto de atividades mencionado é conhecido como *marketing*. Na realidade o desenvolvimento posterior desse conceito configurou, nas últimas décadas, uma hipertrofia dos processos de mercado foram-se transformando nos objetivos estratégicos da economia para controlar o consumo em função dos seus benefícios. Este controle unilateral do consumo baseia-se, em termos, muito genéricos, num conhecimento analítico e setorizado do mercado com o fim de aumentar a competitividade empresarial por meio da diversificação, diferenciação e, finalmente, pelo posicionamento de produtos em setores especialmente escolhidos da demanda.

Se na década dos 70 o *marketing* era considerado como disciplina específica dos processos de mercado, na atualidade constitui um corpo teórico e uma metodologia ao controle do consumo.

Com relação à empresa, o *marketing* propõe uma adequação profunda da organização e do planejamento gerencial às características do mercado e fundamentalmente às suas tendências de evolução, por meio de:

- Técnicas para o conhecimento do mercado:
  - Do seu comportamento;
  - Da sua setorização de acordo aos níveis de poder aquisitivo;
  - De suas necessidades existentes e potenciais: materiais e imateriais;
  
- Técnicas para análise das concorrências relativo a:
  - Produtos, preços e serviços;
  - Setores do mercado onde opera;
  - Estratégias destinadas ao desenvolvimento da empresa e a otimização da sua participação no mercado.

Evidentemente o *marketing* constitui um conceito de mercado em função dos interesses da empresa, assim convém que se esclareça tratar-se de um subsistema econômico.

### ***A empresa***

No contexto do design, a empresa pode ser definida como uma organização que integra recursos econômicos, humanos e tecnológicos, com o fim de obter benefícios a curto,

médio e longo prazo, dependendo da tipologia dos negócios, com uma determinada margem de risco, por meio da fabricação e comercialização de produtos.

A fabricação sempre implica no reconhecimento prévio de um design, que pode originar-se de uma decisão idônea, de uma cópia, de uma licença ou por um design especialmente realizado.

A intervenção de um designer pode produzir modificações em todas as situações mencionadas e previamente instaladas na empresa, propondo mudanças nas decisões fundamentais desta. Essa intervenção supõe uma consciência empresarial das necessidades de otimizar a qualidade do produto, embora, muitas vezes, a necessidade se dê, não por uma solicitação de design, mas para solucionar problemas de produção, de custo, de comunicação do produto ou de estética superficial.

A empresa está organizada em áreas operativas que por sua vez dependem de uma gerência e direção geral: administração, finanças, produção, compras e comercialização.

Esses setores da estrutura básica podem variar segundo a tipologia e o tamanho da instituição. Importante é assinalar com relação à intervenção do design que essa atividade sempre supõe mudanças e novos problemas para cada uma das áreas que a integram e, sendo assim, num novo projeto, não deverão ser descartadas reações de desinteresse, em muitos casos adversas da parte dos responsáveis dos setores da produção e da administração financeira.

Reverter essa situação requer da parte do designer uma gestão de comunicação interna, de persuasão e de negociação. Considerando-se que uma inovação ou um novo produto não é geralmente fácil de serem imaginados pelas pessoas que carecem treinamento de projeto, a proposta de design deve incluir, além da sua adequada apresentação, uma primeira avaliação, da incidência nos objetivos e nos recursos específicos de cada setor da empresa. Embora nas áreas de comercialização e de *marketing* surjam permanentes pressões para a incorporação da inovação, a forma de conceber este assunto nem sempre coincidirá com a do design e com essa aparente coincidência e a confusão resultante, poderão converter-se, para o designer, num conflito com maior dificuldade para a negociação e busca de consenso.

Se aceitarmos que a gestão econômica como a do design se originaram na revolução industrial, a primeira com o objetivo de planejar a produção e a comercialização; a segunda centrada nos atributos sociais, subjetivos, simbólicos e comunicativos do artefato industrial, suas metas específicas seguirão trajetórias cada vez mais divergentes.

Enquanto a proposta da direção empresarial residiu no planejamento, organização e controle dos processos produtivos, referindo-se ao uso eficiente da mão-de-obra e da relação custo benefício, o interesse do design se posicionou fundamentalmente na determinação qualitativa da configuração do produto.

Partindo dessa premissa básica, a relação entre o gerenciamento da empresa e a atividade do design, no contexto da produção industrial, poderia ser definida mais especificamente como uma analogia da diferença entre quantidade e qualidade.

Sabendo que a maioria dos textos de design preconizam a integração de todos os fatores de projeto, na prática, essa integração tem se realizado somente num conjunto reduzido de fatores, situados num entorno demasiado próximo do produto. Num contexto onde o design tem ficado em desvantagem e perigosamente deixando que o *marketing* ocupe o resto do território projetual, urge maior atenção a esse aspecto.

Uma das conseqüências das mutações que acontecem no entorno do design é a modificação permanente dos seus limites com as áreas vizinhas do sistema sócio-cultural, fator que deve ser considerado para a formulação de um projeto de design. É evidente que a amplitude dos enfoques garante a quantidade e a qualidade da informação requerida, uma vez que geralmente essas modificações e as tendências da evolução nem sempre se insinuam ou se evidenciam no contexto imediato do projeto, mas podem ser detectadas no âmbito das disciplinas adjacentes, como a política, a economia, a arte, a arquitetura, a moda, entre outras.

A incorporação do Brasil à ALCA constitui uma decisão política que pode produzir modificações de grande magnitude na composição e dimensão do mercado ingressante, exposição a uma nova competitividade comercial, tecnológica e produtiva, assim como, nas características da demanda de produtos, os que, sem dúvida, deve responder às exigências do novo mercado no que se refere às tipologias, normas de qualidade e estratégia de design. Num caso similar, as modificações na política de câmbio monetário afetam diretamente a atividade industrial e às condicionantes do produto de acordo com as melhores possibilidades que serão colocadas para a importação e exportação.

Por outro lado, a arte por meio das suas diferentes manifestações, cria e exalta códigos culturais, cujos conteúdos e conceitos estéticos antecipam as tendências do design, como no caso da influência do cubismo, a arte concreta e o neoplasticismo no início do modernismo. O desenvolvimento paralelo, e em geral convergente, entre a arquitetura e o design tem criado situações e modelos de mudanças.

Por meio dos móveis concebidos por Le Corbusier, Gropius, Ritveld, Marcel Bruer, Mies van der Rohe, Alvar Aalto, entre outros, pode-se afirmar que a história da arquitetura moderna contemporânea coincide com a história do móvel e do design desse século.

No que se refere à moda, é evidente que a política de mercado criou uma expectativa generalizada de inovação permanente que, sem dúvida, coincidiu com alguns setores do design, como os dedicados ao mobiliário e à decoração. A moda tem demonstrado rara capacidade para detectar ou provocar mudanças no comportamento social.

## **GESTÃO DO DESIGN**

O uso do termo gestão é relativamente recente uma vez que sua difusão aconteceu nos anos 70, na área da economia, desenvolvendo temas de gerenciamento, planejamento estratégico, logística e *marketing*, como resposta versátil e flexível da empresa para um contexto cada vez mais complexo e incerto.

Nas formulações teóricas do design, o conceito de gestão já estava definido pelo ICSID (*International Council of Societies of Industrial Design*) conforme proposta realizada por Tomas Maldonado em 1963.

A definição mantida pelo ICSID até a atualidade, continua como um referente epistemológico aceito e citado em, praticamente, todos os textos de design.

De acordo com esta definição, projetar a forma significa coordenar, integrar e articular todos os fatores que de alguma maneira, participam no processo constitutivo da forma do produto. Com isto estamos nos referindo aos fatores relativos ao uso, consumo individual ou social do produto (fatores funcionais, simbólicos, ou culturais), como aos que se referem à produção (fatores técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnicos-sistemáticos, técnicos-produtivos e técnico-distributivos)".

MALDONADO faz também seus próprios comentários sobre a definição anterior

Apesar da sua generalidade, a definição segue sendo válida, embora depois das controvérsias dos últimos anos sobre o papel do design na sociedade, temos que acrescentar que somente é válida com a condição de que se reconheça que a atividade de coordenar, integrar e articular os diversos fatores está sempre fortemente condicionada pela maneira como se manifestam as forças produtivas e as relações de produção numa determinada sociedade". "Dito em outras palavras admite-se que o design não é uma atividade autônoma, embora suas opções projetuais possam parecer livres, e até podem ser, sempre se trata de opções no contexto de um sistema de prioridades estabelecidas de uma maneira bastante rígida. Em definitivo, é este sistema de prioridades que regula o desenho industrial. Nesse sentido não é de estranhar que os objetos deste projetar mudem substancialmente sua fisionomia quando a sociedade decide privilegiar certos fatores em lugar de outros, por exemplo: os fatores técnicos-



econômicos ou técnicos-produtivos pelos funcionais; ou os fatores simbólicos pelos técnicos-construtivos ou técnicos-distributivos"<sup>2</sup>.

O texto de MALDONADO foi transcrito por extenso, não somente por conter precisões que mantêm sua vigência, mas principalmente porque oferece uma descrição epistemológica a qual permite compreender que se existe uma defasagem na atividade do design, esta não se origina nas diferentes instâncias do processo projetual e sim na falta de uma adequada consideração das modificações produzidas, tanto no sistema de preferências da sociedade, como nos campos da economia e da empresa.

A aplicação parcial ou restrita da definição acima, sem dúvida, deu lugar a uma atividade projetual que foi concentrando-se mais nas propriedades e no design do produto do que na análise crítica dos problemas a resolver, com relação às mudanças do contexto. Esse fato produziu-se em grande escala dada a extensão das condições e dos axiomas do sistema de produção-empresa, vigente nos anos 70, assim resumidos:

- Um processo de decisões sobre o produto que geralmente inicia-se conforme prestação de serviços de design entre a direção da empresa e o designer, sem a intervenção de outros agentes da economia e do mercado;
- Um contexto cuja evolução e modificação estimava-se com variáveis mensuráveis e previsíveis;
- Um usuário ideal definido basicamente desde a ótica do processo de design e por meio de paradigmas da sociedade industrial, analisado no texto acima.

Se propuséssemos uma definição de Gestão do Design em termos atuais, poderíamos afirmar, em grande parte, ratificando o mencionado nos textos de MALDONADO, que é o conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design que se leva a cabo tanto na atividade de consultoria externa, como no âmbito da organização empresarial, interagindo com os setores responsáveis da produção, da programação econômico-financeira e da comercialização, com a finalidade de permitir uma participação ativa do design nas decisões dos produtos.

Por diagnóstico entendemos a avaliação referente à:

- Relação do novo produto com respeito à qualidade social, cultural e ambiental dos problemas a resolver;

---

<sup>2</sup> MALDONADO. pp. 13 - 14

- A tipologia de produtos semelhantes existentes no mercado ou com a possibilidade de incorporar-se no futuro;
- A viabilidade econômica e tecnológica para a obtenção dos atributos: de serviço, de marca e de custo, necessários para posicionar o novo produto;
- A viabilidade econômica e tecnológica de produção.

A coordenação compreende as gestões de intercâmbio de informação, de discussão e de articulação dos diversos aspectos do projeto com as áreas de produção, financeira e de comercialização.

Entendemos negociação como sendo a compreensão dos pontos de vista dos setores da empresa e a adequada apresentação dos aspectos culturais, técnicos e comerciais do projeto com o objetivo de que no mesmo apareçam associados, em maior ou menor escala, os interesses de todas as áreas da organização.

Por último, a intervenção do design, constitui, sem dúvida, o tema específico da gestão projetual, mas se acordarmos que de alguma maneira integra o sistema de ações da empresa, deve-se adequar seus conhecimentos a sua modalidade operativa, a fim de assumir o protagonismo como saber integrativo de todos os problemas relativos ao produto.

Concluimos que as tarefas enunciadas de diagnóstico, coordenação e negociação, devem ser realizadas previamente, simultaneamente e posteriormente à execução do projeto em si, mas com um acionar interativo que permita compreender, debater e consensuar o ponto de vista dos diferentes agentes que atuam no contexto empresarial, com o objetivo de introduzir os postulados do design no processo de decisões sobre o produto e, conseqüentemente, assegurar uma resposta factível aos problemas sociais e culturais envolvidos no projeto.

A Gestão do Design tem por objetivo, precisamente, aprofundar-se e adequar os postulados fundamentais do design às novas condições do seu contexto: condições de mutações permanentes, aceleradas e turbulentas, visando o saber integrador de todas as disciplinas que atualmente participam nas decisões relativas ao produto industrial. A Gestão está formulada como uma modalidade de pensamento e de ação, destinada a recuperar o protagonismo do design no marco da nova tipologia dessas mutações que se produzem nos fatores sociais, culturais, econômicos e tecnológicos.

## **ESTRATÉGIA E DESIGN**

Não muito tempo atrás, o termo estratégia estava reservado à gestão militar e, eventualmente, à condução de assuntos políticos, mas recentemente foi incorporado na quase totalidade aos textos relativos à economia, gerenciamento, comercialização, *marketing* e design. Se o conceito de estratégia existe há vários séculos antes de Cristo (do grego *strategos*, general), é evidente que sua recente introdução nas disciplinas mencionadas não implica na aparição de um novo conceito, senão, mostra a transformação do cenário no qual se desenvolvem as gestões num campo de ação globalizado, com características que em muitos aspectos, tem adquirido a agressividade e os riscos próprios de um conflito de beligerância pela subsistência comercial.

Em linhas gerais, pode-se definir a estratégia como a maximização dos recursos humanos e materiais disponíveis e adquiríveis, com o fim de alcançar determinados objetivos, dentro de certa margem de risco e conforme a avaliação do comportamento presente e futuro do contexto no qual se levará a cabo as mencionadas decisões.

Essa maximização dos recursos implica na definição de um pacote de objetivos a médio e longo prazo e uma seqüência de metas intermediárias, táticas, que serão ajustadas de acordo com as modificações que se produzem tanto no interior do projeto, da organização que o leva em frente, como no contexto em que o projeto deve acontecer. Com diferentes prioridades, respeito a determinados recursos e aspectos do contexto, esta definição é aplicável a toda ação humana individual e coletiva, independente do seu grau de complexidade.

Nesse sentido, uma das primeiras estratégias do homem é a linguagem oral, tendo em vista que a escolha das palavras, seu ordenamento seqüencial e a dramatização sonora e gestual escolhidos implicam em cada caso numa decisão estratégica adequada a um fim determinado: o diálogo.

ZIMMERMANN<sup>3</sup> coloca claramente a questão do pensamento estratégico como fator essencial para quem faz o projeto. Este pensamento, segundo o autor, nasce da análise de quatro conceitos básicos:

- A meta ou desígnio;
- O projeto de design;
- Os meios;
- A ação.

---

<sup>3</sup> ZIMMERMANN, p. 165.

No primeiro está implícito o conhecimento da relação da situação com o objetivo – o desígnio, ou seja, de chegar na meta definida e dar solução ao problema apresentado, isto permitirá configurar o projeto utilizando os meios disponíveis, às vezes, nesse momento, o designer acaba configurando de maneira errada a estratégia, observando processos e tecnologias fora do contexto do cliente e da demanda.

Conclui-se este processo estratégico na implantação na produção, como na ação que é onde se configura o objeto.

O design sempre esteve ligado ao conceito de beleza, a estratégia, no entanto, está preocupada com a eficácia, ZIMMERMANN comenta que o designer estratégico não se deve perguntar somente se o que ele faz é estético, pelo contrário, tem que se perguntar se é eficaz, sobre a forma deste design, da sua simbologia, da escolha do material, da cor definida, e se tudo isso está coerente com o resultado previsto, configurar objetos com pensamento estratégico significa que além da estética o fator de utilidade é importante.

O que atualmente tem exaltado o desempenho da estratégia não é a aparição de um novo processo, mas a conformação de um grau substancialmente de maior complexidade do referido processo. Ao nos referirmos, mais precisamente, ao design de produtos, a origem dessa complexidade fundamentalmente pode reduzir-se a três situações:

1) A incorporação de novas ferramentas da informática para o processamento de dados, permite uma análise rigorosa de soluções alternativas, tanto para a determinação dos objetivos, como para a avaliação das seqüências ou táticas a planejar. Embora essas tecnologias contribuam para o melhor conhecimento dos problemas a resolver, também exigem, por outro lado, novos processos de gestão interativa com a intervenção de novos agentes na economia da empresa. Agentes que, independentemente do seu maior ou menor conhecimento dos atributos e serviços de um novo design, manejam uma informação, em geral extensa e rigorosa que dificilmente pode-se evitar sem uma detida análise. Embora se encontrem em condições, seja pelos seus conhecimentos ou pela sua posição no organograma da empresa, de opinar sobre o que não deve ser feito, não estão capacitados, no geral, para imaginar e formular o que, por ser uma inovação, ainda não existe. Essa atividade interdisciplinar que, apesar dos fatos enunciados, é indispensável realizar, lembra o mencionado no texto de Maldonado, quando faz referência à coordenação e articulação dos diferentes fatores que incidem na constituição dos produtos. Contudo nos anos 70, o manejo desses fatores não contava com o apoio da informática e com a presença de disciplinas

específicas, que ora integram o processo empresarial. A tecnicidade requerida para a compreensão desse novo cenário, requer, por parte do designer, um conhecimento de conteúdo e de linguagem de cada uma dessas especialidades, como único meio de estabelecer uma comunicação de dupla via com os novos agentes e uma inserção mais equilibrada no processo de definição do produto.

2) O novo comportamento do contexto do produto constitui, sem dúvida, o aspecto mais significativo do grau de complexidade que gerou a denominação do design estratégico. A globalização criou um mercado praticamente de extensão mundial, onde surgem situações contraditórias e conflitivas:

- *Homogeneização dos produtos* internacionalizados, que também podem ser chamados de migratórios e *fragmentação do consumo* como resultado da ação que a empresa empreende, com a finalidade de incentivar o consumo mediante a diferenciação do mercado;
- *Diferenciação do produto* como consequência do mencionado e a necessidade de *exercer um controle sobre as opções* configurativas, com o objetivo de eliminação adequada dos resíduos e da poluição ambiental;
- *Internacionalização* e, simetricamente, o recrudescimento das *identidades locais* como verso e reverso de um mesmo processo, onde se conflitam os problemas projetuais susceptíveis de serem globalizados e os que reclamam um tratamento inerente às suas particularidades culturais;
- *Desmaterialização do produto* frente ao desenvolvimento do processo digital e no sentido oposto, *revalorização dos aspectos materiais* do produto como necessidade de possibilitar uma interface mais humanizada com a complexidade dos serviços da informática, resultando num produto em cujo corpo vislumbra-se a maior participação humana na tecnologia.

3) A aceleração e imprevisibilidade das mudanças no território do design constituem, sem dúvida, o fator de maior incidência na complexidade do diagnóstico e planificação do produto, uma vez que os riscos envolvidos numa previsão equivocada são cada dia maiores.

A implementação da gestão estratégica no processo de design está baseada precisamente na adequação dos objetivos projetuais num contexto, que resulta cada vez mais extenso, complexo e incerto.

## **O DESIGNER NA COMPLEXIDADE DO DESIGN**

Percebemos, que o design como estratégia trabalha num contexto cada vez mais complexo, por outro lado é imperativo o designer entender sua importância para a sua recolocação no protagonismo do projeto.

O problema do diálogo do designer com o empresário está na dificuldade de entender a complexidade do design no mundo atual e traduzi-lo num pensamento prático que dê soluções para o processo produtivo.

A própria complexidade desse design não é atendida pelo processo formativo das faculdades. Hoje o aluno está desorientado, por um lado precisa ser criativo e por outro ter capacidade de gerenciar processo; precisa ser um pensador e ser prático ao mesmo tempo. No primeiro é uma atitude intimista, no segundo a situação é mais generalista e integralista, portanto, estamos falando do particular para o geral, um espaço virtual amplo e complexo nas suas informações.

O designer sozinho não atende às necessidades dos desafios de uma indústria moderna e as necessidades de gerar inovação e tornar as empresas mais competitivas. A proposta desta dissertação é a de inserir não só no ensino do design disciplinas que formem um profissional com características de gerenciador, mas também na própria ação do profissional designer junto às empresas, neste sentido a proposta apresenta-se em três níveis:

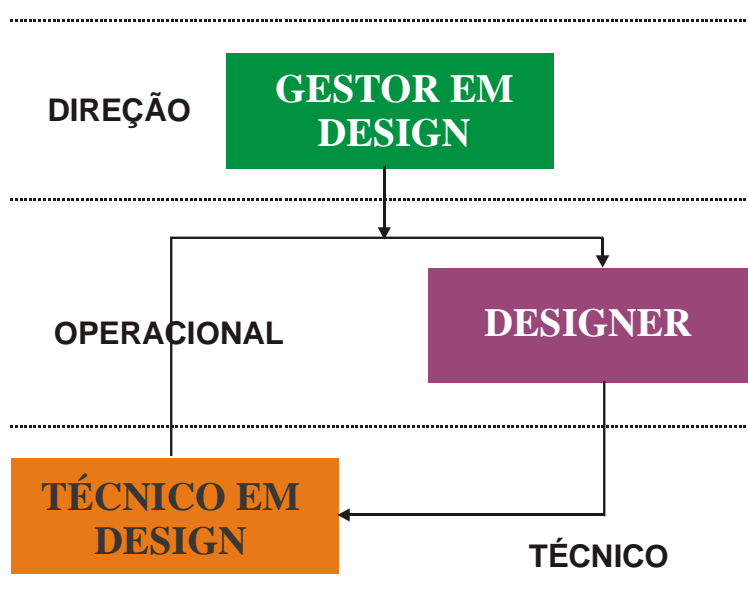


Figura 36 – Os três níveis do design

**Gestor de Design** - O Gestor de Design teria o perfil para gerenciar processos, com conhecimentos de gestão; visão de negócios; características de empreendedor; visão global e competitiva; liderança aliada a um forte espírito de equipe; conhecimentos da cadeia produtiva e do ciclo de vida do produto; grande capacidade de inovação e procura da qualidade; conhecimento básico de macroeconomia e das mudanças sociais. Sua função não é a de criar o design de novos produtos, mas sim a de implantar as políticas e estratégias de design com o objetivo de tornar os produtos, sua marca e a imagem da empresa competitiva.

Sua função é estratégica, permitindo, assim a inserção da cultura do design no cerne da filosofia da empresa, reportando-se diretamente à direção da empresa. Permitirá abrir o espaço aos designers, transformando-se num grande impulsionador da empregabilidade deste profissional.

**Designer** - É um profissional altamente criativo e inovador, com conhecimento de sistemas de análise de tendências e capacidade para gerenciar informações tecnológicas e de materiais. Tem a função de criar os novos produtos.

**Técnico em Design**<sup>4</sup> - Conhecedor profundo do *chão-de-fábrica*, dos processos industriais, tecnologias e materiais. Tradutor da visão do designer para o processo produtivo. Tem a cultura do design, mas não tem a função de criar produtos.

A formação será diferenciada para cada profissional, mas dentro da grade curricular serão estabelecidas disciplinas *nucleares* que fazem parte da própria formação do ser designer e outras disciplinas específicas, capacitando-o para desempenhar satisfatoriamente seu papel.

A Gestão do Design<sup>5</sup> é uma ferramenta ainda desconhecida no âmbito acadêmico brasileiro e não definida como disciplina. Ela aparece, timidamente, por meio de disciplinas de gerenciamento que atuam dentro da indústria, deixando de lado a inserção do designer na cadeia produtiva e na análise da sociedade inserida na visão global do produto, visão atual que tem por objetivo tornar o produto competitivo. O designer deve entender que a

---

<sup>4</sup> Vide p. 116

<sup>5</sup> Importantes entidades de ensino desenvolvem atividades acadêmicas na área da Gestão do Design, nos diferentes graus acadêmicos:

Universidade Estadual de Londrina – UEL/ Curso de Pós-Graduação “Lato-Sensu”/ Curso de Especialização em Gestão do Design/ [www.uel.br/ceca/spg/ges.htm](http://www.uel.br/ceca/spg/ges.htm)

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/ Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção/ Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas/ Área de concentração: Engenharia de Produto e Processos.

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ Centro de Arte – CEART/ Curso de Pós-graduação “Lato Sensu” em nível de especialização./ Gestão do Design de Móveis/ [www.ceart.udesc.br](http://www.ceart.udesc.br)

diversificação e o crescimento das cadeias produtivas, assim como a influência de condicionantes como as normas internacionais, faz com que a empresa considere de forma estratégica o ambiente tecnológico em que se encontra, e dessa maneira desenvolver produtos mais competitivos.

## **A FORMAÇÃO**

Se o designer é um profissional que atua num mercado altamente competitivo e dinâmico, tendo que estar em contato com as mais recentes tecnologias, tanto em nível de produção de bens de consumo como também no tratamento e disseminação da informação, é de se esperar que sua formação seja adequada de modo a prepará-lo para essa realidade.

As universidades não estão respondendo aos anseios da sociedade no contexto do setor produtivo. SANTOS<sup>6</sup> comenta sobre este ponto “Todavia, existem diversas falhas no processo de ensino de design, algumas inerentes à própria estrutura de ensino do país, outras intrinsecamente ligadas à maneira como se iniciou o ensino dessa atividade no Brasil e a maneira com tem sido desenvolvida”.

Ampliando esta visão para o meio gerencial, SANTOS comenta, “No que se refere à área gerencial e planejamento estratégico da qualidade e qualificação dos designers, em nível de ensino universitário, é bastante fraca, se transformando em um elemento de exclusão do profissional que vê algumas atividades inerentes à sua formação sendo ocupadas por demais profissionais melhor capacitados, como, por exemplo, as áreas de gerência de produto e direção de arte, constantemente ocupada por engenheiros, administradores e pessoal de marketing e publicidade respectivamente”. Esse fato é crítico no ensino do design, estamos afastando o graduado da realidade profissional, trabalhando com o aluno, às vezes, situações empíricas que não mostram as condições das mudanças do contexto.

É necessário analisar o ensino do design através de um prisma amplo das necessidades acadêmicas e da realidade do Brasil. Este prisma foi apresentado no texto de Nigel WHITELEY<sup>7</sup>, observando o ensino do design sob vários pontos de vista ou modelos definidos em diversas entidades de ensino no mundo, a partir da experiência própria do autor. Nigel comenta, abrindo esta discussão, que “O ensino do design tem sido transformado de uma

---

<sup>6</sup> SANTOS, Flavio Anthero dos. O Design como Diferencial Competitivo. Editora da UNIVALI. Itajaí, SC. 2000 p. 92

<sup>7</sup> O Design valorizado. Edição Arcos. Design, cultura material e visualidade. v.1. outubro de 1998. p.63



maneira freqüentemente aleatória, reagindo a mudanças circunstanciais ou ideológicas, em vez de se transformar por meio de uma reavaliação radical de prioridades e necessidades”.

Se analisarmos que a discussão do ensino do design tem que tomar como base as reais necessidades da indústria, numa visão pragmática, faremos deste designer um profissional tecnológico, mas sem o senso crítico necessário para conceituar os produtos numa real inserção do objeto na sociedade. Por outro lado não podemos negar que no Brasil o problema é a qualidade do ensino do design, haja vista as dificuldades que o formando enfrenta para conseguir um simples estágio e futuramente, colocar-se no mercado de trabalho, especialmente na área do design de produtos. O “Designer Valorizado” discutido no texto acima menciona a “necessidade de que os designers sejam criativos, construtivos e de visão independente”, que não sejam nem “lacaio do sistema capitalista”, “nem ideólogos de algum partido ou doutrina” e nem “geninhos tecnológicos”, mas antes “profissionais capazes de desempenhar o seu trabalho com conhecimento, inovação, sensibilidade e consciência”.

O texto menciona valores essenciais ao ofício de fazer design, como: estar preocupado com a questão ecológica e analisar o meio ambiente sustentável; o designer como estimulante do consumismo; a questão da ética, atitudes morais e profissionais; noções de cidadania; preocupação com a sociedade em que vive; professores nem muito práticos e de grande valor intelectual e teóricos ou professores com muita experiência prática e pouco teóricos. Todos são valores que estão sendo discutidos hoje, em diferentes níveis, na sala de aula, pelos docentes e discentes.

No Brasil as universidades e faculdades criticam muito o sistema de avaliação dos cursos pelas comissões do Ministério de Educação - MEC, nos quais a qualidade do ensino está diretamente relacionada ao grau de titulação do professor, sem chegar a discutir a experiência e vivência de alguns profissionais, assim como, nos pioneiros do setor moveleiro, que conhecem a teoria e prática melhor do que muitos profissionais ditos graduados, ou pela quantidade de computadores ou pelo tamanho da biblioteca, sem se aprofundar nas questões do ensino do design. O mais importante e necessário destacar, é que sem perspectiva histórica, aprende-se as questões e os valores apenas pela metade: quando não se entende o contexto histórico e intelectual que os gerou, tende-se a entender errado todo o resto. O aluno precisa ter uma consciência crítica não só do objeto que está criando, mas, acima disso, do que ele representa na sociedade como um todo.

Hoje existem no Brasil, duas vertentes no ensino. Algumas faculdades observam que o importante é formar profissionais com visão universal e, principalmente, com capacidade de questionar e de pesquisar fugindo da idéia de criar designers para dar solução aos

problemas da indústria. Outra vertente vai pelo caminho contrário, onde o importante é dar as ferramentas necessárias ao profissional para inserir-se na indústria, que é sua fonte de trabalho, onde o conhecimento adquirido nas disciplinas tem uma visão mais tecnológica e menos fundamental. Assim sendo, estão surgindo faculdades que atendem nichos específicos do mercado, como: ensino do Design de Embalagens; Design Têxtil; Design de Jóias; Web Design; Design de Calçados; Design de Moda, etc.

Como exemplo da especialização, a própria engenharia, assim como outras profissões serve como modelo, pois a universidade não forma engenheiros universais e sim Engenheiros Metalúrgicos; Mecânicos; Navais; de Produção; Químicos; Transporte, etc. A medicina também se especializou há muito tempo e outras profissões também estão nesse caminho ou bem próximas.

Será que a resposta às necessidades da indústria não é a de capacitar os profissionais de design dentro de necessidades específicas, com conhecimentos universais em áreas como: a filosofia, sociologia, ergonomia, etc., mas, dirigidos aos setores industriais mais específicos, dando ênfase, às tecnologias e processos deste setor, junto com os conhecimentos dos movimentos econômicos?

Para os industriais, e respondendo a questão anterior, hoje o designer não atende adequadamente à indústria, pelo contrário, na sua atuação acaba prejudicando a *imagem* do designer, especialmente pela falta de conhecimento de *chão-de-fábrica*<sup>8</sup>. Outra preocupação é que os industriais não têm tempo para *ensinar* aos designers as novas tecnologias que estão sendo utilizadas ou capacitá-los em questões simples como o uso de materiais e processos. O industrial imagina que o designer sai da faculdade com todos os conhecimentos de processo, de tecnologia e materiais utilizados na sua empresa. Porém, ao contratá-lo percebe que este não tem conhecimento suficiente e que terá que ensiná-lo, o que, segundo ele, é *obrigação da faculdade*. Acrescenta que o profissional não é muito criativo, o que aliado a uma desinformação cultural da subjetividade do significado do design, acaba prejudicando a empregabilidade e a inserção do profissional no setor produtivo.

A visão dos industriais, em especial na Pequena e Média Indústria, é imediatista e econômica, mas a realidade é que este é o cliente do designer. O discurso dele com o cliente/indústria, falando do conhecimento do processo e das tecnologias, é um fator de diferenciação que, sem dúvida, permitirá sua inserção no mercado com mais facilidade. Hoje, a faculdade não prepara adequadamente o designer para esta demanda.

---

<sup>8</sup> Indústria Segatto. Osmar e João Segatto.

Muito se fala sobre a importância do design e acredita-se que nesse sentido, todos, de maneiras diferentes, entendem que é a ferramenta de competitividade da indústria. Esta proposta vem sendo levantada há muito tempo. Nos países do primeiro mundo é entendida como inovação, haja vista a visão global dos escritórios de design, nos quais só o design não é a solução para a empresa.

A indústria, na sua essência, persegue o lucro como objetivo final. O empresário, raramente entende os valores subjetivos do design. Na sistemática própria dos empresários eles trabalham para resolver as questões de produção e custos, valores quantitativos. A formação do industrial, seja como empreendedor ou estudioso dos sistemas e estratégias de gestão industrial, não consegue lidar corretamente com o lado humanístico das profissões ligadas às artes, como arquitetura, artes plásticas e design, entre outras. Isso não quer dizer que ele seja insensível ao entendimento do belo – aqui colocado no sentido da estética – linguagem facilmente entendida por qualquer pessoa, mas com dificuldade de traduzir o belo em função objetivo do designer.

Entender como o industrial pensa seu produto, e analisar a maneira de transferir sua experiência e conhecimento neste processo é a preocupação do designer. A adaptação não virá do empresário. É função do designer convencer o industrial que a parceria entre eles terá resultados positivos dentro da sua visão de lucro.

Neste sentido o discurso do designer precisa uma base cultural bem estruturada, tanto no sentido subjetivo do design – o talento, como na base da formação acadêmica - história do design, história da arte, sociologia, filosofia, marketing, entre outros, e científica - materiais, processos, economia, técnicas de representação, etc.

O mercado de trabalho exige, cada vez mais, profissionais dinâmicos, capazes de reciclar a informação e tomar decisões individuais. Cristiane ALPERSTEDT da Faculdade de Economia e Administração – FEA/USP comenta “... a distância entre esse perfil ideal e o aluno formado pelas faculdades é grande...”<sup>9</sup>. Esse vazio acadêmico está sendo percebido pelas indústrias e empresas que estão apostando na criação das suas próprias universidades corporativas ou convênio entre as universidades convencionais, a pesquisadora também comenta que “...as universidades convencionais têm que se conscientizar do problema da formação, caso contrário vão começar a perder território e mercado”. O problema da formação sensibilizou o próprio Ministério da Educação – MEC que, por meio de

---

<sup>9</sup> Caderno Geral – O Estado de São Paulo, p. A11 – 01/04/01.

resolução<sup>10</sup>, criou os cursos técnicos em design, ainda não totalmente absorvidos pelo ensino de graduação dos cursos universitários e pela própria comunidade de profissionais de design industrial, estes, teoricamente, seriam os mais prejudicados.

A proposta do MEC nasceu da necessidade de adequar as instituições de ensino à nova realidade. Esses cursos de nível técnico foram adaptados tomando como base a nova realidade industrial, tendo o aval da Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Normal – LDB. Interessante é observar a caracterização da área técnica em design, conforme especificada na própria LDB: “Compreende o desenvolvimento de projetos de produtos, de serviços, de ambientes internos e externos, de maneira criativa e inovadora, otimizando os aspectos estético, formal e funcional, adequando-os aos apelos mercadológicos e às necessidades do usuário. O desenvolvimento de projetos implica na criação (pesquisa de linguagem, estilos, ergonomia, materiais, processo e meios de representação visual); no planejamento (identificação da viabilidade técnica, econômica e funcional, com definição de especialidades e características); na execução (confecção de desenhos, layouts, maquetes e protótipos, embalagem, gestão da produção e implantação do projeto)”.

A diferença com as grades curriculares dos cursos de graduação de design é mínima.

Já foram especificadas as exigências para os cursos de:

- Técnico em Design de Móveis;
- Técnico em Design de Moda;
- Técnico em Design Gráfico;
- Técnico em Design Cerâmico;
- Técnico em Design de Calçados;
- Técnico em Design Têxtil;
- Técnico em Design de Joalheria.

Atualmente existem várias entidades nacionais de ensino com cursos técnicos em design<sup>11</sup>. Pelo período em que esses cursos estão funcionando e a pequena quantidade de

---

<sup>10</sup> Diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico.

Parecer CNE/CEB n. 16/99 (Homologado e 25/11/99 – DOU de 26/11/99).

Resolução CNE/CEB n. 4/99 (Assinada em 03/12/99 – DOU de 22/12/99)

<sup>11</sup> No Estado de São Paulo, O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS, ligado à Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento do Estado de São Paulo - SCTDE, iniciou no ano 2002 o primeiro curso Técnico em Design para o setor moveleiro, em cooperação com o Sindimov - Sindicato da

alunos formados, ainda é cedo para definir o perfil destes e verificar sua participação nas indústrias. Entretanto, é importante observar que o currículo mostrado anteriormente, no qual aparecem as disciplinas de criação, história da arte, gestão e design, leva-nos a pensar se o industrial não vai preferir um técnico com formação em design a um aluno formado pela universidade, que teoricamente possui menos conhecimento técnico naquele setor industrial.

Os professores dos cursos técnicos comentam que os alunos formados são absorvidos facilmente pela indústria, porque atendem à sua necessidade real, como: conhecimento de máquinas, processos, prática e cultura do design, tudo isso, obviamente, com um custo menor, uma vez que o técnico recebe um salário menor.

Então, qual é o desafio para a universidade?

O desafio está em melhorar o perfil das competências e capacitação dos alunos de graduação, por meio de dois momentos:

1. Formar alunos com consciência crítica do seu papel na sociedade, com capacidade de raciocinar e, conseqüentemente, elaborar teorias, desenvolvendo pesquisas nos diferentes campos do design;
2. Formar alunos que atendam realmente às necessidades da indústria e que saibam solucionar aos problemas reais de competitividade e inovação, sabendo gerenciar processos e não ser um mero profissional que vai dar solução estética ao produto.

Participando como professor e coordenador de cursos universitários no Município de São Paulo e conversando com um amplo grupo de professores e coordenadores de outras faculdades, percebo os seguintes problemas no ensino do design e na própria estrutura das entidades de ensino:

- O fato de a maioria serem cursos noturnos implica no reconhecimento de que o aproveitamento por parte do aluno fica prejudicado, devido a problema da pouca atenção e participação em aulas, formando assim um profissional de qualidade inferior;
- O Estado de São Paulo tem 16 cursos de design<sup>12</sup>, sendo a maioria de entidades particulares, gerando uma grande concorrência predatória entre elas para ganhar os *clientes*

---

Indústria de Móveis de São Paulo, que colocará os primeiros alunos vindos das próprias indústrias associadas a esta entidade. Este curso já tem a grade formada, com uma carga horária de 1200 horas.

<sup>12</sup> Fonte: cadastro do Centro São Paulo Design. 2002

sem estar oferecendo realmente qualidade do ensino, mas uma estrutura de serviços, nem sempre acadêmica, em virtude de preços de mensalidades acessíveis, laboratórios e prédio, o que atrai os futuros alunos sem, contudo, significar qualidade. Nessa concorrência são poucas as faculdades que realizam um teste específico, ao contrário, o aluno pode entrar em qualquer faculdade *se puder pagar*, sem passar, às vezes, nem por uma entrevista. Há poucas exceções, que têm propostas bem estruturadas de ensino;

- Baixo nível de escolaridade, resultado do péssimo ensino nos níveis fundamental e médio, prejudicando uma compreensão melhor dos textos apresentados nas diversas disciplinas, bem como a capacidade de raciocinar e até de comportar-se eticamente, sem falar dos problemas básicos como desconhecimento do português e matemática, entre outros;
- Grade curricular engessada e ultrapassada, não permitindo atualização ante o cenário de profundas transformações e da velocidade da informação;
- Incapacidade de formar alunos pensantes e não somente meros executores de tarefas;
- Professores com baixos salários, sem dedicação integral, dando aulas, por vezes, em várias faculdades ao mesmo tempo, portanto, sem comprometimento com uma filosofia de ensino;
- Faculdades sem interesse no treinamento e desenvolvimento dos professores, em parte devido à alta rotatividade dos mesmos.

Colocou-se vários pontos que interferem na qualidade da formação do aluno e do professor, alguns deles não serão desenvolvidos nesta dissertação porque são problemas do âmbito estrutural das faculdades/universidades e estão diretamente relacionados ao *negócio do ensino* e às regras estabelecidas pelo MEC. O que interessa nesta dissertação é a formação intelectual do aluno e sua compreensão de mundo, sua visão global e sua participação num mercado que exige nova postura, tanto por parte dos alunos, como dos professores e da direção das faculdades.

Resumindo: Se o design como diferencial competitivo dos produtos e como elemento estratégico para o negócio das organizações já é uma realidade de mercado, tem que passar também a ser uma realidade acadêmica, de ensino e pesquisa em design.

## **O PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

Como pode ser observado no caso anterior, o Gestor de Design tem essa missão de ir além do próprio projeto e pensar o negócio do seu cliente. Ter um pensamento estratégico

exige do designer perceber o sucesso da sua criação, do negócio do cliente e principalmente ter uma percepção das mudanças que poderão afetar o próprio negócio reduzindo ao máximo o fator de risco, integrando recursos humanos, tecnologia (processos e materiais) do cliente, significa, antes de todo, analisar as necessidades do cliente e as necessidades do consumidor dentro de parâmetros complexos, configurados pelo trinômio empresa-mercado-sociedade.

O gestor do design vai além do projeto em si, trabalha pensando na filosofia da empresa junto com a solução projetual, observando os diversos valores que são inseridos no projeto, trabalha a questão da fidelização da marca (branding) como o grande desafio do seu ofício, trabalha pensando na experiência do consumidor como último e importantíssimo componente de fator de percepção da solução.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As primeiras considerações dizem respeito à formação do designer, as quais estão condicionadas, em razão das particularidades do ensino do design no Brasil, ao tipo de orientação pedagógica dos cursos na área de design de produtos e do próprio perfil desse profissional em função do mercado de trabalho e das mudanças de contexto de atuação.

Outras relacionam-se à inserção do designer na empresa e seu diálogo, em especial junto à PeMI, aspecto que se considerou condicionado aos conhecimentos e competências do profissional, a sua capacidade de atualização e da aproximação com a empresa, e uma constante busca de originalidade aliada à Gestão do Design, imperativo de criatividade no projeto, na sua gestão e viabilização. O tipo de prática gerencial e de filosofia adotados na organização também podem ser destacados como condicionantes à atuação do designer na empresa.

Reflexões e ponderações extraídas da necessidade de recuperar o protagonismo do designer, em sua dimensão social, prática, teórica, estratégica e pedagógica, que se consideraram pelos antecedentes históricos da atividade, pelas próprias estruturas existentes, em termos de instituições de ensino públicas ou privadas, empresas e organizações industriais, bem como pela ampliação do espaço de discussão construído no campo profissional; associações, congressos, periódicos da área, tendo em vista as mudanças de paradigmas na vida cultural, social e econômica.

### **SOBRE O ENSINO E A FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

De modo geral, o ensino superior em design ainda tem muitas deficiências a serem corrigidas e necessita de sistematização de seus fundamentos teóricos na forma de uma pedagogia própria. Em função de uma espontaneidade muito presente, o ensino tem se apoiado, quase que exclusivamente, na transmissão oral de conteúdos e experiências, deixando, para um segundo plano, o registro e a produção científica de textos na área. Conseqüentemente, em termos de Brasil, o design como atividade profissional permanece pouco difundido e explorado, minimizando as possíveis contribuições sociais e culturais que traria.

Isso gera uma primeira reflexão acerca da necessidade de repensar amplamente a formação em design, iniciando por uma conscientização acerca do papel e do perfil desse profissional no país, definindo seu espaço de atuação no social e implementando ações que levem a uma melhoria do ensino formal nessa área. Contudo, essa reflexão deve nascer nos cursos e universidades, não somente em função de se adequarem ao contexto de mudanças do mercado, mas no sentido de sua maior responsabilidade, enquanto geradores de conhecimento, de trazer a conscientização para outras esferas da vida social, como o setor produtivo e governamental, nos quais a prática e as políticas de ensino e de pesquisa se delineiam e se oficializam.

O saber instituído, formal, representa apenas uma parte do saber profissional, o que evolui com as tecnologias, com a prática da atividade e incorpora-se à competência profissional de cada indivíduo, em função de suas particularidades. De fato, nenhum curso, faculdade ou escola, consegue formar integralmente um designer. As universidades oferecem a função mais teórica, e somente a prática direta em empresas ou instituições, isto é, somente o contato direto com o mercado de trabalho poderá complementar a formação do profissional. Neste sentido, fica mais evidente a necessidade de cooperação e integração entre universidade/comunidade e universidade/empresa, complementando e tornando mais concreta a formação do estudante de design.

## **SOBRE O ENSINO DA GESTÃO DO DESIGN**

O ensino da Gestão do Design ou gerenciamento do design está diretamente relacionado com a proposta de procurar e recuperar o protagonismo do designer no âmbito empresarial. Poucas são as faculdades que graduam designers com foco na gestão, o que significa estar o Brasil colocando tardiamente o designer numa posição relevante na visão empresarial de negócios.



SANTOS<sup>13</sup> comentando a nova realidade do design fala sobre esta prioridade “*os designers devem ser educados e preparados adequadamente para desempenhar funções gerenciais que lhes são particularmente inerentes*”.

A grade curricular dos cursos de graduação de design deveriam ter, entre as disciplinas vertebrais, como projeto de produto, as disciplinas correlatas e importantes para o desenvolvimento de uma mentalidade estratégica, ente elas: sistemas de gerenciamento, estratégias de processo como: engenharia simultânea, QFD, entre outras, conceitos de cadeia produtiva e ciclo de vida do produto, macro-economia, sociologia e filosofia. Para efeito do desenvolvimento do diálogo projetual, o designer adquirirá conhecimentos básicos nestas disciplinas, haja vista que outras, como as engenharias têm essa *expertise*.

## **O DESIGNER NA EMPRESA**

A palavra chave dessa participação do designer na empresa é integração, que na teoria permitiria a inserção gerencial do design no processo de desenvolvimento, o que, na realidade ocorre é, o designer ter dificuldades de expor suas idéias ao grupo, impedindo-o de ser reconhecido e de destacar seu diferencial enquanto profissional da área, ante as outras competências que fazem parte do produto.

O designer deveria ter papel mais de implementador, não apenas no desenvolvimento do produto, mas também se ocupando da organização ou gestão do processo, com visão estratégica de negócios.

Notamos na equipe um potencial para atuar dentro dos novos paradigmas das organizações, demonstrado, por meio de um alto grau de interação; da interconectividade; do uso da criatividade, da inovação e da experimentação para buscar melhorar o conhecimento; da sinergia entre colegas, auxiliando na produção de alternativas e caminhos inovadores, entre outros. Sem dúvida, a cooperação aparece como elemento fundamental no projeto de uma nova organização, onde os conhecimentos específicos de cada pessoa são considerados e valorizados pelo gerenciamento em função da produtividade. Outros pontos destacados para as novas posturas empresariais incluem o aprendizado pela exploração positiva de contradições, de ambigüidade e dos conflitos; a diferenciação entre os membros, sem prejuízo à integração ou à identidade da empresa; a evolução baseada nos próprios recursos internos; a atualização permanente em função da dinâmica do ambiente externo.

---

<sup>13</sup> SANTOS, Flavio Anthero dos. O Design como Diferencial Competitivo. Editora da UNIVALI. Itajaí, SC. 2000 p. 75

Enquanto atividade profissional inserida num contexto social multifacetado e plural, há que se 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 sócio-cultural. Para tanto, é necessário discutir a formação e o perfil profissional com base nas características do meio produtivo ou do tipo de instituição/organização onde o design se insere e atua.

No que tange a influência do designer na Gestão do Design e do produto, há espaço para interferir e discutir idéias. Na execução do produto, nota-se o interesse do designer em alargar sua atuação, com participação ativa no processo de gestão. Destaque-se o grande potencial da equipe para implementar o processo de Gestão do Design, no qual as atribuições profissionais do designer estão relacionadas à política geral da empresa e à estratégia de comunicação.

A integração do design à empresa fortalece a imagem e a identidade da marca, seja por meio do próprio design, dos serviços ou dos produtos. Uma concorrência acirrada no setor industrial, pede maior frequência de renovação do produto e a integração mais intensa do design na empresa. *Marketing*, administradores de empresas, engenharia de produto e designers industriais deveriam articular ações e objetivos de modo abrangente e integrado, desde o projeto, durante ciclo de vida do produto, até seu descarte.

Além da questão qualidade e do próprio design, registramos a preocupação com a satisfação do cliente, um dos eixos da filosofia da empresa. É sabido que, atualmente, as organizações já caminham para o entendimento de que os valores dos clientes devem ser a base da política gerencial. Notamos, contudo, que o *feedback* criação/produção/consumo nem sempre acontece, ou ainda não se traduz em instrumento prático de monitoramento da relação cliente/empresa, uma vez que os designers demonstraram ter informações escassas sobre o desempenho dos produtos que desenvolvem.

O presente estudo, levantando questões sobre a atuação do designer, e refletindo sobre as necessidades de formação desse profissional, infunde, certamente, nesse meio, o gérmen da discussão do que seria o universo da Gestão do Design nas empresas. A satisfação e confiança do cliente, alcançadas pela imagem positiva da empresa no mercado, ficam evidentes na fidelidade do mesmo. No contexto da Gestão do Design tal fato se constitui em um significativo instrumento de avaliação que demonstra o sucesso do processo de *Design Management*, juntamente com a questão vendas, volume de negócios e publicidade.

A busca do entendimento e compreensão da atuação do designer nesse contexto, estimula, interna e externamente a reflexão sobre a aplicabilidade real da Gestão do Design, aproximando teoria e prática, a fim de viabilizar a criação de novos conteúdos, formas de fazer e conceitos acerca do assunto. Podendo favorecer outras áreas e campos de atuação do designer, até mesmo em escolas e instituições voltadas à atividade, incentivando o crescimento e o reconhecimento da profissão em sua totalidade. Contribui na visualização do potencial existente em cada designer para se constituir um gerente de design em seu local de trabalho, bem como provoca a reflexão das empresas, a fim de possibilitar a criação de espaços de atuação profissional, cujo retorno social ou financeiro, em geral, é bastante positivo para a empresa que nele investe.

As características, já descritas e analisadas, da atividade do design no meio empresarial, levam a crer que o espaço de atuação do designer tende a se desenvolver e a se ampliar, tornando-se certamente um propulsor da criação e da abertura de oportunidades de trabalho em áreas análogas de outros setores da indústria brasileira. Essa visão otimista não ignora as dificuldades enfrentadas pelo profissional em seu cotidiano de trabalho, ao contrário, resgata, por meio de delas, os novos valores envolvidos na atuação do designer, os quais servirão de base para ações futuras na área em termos da relação ensino/prática profissional.

## REFERÊNCIAS

- Arcos. Design, cultura, material e visualidade. Vol. I, número único. UERJ/ESDI. Rio de Janeiro - RJ. 1999
- AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. Resgate do protagonismo do desenhista industrial por meio da gestão do design. Revista do Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAU/USP. Junho, 2005 N° 17, págs.34 a 45. (\*)
- BAXTER, Mike. Projeto de Produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. Trad. Itiro Iida. Edit. Edgard Blücher. São Paulo - SP, 1998.
- BLAICH, Robert. Managing Global Design. In: Palestra, FIESP/CIESP São Paulo, 1989
- BRUNNER, Robert; EMERY, Stewart. Gestão Estratégica do Design. Edit. M.Books. São Paulo, 2010
- CASAROTTO Filho, Nelson, et al. Gerência de Projetos / Engenharia Simultânea. Editora Atlas. São Paulo – SP. 1999.
- CLEMENTS, James P, GIDO, Jack. Gestão de Projetos. Edit. Thomson. São Paulo, 2007.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica. – São Paulo: Edit. Saraiva, 2005.

GIMENO, José Maria Iváñez. La gestión del diseño en la empresa. Serie McGraw-Hill de Management. Edit. McGraw-Hill. Madrid, España. 2000.

GOBE, Antonio Carlos... (et al). Gerencia de Produtos. São Paulo – SP. Edit. Saraiva. 2004.

KEELING, Ralph. Gestão de Projetos; uma abordagem global. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo – SP. Edit. Saraiva. 2002.

MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. Design Estratégico. Integração e Ação do Design Industrial dentro das Empresas. SEBRAE/MCT/Senai-DN/CNPq-IBICT/PADCT-TIB. Rio de Janeiro - RJ. 1997.

Manual de Gestão do Design. Centro Português de Design. Porto Portugal. 1997.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas, MERINO, Eugenio Andrés Díaz. A Gestão de Design como Estratégia Organizacional. Editora Eduel. Londrina – PR, 2008.

PHILLIPS, Peter L. Briefing: A Gestão do Projeto de Design. Trad. Itiro Iida. Edit. Edgard Blücher. São Paulo: 2008

SANTOS, Flávio Anthero dos. O Design como diferencial competitivo. Edit. da Univali. Itajaí - SC. 2000.

WOLF, Brigitte. Gestão do Design: O Design Management como fator de sucesso. Publicação ABIPTI. Florianópolis - SC. 1998.

ZIMMERMANN, Yves. Del Diseño. Colección Hipótesis, Editorial Gustavo Gili SA. Barcelona, Espanha. 2002. pp. 135 - 166