

O "design management" em português

João Branco

O conceito de gestão do design não está suficientemente estabilizado enquanto ferramenta empresarial, porque corresponde a práticas diversificadas e a figurinos diferentes consoante os países, os sectores de actividade e os tecidos empresariais. Costumam apresentar-se como exemplos bem sucedidos das práticas do "design management", empresas como a Sony, a Olivetti, a Alessi, a Vitra e outras dos sectores da moda e do mobiliário, em que o design dominou, pelo menos durante algum tempo, a actividade destas organizações. Mas, serão estes os paradigmas a seguir? Serão as metodologias encontradas por estas empresas aplicáveis a todas as realidades, com resultados idênticos? Constituirão estas empresas a melhor tradução do que é, deve ser, a gestão do design? Qual o entendimento que a realidade portuguesa empresarial e institucional dá a este conceito e a esta prática? Quais os efeitos multiplicadores dos quadros de complexidade injectados, cada vez que uma empresa, um gestor, um designer, ou um observador se refere ao "design management", à gestão do design ?

Ao entendermos o design como uma actividade¹ de resolução de problemas, técnica, de incorporação do estético, de significado, nos produtos/serviços, nas imagens e nos ambientes, de carácter sistémico e de coordenação,² concluiremos que deverá ter um posicionamento, uma estrutura e um nível de intervenção empresariais que têm de ser discutidos, que devem ser reflectidos.

Mas o design é também, o resultado desta actividade. É uma ideia, um projecto realizado, um objecto, uma imagem, um ambiente³.

A concepção expressa do que é o design permite-nos avançar para uma outra, a de "design management," enquanto processo informado e racional de escolha e afectação de recursos do design para alcançar os objectivos de uma empresa,

ou de uma organização. Trata-se de uma matéria nova, com uma conceptualização pouco sedimentada e que serve discursos e práticas empresariais muito diversas. Há mesmo quem defenda que fazer design no seio de uma empresa, ou organização, é gerir⁴. Logo, falar em gestão de design é redundante e perigoso, sobretudo, se por detrás desta afirmação está a tentação, ou o desconhecimento, que podem levar a normalizações da criação⁵. Torna-se, portanto, importante estudar, reflectir sobre alguns modelos paradigmáticos, referenciais, para avançarmos uma possível declinação do que está por detrás da definição proposta, anteriormente.

Este conceito engloba, como dissémos, várias realidades, nomeadamente e na sua expressão mais perfeita,⁶ o que chamaremos de design global, ou seja, a gestão otimizada e coerente numa empresa de todas as prestações dos diversos domínios de intervenção possíveis do design, (produto, ambientes e de comunicação), suportada, ou alicerçada num composto funcional que integre todas as áreas necessárias ao cumprimento dos objectivos e metas empresariais. Este conceito enquadra também, o exercício desta actividade pela utilização de uma metodologia preferencial, a *gestão projectual interdisciplinar*⁷ no que concerne à investigação e desenvolvimento dos produtos, que o mesmo é dizer, dos resultados da actividade.

⁴ Heap, J., *The Management of Innovation & Design*, Londres, Cassell Educational Limited, 1989.

⁵ Chanteloup, C. C., *Design La Stratégie du Profit et du Plaisir*, Paris, Dunod, 1993.

⁶ Ver os Regulamentos dos Prémios de Design da União Europeia.

⁷ Embora a noção de projecto de design esteja a ser discutida vivamente por muitas escolas e autores, reconhece-se a sua necessidade para a resolução dos problemas colocados no âmbito desta disciplina. Parece-nos que o desenvolvimento operacional e especulativo do conceito de gestão do design irá abrir novos horizontes ao *projecto* enquanto método para a análise, síntese e resolução dos problemas, de uma forma sustentada e parcialmente sistematizável.

¹ Utilização do conceito expresso por Mozota, B.B., *Design et Management*, Editions de L'Organization, Paris, 1990.

² Entenda-se, como um integrador interdisciplinar, no sentido de Mozota, B. B., obra referida na nota anterior.

³ Walsh, V., Roy, R., t Bruce, M., Petter, S., *Winning by Design, Technology, Product design and International Competitiveness*, Londres, Blackwell Publishers, 1992.

Outros autores, partindo de uma perspectiva mais "visualista" do "design management",⁸ (ou que pode ser tomada neste sentido), consideram-no como o processo de gestão coerente dos sistemas de formas visuais empresariais, de forma a atingir os objectivos organizacionais. Esta proposta de definição merece-nos uma atenção muito especial porque parte da existência de um sistema de formas empresariais que são o imediatamente visível numa organização. É isto porque a percepção que o público tem das empresas faz-se, de facto, visualmente, através dos produtos, dos grafismos em documentos, anúncios, etc., e dos ambientes físicos e comerciais, em suma, através do sistema de imagens das formas empresariais. E quer esta actividade seja exercida de modo consciente no quadro da gestão do design, quer seja levada a cabo de modo artesanal, - o design silencioso⁹-, permanecem as formas, as percepções dos diversos públicos que aferem os desempenhos e a eficácia das empresas por este espectro multi-imagem. É claro que a gestão do design pode fornecer argumentos importantes à empresa, num primeiro momento, pela coerência deste espectro. Mas, convém recordar que o design como disciplina, como técnica, é instrumento de valor acrescentado (inovação, diferenciação, consistência, qualidade, estética, funcionalidade, significado, sentido e consequentemente, preço de prémio) dos produtos, dos ambientes e das imagens.

Estas afirmações colocam, ao que nos parece, uma questão importante. É que partindo destes entendimentos, hoje, os problemas de design empresarial parecem remeter para a necessidade da gestão sustentada desta disciplina. Quer dizer que a óptica parcelar de abordagem destas questões começa a ter pouco sentido. Parece só ser possível rentabilizar estratégias empresariais de design, se o entendermos como uma perspectiva global informadora de toda a actividade empresarial e não apenas como a melhor solução pontual para um produto, para uma peça gráfica de comunicação, ou para um ambiente¹⁰.

Há pois, *vários níveis de gestão, ou da intervenção do design* nas empresas e instituições que importa reter:

- a prestação específica do domínio de actividade do design, v.g., a concepção de um novo produto, (a encomenda de um projecto determinado),

- a criação coerente de um standard de design, o "design-mix" que aponta para uma prestação integrada de todos os domínios do design,
- a gestão projectual interdisciplinar, sistémica, integrada, coordenadora,
- a gestão dos processos de inovação e da qualidade,
- a contribuição estruturante para a estratégia da empresa,
- a estrutura organizativa que enquadra a função design,
- o reporte hierárquico da actividade design,
- o relacionamento da gestão de linha com o design,
- a valoração funcional dada pela empresa à actividade e o posicionamento dos seus protagonistas,¹¹
- a utilização de instrumentos que permitem os resultados das intervenções design e do seu impacto nas ofertas empresariais.

A gestão do design fornece uma linha coerente e integradora de cada uma por si e de todas as possibilidades de intervenção nestes domínios.

Mas, mesmo depois desta caracterização fica por reflectir uma questão importante para a discussão e aprendizagem destas matérias: quais as tipologias e, ou os modelos das empresas de sucesso que se reclamam do "design management"? O que têm elas em comum? Como e porque são diferentes e quais as razões destas diferenças?

Mais *algumas características e outros tantos factores de sucesso* costumam ser apontados como práticas comuns a estas empresas:

- a exploração intencional das dimensões mais importantes do design na criação de produtos, imagens e ambientes, - prática estruturante das culturas empresariais,
- contribuição das áreas funcionais de design e não design para a gestão projectual interdisciplinar,
- a compressão contínua dos prazos de investigação e desenvolvimento dos projectos de design,
- o enriquecimento dos estudos e análises de mercado pela utilização de novas formas de previsão (pré-visão), misturando o pensamento marketing com a criatividade de design, v. g., análise de

⁸ Ver Brigitte Borja de Mózota, obra citada na nota 1.

⁹ Angela Dumas e Peter Gorb da London Business School.

¹⁰ Ver neste sentido, entre outras publicações importantes, o regulamento dos "European Community Design Prize", edições de 1992 e de 1994.

¹¹ Omitimos conscientemente perspectivas mais amplas de intervenção para o design, como sejam algumas propostas de autores italianos que vão no sentido dos metaprojectos, (interface dos ambientes e dos objectos com os indivíduos, a deslocação da importância projectual para o eixo "esofórico" da cognição dos objectos), por pensarmos que é prematuro lançar no tímido quadro das experiências da gestão do design portuguesa, factores que dificultem a operacionalidade do conceito.

tendências, prospectiva estratégica, a investigação visual, "os store-check", etc.¹²

- a visão design de algumas variáveis do "marketing mix", como sejam o produto-serviço, as lojas conceito, etc.

- a utilização de instrumentos que permitem os resultados das intervenções design e do seu impacto nas ofertas empresariais.

A nível internacional, a análise de casos pode revelar-se útil pela diversidade de quadros que apresenta e pelas experiências já adquiridas e em curso. Não como uma listagem de modelos a copiar, mas enquanto desenvolvimento mais avançado do que a Portugal falta percorrer, com todos os erros e experimentação inevitáveis de um processo como este. Por outro lado, a riqueza e a variedade das práticas de "design management" de Países tão diferentes com a Inglaterra, a Suíça, a Alemanha, a Itália, a Holanda, o Japão e os E. U. A., e dos tecidos empresariais respectivos, fornecem uma paleta de soluções que são um excelente ponto de partida e de reflexão. É que, fala-se em gestão do design em pequenas e médias empresas, em multinacionais, em organizações que dominam as tecnociências e naquelas que tem uma produção com fortes tradições artesanais.¹³ Desta caracterização resulta que defendemos a necessidade de pensar a gestão do design em português, em quadros de actuação que têm determinadas particularidades, vulnerabilidades e pontos fortes a ter em conta. Partimos para este trabalho tendo como referência o Relatório da Monitor Company¹⁴ que actualizou e deu coerência às análises parciais que ao longo do tempo se foram efectuando sobre a indústria e o restante tecido empresarial português.

Proporíamos pois, cruzar perguntas sobre os modelos internacionais teóricos e práticos, sobre os desenvolvimentos nacionais actuais e futuros da gestão do design.

1ª - Onde situar correctamente a função design ao nível da organização da empresa, ao nível das estruturas da tomada de decisão?

Onde estão situadas na estrutura organizativa da empresa as diferentes responsabilidades de design, desde a de tópo, à de coordenação, à direcção dos

¹² Kicherer, S., *A Comparative view to international design management experiences and reflections of an outside observer*, "Design Management", 1993.

¹³ Ver ob. citada nota anterior.

¹⁴ Documento que viria a ser conhecido como Relatório Porter que hoje, parece ter sido abandonado, mau grado a excelência do seus diagnósticos e sugestões para a acção.

departamentos e dos próprios designers? Quais são os direitos, os deveres, os limites desta função, a quem está subordinada? Como interagem as diversas funções empresariais, nomeadamente as de design com as não design? Quem são os gestores de linha que têm responsabilidades nestas matérias?

É que quanto melhor posicionada estiver a função design na estrutura, mais facilmente a empresa rentabilizará este tipo de intervenções. E isto é verdade para o caso de design residente, ou em regime de consultoria.

Mas, no nosso caso, mais do que uma presença formal nos organigramas empresariais, quase inexistente por razões óbvias e que estão a mudar muito lentamente, interessa a valoração que a empresa faz da função, o reconhecimento da sua existência, das suas potencialidades e do "apport" metodológico num contexto interdisciplinar. Parece-nos que em Portugal, o futuro passará por uma arrumação do design dentro das empresas, *numa relação directa e personalizada com as administrações*. A função design, porque na dependência "especial" da gestão de top, deverá ser exercida num misto de aconselhamento e acção que terá como primeira tarefa ajudar à identificação de problemas e das oportunidades de negócio¹⁵. Enquanto o empresário não se der conta de que se verificam inúmeros problemas que poderão ser resolvidos pelo design e não tiver a consciencia de que a sua solução e um correcto enquadramento, trarão à empresa valor acrescentado, diminuição de custos, "emagrecimento" de processos, não adoptará esta metodologia de trabalho de uma forma coerente e continuada. Costuma considerar-se que as empresas têm um problema de design, quando as soluções para ele desembocam em questões visuais¹⁶. Embora não compartilhemos, em absoluto, desta caracterização, ela pode ser importante para uma despistagem simples das áreas e momentos de intervenção destas disciplinas. Esta prática poderia ser adoptada como uma regra base de análise e terapeutica que o empenhamento das empresas

¹⁵ Reconhece-se que um posicionamento correcto da função design nas empresas contribui para uma maior eficácia e para uma mais perfeita ligação às áreas não design. Mas, a realidade demonstra que a maioria das PME's nacionais utiliza uma estrutura organizacional "promíscua" e centralizada das distintas áreas funcionais que, na maior parte das vezes, não tem autonomia do que poderíamos chamar, o núcleo agregado de gestão. Neste sentido, Branco, J., *Design e PME's Portuguesas*, Cadernos de Design nº15/16.

¹⁶ Ver obra citada na nota 5.

nestes processos tende a situar, em momento posterior, da forma mais adequada.

Falámos também que o design pode ajudar a descobrir e a precisar as oportunidades de negócio, momento importante da definição das estratégias empresariais. Embora esta prática não se verifique amiúde entre nós, pensamos que os designers e o seu saber estão especialmente bem posicionados para ajudar nesta tarefa. Torna-se necessário dar oportunidades e treinar estes profissionais em funções que podem trazer para as organizações resultados muito compensadores.

Não nos parece que, por milagre, passaremos a ser um país de Pmes "design oriented". Teremos de tentar dessacralizar o design enquanto conceito e torná-lo alicerce estruturante e instrumento operacional ao alcance das nossas empresas. Teremos também de afinar os discursos para um diálogo efectivo. Se é verdade que os empresários desconhecem na sua grande maioria as virtualidades do design e o consideram "coisa de artistas", não é menos verdade que os designers saem das escolas com a ideia de que não há espaço no mercado para o "mau gosto", que todas as empresas deveriam ser a Olivetti, a Alessi, a B. & O., ou a AEG. Os observadores e investigadores não podem, permanentemente, dar a derrota aos empresários nesta contenda que é essencialmente cultural e educacional. A ausência de reportórios e polaridades de acção e pensamento comuns aos designers e empresários não é vantagem de ninguém, dado que é líquido que o design, enquanto função, só se justifica no seio das empresas e das instituições. Portanto, temos de aprender, de nos educar na noção de que o design nada tem de transcendente, de erudito, que não deve ser praticado em circuito-fechado elitista. O design é, antes de mais, uma disciplina de trabalho empresarial e institucional. Desenvolver-se-á entre nós nestes moldes, quanto melhor for a relação entre o empresário e o designer, através de uma aprendizagem recíproca de processos e realidades forçosamente complementares, por um entendimento directo, personalizado e aberto.

2º - Qual o tipo de integração do design na estratégia das empresas?

Qual a contribuição do design enquanto guia importante da imagem e do comportamento empresariais? Qual o papel do design na gestão estratégia, táctica e operacional? Tem o design o poder necessário para cumprir as suas tarefas e o suporte adequado das funções não design? Também no que se refere á importância do design para a construção e desenvolvimento de

estratégias¹⁷ as questões apresentam-se diversas, consoante as empresas e as respectivas culturas: desde as empresas orientadas para e pelo design, às que o entendem como instrumento essencial para a competitividade, consciente, central, ou como integrador estratégico das actividades negociais. Sabemos que o panorama nacional não é este e que para a maioria dos empresários o design é ainda um conceito distante e só interessante para as organizações na medida em que resolva problemas conjunturais. Pensamos que será importante a continuação das várias acções de sensibilização ao design, em curso, sobretudo pela mostra de empresas portuguesas de sucesso que passaram, primeiro, da subcontratação aos produtos próprios e de seguida, ou simultaneamente, adoptaram o design global, conseguindo um composto importante de valor acrescentado para os produtos e serviços. A grande maioria das empresas portuguesas não fez ainda a tão necessária "revolução marketing"¹⁸ o que, além de dificultar a opção pelo design como auxiliar estratégico, não permite a utilização de outros meios importantes como sejam os estudos e as análises dos mercados, a avaliação e o conhecimento dos concorrentes, dos clientes, dos fornecedores, dos distribuidores, do tratamento da comunicação e dos postos de venda. Tudo isto para dizer que grande parte dos objectivos, produtos, condições de comercialização e comunicação das empresas nacionais, ou são traçados pelo cliente / distribuidor internacional, ou aferidos por um mercado interno pouco exigente e sofisticado no que concerne a produtos e a serviços. É verdade que as coisas estão a mudar e que por força da globalização da informação e da oferta, em breve, os padrões portugueses estarão próximos de outras sociedades com mais tradição e poder de compra. Pensamos que esta evolução poderá ser contemporânea da melhoria dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas portuguesas se estas se aperceberem, detectarem estes problemas em tempo útil. Sabemos que esta mudança de atitude dependerá em boa parte dos estímulos e dos resultados que começarem a aparecer. Parece-nos que as

¹⁷ O design não aparece ainda, na maioria das empresas nacionais como uma área de contribuição importante para as escolhas do portefólio de actividades, das linhas de produtos, dos segmentos de público, etc. Não integra, portanto, o número das vozes empresariais pensadoras das estratégias de longo e médio prazo, mesmo nas organizações tidas como mais competitivas.

¹⁸ As tendências internacionais do "design management" mostram já, uma aproximação funcional do marketing e do design em áreas disciplinares importantes. Neste sentido ver, Branco, J., *Design e Marketing*, Cadernos de Design, Nº Especial, 1992.

instituições responsáveis tem um papel importante na ajuda e nos prémios a conceder aos esforços das empresas, quer se dirijam ao mercado nacional, quer ao internacional. Inserem-se neste quadro alguns dos instrumentos de expressão do POE, ao propôr projectos integrados com múltiplas valências a que as empresas concorrerão na mesma candidatura quer ao investimento produtivo, quer ao investimento em factores complexos de competitividade. Apostando mais na empresa que nos projectos no quadro referido, pretendem-se transformações de sentido estruturante que possibilitem às empresas consolidar ferramentas de gestão que lhes permitam actuar correctamente nos mercados. Sabendo-se igualmente, que um dos subprogramas do novo POE é o das Missões de Qualidade e Design Industrial ¹⁹ parece vislumbrar-se um cenário favorável ao investimento empresarial no design. Embora nos pareça que este esforço deva ser assumido pelas empresas, acreditamos que as Instituições estatais do sector devem apoiar de modo sustentado as tentativas sérias e consequentes no âmbito da gestão do design, não só no campo do design industrial como é dito no POE, envolvendo as disciplinas marketing e produção-qualidade para que se atinjam os objectivos traçados da maior competitividade.

Atendendo ao quadro referido pensamos que *a meta actual para as empresas portuguesas* nesta matéria, será a procura e a experimentação do modo como trazer os objectivos de design, gradualmente, para o quadro de preocupações estratégicas e fazê-lo sentir por toda a rede de trabalho da organização, em direcção ao mercado. Podemos partir da vantagem que é dispor de muita informação sobre os trajectos, as dificuldades, os erros de quem já começou há muito tempo e tentar aproximações cautelosas mas firmes a realidades e processos que caibam nos quadros da nossa vasta rede de complexidades²⁰.

A intervenção do design para a definição dos principais níveis de estratégias empresariais é um assunto complexo, que depende das organizações e dos mercados. É possível, no entanto, traçar algumas sugestões de posicionamento estrutural para esta actividade, apontando vantagens e desvantagens de muitas das soluções já experimentadas, mesmo junto do nosso tecido empresarial.

3º - Como efectuar a gestão interdisciplinar e coordenada dos projectos?

Dado que a maioria das nossas Pmes têm uma estrutura centralizada, familiar, com uma gestão pouco sofisticada parece que o modelo a seguir terá de ser diferente da refuncionalização das estruturas existentes em outras grandes organizações e realidades, como sejam as que resultam em grupos de projectos, de campeões, de círculos de qualidade, etc, para a gestão do design. A grande maioria das funções empresariais estão reunidas em muito poucas pessoas ou, mesmo numa só, que tem carências de formação para a direcção das empresas nas novas condições dos mercados nacional e internacional. Estamos longe das estruturas matriciais, da gestão participativa, do estímulo ao informalismo, dos sistemas de portas abertas. Temos sim, um empresário-gestor que é normalmente o fundador, ou descendente do fundador e que assegura as decisões em quase todas as matérias. Na sua grande maioria desconhecem o design, tal como o marketing e a gestão da produção enquanto ferramentas essenciais de competitividade e, naturalmente, os organigramas reflectem esta situação. A estratégia na maior parte dos casos é a de "reboque" à nota de encomenda do cliente, não parecendo interessante a alternativa dos produtos próprios pela mudança radical que esta opção parece pressupor²¹. Não se afigura, igualmente rentável para os empresários, a contratação de consultores, ou especialistas em funções não tradicionais e "dispensáveis" pelas empresas, devido à sua dimensão, ou ao tipo de produtos e serviços. E embora se possa pensar que estes dados serão muito dificilmente modificados, arriscamos a pensar que as estruturas empresariais existentes podem favorecer o aparecimento de projectos empresariais no âmbito da gestão do design. E isto porque as estruturas referidas e valoradas negativamente à luz das empresas exemplos de gestão, podem configurar pontos fortes desde que bem aproveitados e pensados por todos os intervenientes dos processos: empresários, designers, marketers, engenheiros de produto, valor, ou qualidade. É que esta quase ausência de estruturas pode permitir a *evolução de parâmetros de gestão de design*, de acordo com os problemas postos por cada caso empresarial, de que destacaremos:

¹⁹ Plano Operacional de Economia

²⁰ Ver a distinção dada à empresa Sorefame e o potencial do seu significado, quando da realização dos Prémios Europeus de Design, em Dublin, 1994.

²¹ É necessário chamar a atenção para o factor de risco inerente à "revolução design" para as PME's nacionais se, previamente, não forem estudados os mercados, os canais de distribuição, em suma, se não se verificar um acompanhamento marketing de suporte a todas estas decisões.

- a centralização das actividades de design e marketing numa pessoa, o director / gestor, ou num pequeno núcleo de pessoas responsáveis tópo que poderão ser além daquele, o director de marketing e o engenheiro chefe de produto,
- ausência deliberada de uma estrutura fixa de designers para as empresas que dela, manifestamente não necessitarem,
- recurso à contratação de designers, ou agências/ ateliers de design e marketing externos com reporte nos termos já enunciados e que situem a sua actividade no quadro da gestão do design. Deverão actuar também, como consultores de estratégia e filosofia empresariais,
- facilidade da integração das estratégias de design e marketing na estratégia global, (e nalguns casos a fusão, já que é possível definir um núcleo de empresas nacionais que deverão ser "design e marketing oriented"),
- gestão projectual interdisciplinar, sempre que adequada, num quadro informal, aberto e personalizado, aberto á experimentação ponderada pelos mercados e tendencias de destino. Realce para as novas metodologias de estudo e investigação de mercados e tendencias ja referidas,²²

- utilização de metodologias projectuais por parte da intervenção design como garantia da correcta interpretação das variáveis, parâmetros e constrangimentos dos problemas a resolver, potenciando pedagogias de fertilização cruzada ao nível da gestão e das áreas que não são de design. Exploração das possibilidades de demonstração dos resultados a obter pela adopção de instrumentos metodológicos e processuais como as análises de valor, a concepção pelo custo, as pesquisas ergonómicas, a análise de coerência dos portefólios e linhas, a adequação dos valores simbólicos e estéticos ao consumo de destino, etc.

Como nota final queríamos acentuar o carácter de proposta de reflexão que este artigo pretende ter, pela intenção de discutir a problemática da gestão do design à luz da realidade portuguesa. Acreditamos que o design e o marketing serão dois dos instrumentos mais eficazes para aumentar a competitividade das empresas portuguesas, independentemente dos mercados de destino das nossas ofertas. A importância deste assunto merece de todos os intervenientes, actuais e potenciais, uma reflexão situada e a discussão com objectivos operacionais de curto prazo que não deixarão, pela sua natureza, de constituir sugestões para práticas estruturantes de um tecido empresarial que apresenta boas condições para se trabalhar em profundidade.

²² Metodologias do "Trends Lab", organização próxima da "Domus Academy" e Branco, J., *Trendologias do Consumo* Cadernos de Design, nº 9/10, C. P.D., 1994.