



Gestão do design

sector
construção



0. Índice

1. Nota do editor 4
2. Prefácio 6
3. Introdução 8
4. Integração do design
no sector: breve análise 11
5. Design e áreas de intervenção 17
6. Gestão dos processos de design 45
7. Dois exemplos de boas práticas 55
8. Riffs 66
9. Referências e bibliografia 68
10. Glossário 75

1. Nota do editor

Luís Filipe Costa. Presidente do Conselho Directivo do IAPMEI.

As economias apoiam-se cada vez mais em factores de diferenciação, suportados no conhecimento, na tecnologia e na inovação para a gestão competitiva dos negócios.

E o design, enquanto disciplina associada à inovação, desempenha um papel fundamental nas estratégias de desenvolvimento e sustentabilidade das empresas.

Fazer com que o design seja apreendido, especialmente pelas PME, como um recurso relevante na promoção do aumento da cadeia de valor dos seus produtos, e consequentemente da sua valorização no mercado e aproximação aos clientes, foi o objectivo que motivou o IAPMEI, em parceria com o Centro Português de Design, a lançar um conjunto de edições aplicadas a várias realidades sectoriais.

Sabe-se que na resposta aos desafios das mutações económicas e dos mercados internacionais, a gestão do design é considerada um factor chave na procura de modelos de negócio mais competitivos, que se reflectem em soluções inovadoras e criadoras de riqueza.

Esperamos que a colecção seja um contributo útil para o reforço de competências nesta área e para a incorporação de práticas de design nas empresas portuguesas.

2. Prefácio *Beatriz Vidal. Vice-Presidente do Centro Português de Design.*

Tal como acontece com outras disciplinas, o Design foi desenvolvendo e incorporando novos conhecimentos e valências, e é hoje parte integrante e incontornável nas políticas e estratégias de gestão. Ferramenta inquestionável para o desenvolvimento, a inovação e a competitividade das empresas e instituições, são-lhe reconhecidos o contributo e impacto na economia e na sociedade.

Todos temos referências, muitas vezes negativas, que nos despertam involuntários mecanismos de defesa, face ao termo e ao, normalmente, indecifrável objecto Manual.

Torna-se indissociável a conotação ao Manual de Instruções que nos obriga a um acrescido esforço de leituras várias e de interpretação de coisas tão óbvias nos objectos, mas tão caricatamente complexas nas palavras que as descrevem, levando-nos a duvidar das nossas capacidades de entendimento e discernimento.

Não é claramente essa a intenção, a linguagem e o desenho desta publicação, que integra uma colecção de gestão do design aplicada a vários sectores de actividade.

Não é também pretensão dos promotores e autores das várias edições, plasmar opiniões e conceitos subjectivos, mesmo que fundamentados em práticas pessoais consistentes.

Esta disciplina, Design, fundamenta-se em processos e métodos rigorosamente desenvolvidos, estudados, avaliados e testados.

Apesar de os princípios e pressupostos da disciplina Design e Gestão de Design serem universais e transversais às diferentes áreas de aplicação, entendemos ser correcto e mais eficaz atribuir a cada um dos sectores/clusters uma identidade própria, uma abordagem dirigida e específica, fundamentada na especialidade, conhecimento e práticas de profissionais dos diferentes universos, mantendo os mesmos princípios e objectivos - a produção de uma ferramenta usável, útil e que permita um correcto entendimento de como, quando, com quem e onde se pode e deve integrar o Design.

3. Introdução *Paulo Maldonado.*

O Manual de Gestão de Processos de Design – Sector de Materiais de Construção pretende ser, por um lado, um documento de referência operativo para a integração de design e de inovação na cultura e na visão estratégica das organizações do Sector e, por outro, um instrumento facilitador de processos de internacionalização.

O público-alvo deste manual são os empreendedores, os empresários, os gestores de topo, as pessoas com funções de direcção e os profissionais directamente implicados nos processos de design.

A diversidade de subsectores, de dimensão, de recursos humanos e técnicos e de tipos de organizações do Sector justifica o esforço de abrangência, em detrimento de outros modelos que buscam o detalhe. Todavia, procurou-se ter presente o designio de contribuir, de modo efectivo, para o aprofundamento de competências distintivas de design, estimulando cruzamentos com outros campos disciplinares e fornecendo um léxico adequado às exigências de comunicação das organizações, para uso interno (colaboradores) e externo (clientes, parceiros, fornecedores e prescritores).

Atendendo às características próprias de um manual, incluiu-se o número mínimo de referências bibliográficas no corpo do texto, utilizando a notação autor-data (remete-se para a listagem de referências que contribuíram, activamente, para a redacção do texto principal e do glossário).

O contexto que enquadra o Sector de Materiais de Construção em Portugal apresenta sinais positivos de mudança. Em algumas empresas, é evidente uma dinâmica própria de diferenciação face à concorrência. Quanto às restantes, é urgente que sejam capazes de se juntarem ao grupo das primeiras. A facilidade de acesso à informação sobre produtos e serviços disponíveis no mercado global e aos canais de distribuição em linha pressionará, crescentemente, a exigência dos prescritores – os arquitectos e os designers. Por sua vez, essa pressão exercer-se-á junto das empresas de materiais

de construção nacionais, que terão de disponibilizar uma oferta distintiva, qualificada e competitiva de novos produtos e serviços. Não basta, por isso, que os prescritores assumam como um imperativo nacional preferir produtos portugueses: para que este desígnio se realize, a oferta terá de ser diferenciada, competitiva e de chegar aos prescritores em tempo útil, através de uma comunicação coerente, ética e esteticamente contemporânea, com informação técnica rigorosa e de fácil consulta.

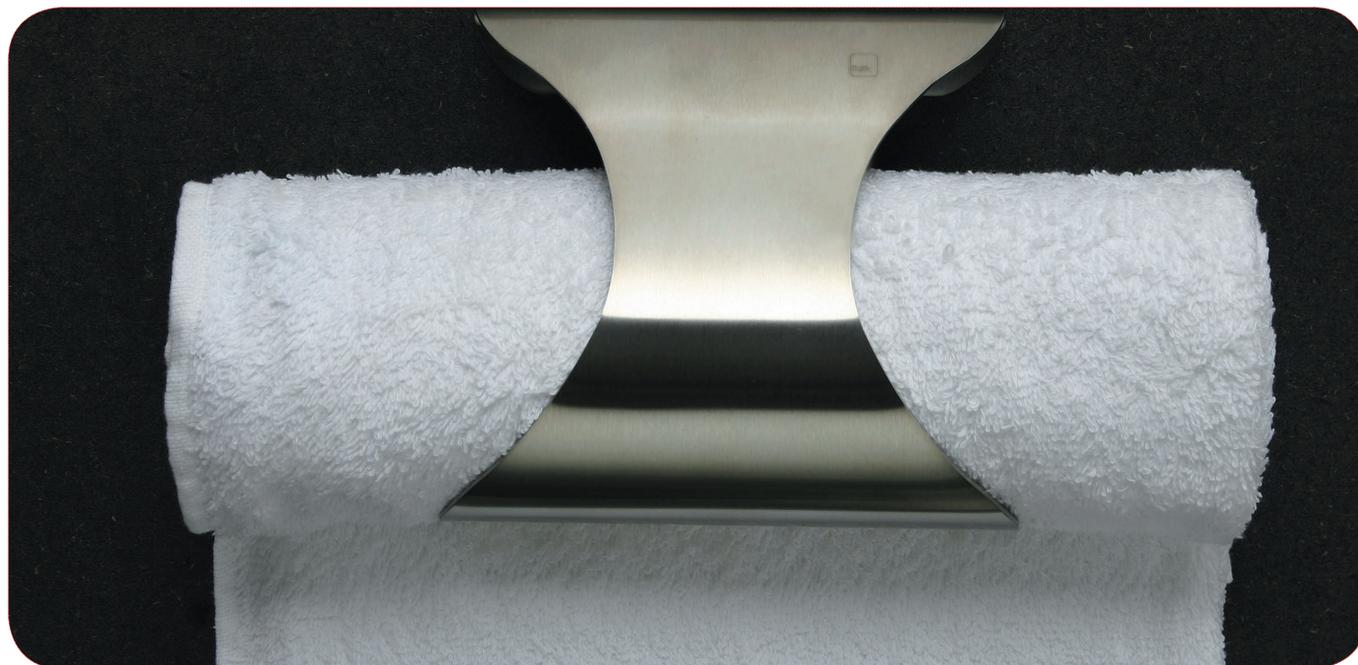
Ao folhear as melhores publicações periódicas de arquitectura, nacionais e internacionais, observa-se que os **conceitos**, estética e funcionalmente estimulantes, procuram a simplicidade – recorrendo, por vezes, a meios complexos. A qualidade reside, simultaneamente, no todo e nos mais ínfimos detalhes. Coexistem diversos diapasões de gosto que procuram atingir níveis diferenciados de depuração e de sofisticação (**minimal, ecléctico, revivalista**). Compete aos prescritores interpretar as encomendas para encontrar as respostas mais adequadas, o que passa, necessariamente, pela escolha criteriosa de paletas de materiais. Neste sentido, é fundamental disponibilizar-lhes um conjunto integrado, distintivo e competitivo de produtos e de serviços, devidamente coordenado com outros registos de design (comunicação, embalagem, ambientes...). Simultaneamente, é preciso conquistar os melhores canais de distribuição.

O aumento significativo de solicitações de profissionais qualificados, nomeadamente de *ateliers* de arquitectura e de design, decorre de uma maior sensibilidade e exigência dos promotores imobiliários, os quais, por sua vez, concorrem num mercado cada vez mais selectivo, competitivo e global. Os investidores imobiliários também têm acompanhado esta tendência, que pressiona, positivamente, o Sector, fixando o seu interesse, de modo crescente, em investimentos com características singulares (localização, qualidade conceptual arquitectónica, imagem, notoriedade, valor percebido, qualidade e sofisticação de materiais e de acabamentos, integração no meio ambiente...). De acordo com o exposto a oferta indiferenciada e competitiva pelo preço não é interessante e, conseqüentemente, também não poderá interessar às organizações que ambicionam aceder às melhores oportunidades de negócio. Não se trata, apenas, de sobreviver, mas de vencer no mercado global cada vez mais competitivo e com regras que não são iguais para todos que nele competem.

As páginas seguintes procuram abrir perspectivas, suscitar dúvidas, contribuir para que as organizações do Sector produzam, internamente, uma reflexão profunda, aproveitando o que considerarem ser útil para o reforço da sua identidade (o seu ADN organizacional), apontar os factores de excelência que conduzem ao incremento de competitividade (indissociável da criação de valor), promover a observação crítica da realidade e a recolha de informação criteriosamente seleccionada, incentivar a determinação em vencer e as vantagens em motivar todos os activos humanos da organização, inspirar e alimentar a inovação através de processos de design.

4. Integração do design no sector

Paulo Maldonado e Leonor Ferrão.



Cifial. Torneira Techno C3.

Larus. Coluna de iluminação.
Design Francisco Providência.

Simpleforms.

Nos últimos vinte anos, abriram-se oportunidades novas para o sector da Construção, nomeadamente para as organizações que investiram na qualificação e na diferenciação. Essas oportunidades continuam a existir, nomeadamente em: unidades turísticas em diversos contextos (urbanos e rurais), enquadradas em conceitos distintivos (o que não depende, necessariamente, do seu posicionamento), na reutilização, requalificação e / ou reabilitação de edifícios inseridos em núcleos urbanos antigos, em edifícios novos destinados a primeira habitação (alguns em condomínios de acesso condicionado), em conjuntos habitacionais rurais para segunda habitação, inseridos em ambientes paisagísticos de qualidade e com atractivos de lazer de elevado valor (golfe, hipismo, etc.)... Proliferam os *spas* e os *health clubs*, acompanhando a mudança de comportamentos e de estilos de vida. Surgem novas unidades de restauração enquadradas na tendência *gourmet*; ainda associado à gastronomia e à promoção de marcas de vinhos e de regiões, continuarão a ser criadas unidades de turismo de habitação e de turismo rural de qualidade (rotas dos vinhos, etc.) para oferecer experiências únicas e memoráveis aos seus hóspedes; num outro registo, têm surgido diversos investimentos em centros comerciais e centros de escritórios localizados fora dos centros das grandes cidades mas com elevado potencial de atracção, estimulados por políticas locais de captação de investimento e de fixação de população; por último, crescem as necessidades de (re)qualificação do espaço público. Em síntese, as oportunidades existem e podem ser criadas muitas outras.

O ciclo económico negativo tem contribuído para a retracção de investimento mas terá de ser invertido, sem se ficar à espera de melhorias significativas nos indicadores à escala global (nomeadamente da redução dos preços de combustíveis e de matérias-primas). É, por isso, o momento para os os agentes de mudança – instituições, empresas, indústrias, investidores – afinarem estratégias e definirem, de um modo articulado, integrado e colaborativo, uma visão estratégica global para o Sector, orientada para a excelência e para os resultados. Em ciclos económicos menos positivos, detectar tendências socialmente relevantes e transformá-las em novos nichos de oportunidade poderá ser uma maneira de combater o pessimismo. A construção intensiva, desqualificada e de baixo preço não é um bom negócio e tem consequências muito negativas para o território. Neste sector de actividade (como noutros), a tendência aponta para a qualificação e para a melhoria da relação custo/benefício.

Para promover a integração de design no Sector é necessário ter presente que as organizações são muito semelhantes a estruturas orgânicas: são únicas, dinâmicas, complexas e em constante transformação. Lidar com esta complexidade e com as pressões externas pressupõe, em primeiro lugar, conhecer as forças e as fraquezas da organização, ou seja, olhar para o seu interior, sem condescendência, segundo perspectivas diversas e de modo construtivo; em segundo, implica conhecer bem o contexto no qual se opera: o mercado e a concorrência mas também as tendências (não se ficando pela aquisição de **cadernos de tendências** porque a concorrência também dispõe dessa informação). É preciso estar muito atento aos acontecimentos mais variados porque transformam, diariamente, o contexto. Por isso, os líderes que conseguem ser **cool hunters** (ou que conseguem contratar competências que incluem esta valência) vêm mais longe do que aqueles que se limitam a adquirir e a consultar os cadernos de tendências. A máxima de todos os dias deverá ser *adaptar a*

organização à mudança, ou seja, aos constrangimentos que vão surgindo, ao mesmo tempo que se buscam as melhores oportunidades. Saber antecipar acontecimentos significa estar mais bem preparado para actuar no quadro de incerteza que caracteriza a realidade.

A adaptação à mudança não é sinónimo de mudar, radicalmente, a cultura da organização: descaracterizar pode ser tão perigoso como resistir. O ADN da organização deve ser único, distintivo e, por excelência, o seu **capital cultural** (Bourdieu, 1979); pode e deve ser reinventado, de modo continuado, criativo, empenhado e ambicioso, tendo como horizonte o futuro da organização num quadro contextual (local e global) em permanente transformação. A (re)construção de identidade e o modo de a afirmar devem constituir-se como o contributo de cada organização para configurar um mundo melhor, por mais que este desígnio, que tarda em realizar-se, soe a politicamente correcto. O design é parte integrante – e fundamental – no êxito deste processo.

A detecção de oportunidades dependerá, apenas, da visão estratégica de cada organização e do planeamento das acções a desenvolver, conjugando, internamente, as forças dos activos humanos e, se necessário, contratualizando as melhores competências externas. Não nos referimos apenas às competências de design (produto, comunicação, embalagem, ambientes), mas também às competências de marketing e de gestão de design (que estabelece a ponte entre a gestão, o marketing, o design e a produção). Simplificando, são estas as valências necessárias para desenvolver processos de design bem sucedidos.

As instituições e as agências governamentais, como a AICEP, o IAPMEI, o CPD, a ADI ..., e as associações sectoriais fazem parte do contexto no qual as organizações operam. Por mais empenhados, colaborativos e/ou interventivos que possam ser os seus contributos, não conseguirão colmatar os problemas inerentes à reduzida dimensão de muitas empresas do Sector. Em contrapartida, está ao alcance destas organizações realizar parcerias estratégicas para conjugar esforços, repartir investimentos e potenciar resultados.

A **coopetição** será a única maneira de conseguirem internacionalizar-se (Moore, 1996).

As instituições de ensino superior, através de centros de investigação ou de unidades de investigação (apoiadas pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia), podem ser parceiros de excelência, com vantagens colaborativas mútuas: para as organizações, porque acedem a massa crítica qualificada; para os investigadores, porque têm a possibilidade de transformar a investigação pura em investigação aplicada. Das parecerias entre empresas e universidades, resulta, ainda, a abertura de canais de comunicação sobre as necessidades concretas do mercado de trabalho, o que permite antecipar necessidades futuras e reajustar os processos de ensino / aprendizagem.

2.1 ADN organizacional: *short list*

Entende-se por “ADN organizacional” o conjunto de características que distinguem uma determinada organização de todas as outras. Essas características ou atributos repartem-se por cinco grupos, a saber:

- Liderança, visão, ética, cultura, compromisso e responsabilidade social, marca, identidade, imagem, comunicação, produtos, serviços, distribuição;

- Modelo de gestão, **estratégia**, gestão de design, inovação, design, marketing, produção;
- Accionistas, trabalhadores, clientes, parceiros, fornecedores, concorrentes;
- Contexto, mercado, constrangimentos, oportunidades;
- Processos, tecnologias, técnicas, matérias-primas, subcontratação.

À primeira vista, parece excessivo que a integração de design numa organização dependa de tantos factores. Todavia, ao considerá-los fundamentais para constituir o ADN organizacional, coloca-se o design nos termos que lhe competem e no seu devido lugar, ou seja, considera-se como uma função substantiva que precisa ser accionada com outras, nomeadamente com a gestão, o marketing e as engenharias.

De facto, centrar a actividade exclusivamente no design, descurando todas as outras funções vitais para a empresa, é um erro com custos elevados. Os casos conhecidos encontram-se em organizações com pouca experiência no recurso à função design, sem visão estratégica e que contratam empresas de prestação de serviços em regime de outsourcing (estas empresas procuram vender pacotes formatados, desadequados da realidade da organização que os contratou).

Os 5 pontos que consideramos essenciais numa short list para definir o ADN da organização justificam um esclarecimento do que se entende sobre cada um deles.

O primeiro grupo de conceitos refere-se aos elementos diferenciadores da organização – são únicos e, ao serem únicos, são intransmissíveis, *leia-se muito difíceis de copiar*. A ideologia central da organização (**core ideology**) reside neste *cluster* conceptual (Collins, 1994).

O segundo grupo é, simultaneamente, uma consequência do anterior e o seu suporte para se constituir. Consiste num conjunto de **competências distintivas** de recursos humanos particularmente motivados para a cultura da inovação através do design, que explora, com agilidade, factores técnicos e pragmáticos e factores intuitivos, emocionais e criativos, com alguma dose de incerteza e risco. Possibilita alinhar e integrar discursos aparentemente opostos mas concorrentes para o mesmo objectivo.

O terceiro grupo é constituído pelas pessoas – as pessoas certas, colocadas nas funções e nos postos certos – às quais é possível transmitir, inequivocamente, com clareza e simplicidade, os conceitos do primeiro e do segundo grupos. São indissociáveis da cultura da organização e constituem uma parte fundamental do seu capital.

O quarto grupo corresponde à envolvente da organização. É, por natureza, muito difícil de descrever e de interpretar. Todavia, exige uma atenção continuada e partilhada mas, também, um esforço contínuo de decifração dos mais ínfimos sinais para prever as melhores respostas a questões que ainda não se encontram completamente formuladas.

O quinto e último, é constituído por tudo aquilo que está disponível a qualquer organização do mesmo sector ou subsector, exceptuando as tecnologias e as matérias-primas patenteadas. Por isso, considerando a ressalva introduzida, o quinto grupo não contribui, por si, para a definição do carácter distintivo de cada organização. Todavia, permite conferir qualidade aos produtos, aumentar a rapidez nos processos produtivos mas não deixa de ser facilmente utilizável por outros. A sua utilização depende, apenas, das necessidades produtivas e da capacidade financeira para investir em tecnologia, num determinado momento. Mas, insiste-se, o investimento poderá fazer alguma diferença mas é, facilmente, copiável o que anula a vantagem competitiva.

Integrar design no sector implica uma vontade e uma necessidade imperiosa.

Contratar pessoas com competências e experiência na área do design e na gestão de design significa fazê-las participar, activamente, explorando as suas valências de um modo colaborativo nos processos de decisão que impliquem reflexões estratégicas, nos processos de comunicação internos e externos – identidade corporativa, logótipo, *branding*, *website*, *newsletter*, estacionários, sinalética, *displays*; nos processos de investigação e desenvolvimento (I&D) para lançamento de novos produtos, para a reformulação de produtos existentes e para o alargamento de linhas de produtos.

É indispensável uma liderança forte e inspiradora para alinhar a gestão com o design, com o marketing e as engenharias – e também com a tecnologia, nomeadamente quando é um dado muito importante à partida –, apoiadas numa visão estratégica criativa e ambiciosa. Porém, a liderança não pode ser, apenas, decisional, tem de ser colaborativa com as diversas competências fundamentais para a vitalidade da organização. Por isso, as organizações planas são as mais eficazes e as mais ágeis (comparativamente com as organizações verticais): por um lado, facilitam e estimulam a iniciativa individual, logo captam activos humanos mais qualificados; por outro, envolvem / responsabilizam todos os decisores nos riscos assumidos e nos resultados.

5. Design e áreas de intervenção

Paulo Maldonado e Leonor Ferrão.



3.1 A cultura da organização

A cultura da organização é o reflexo da sua história, dos seus valores, dos seus activos humanos e da sua responsabilidade social. Os mercados estão muito atentos a todos os sinais que as empresas emitem para o exterior, voluntária ou involuntariamente, e reconhecem, ou melhor, valorizam aquelas que assumem atitudes mais assertivas e distintivas (únicas).

As organizações comunicam com os mercados através de diversos meios:

- Identidade corporativa;
- Produtos e / ou serviços;
- Ambientes de trabalho, unidades produtivas, *show-rooms*;
- Feiras e outros eventos;
- Compromisso social e ambiental.

A cultura de cada organização é única porque parte de uma combinação exclusiva de diversas características: visão estratégica, activos humanos, *know-how*, *modus vivendi* e *modus operandi*, identidade corporativa, marca, comunicação, produtos, serviço(s), ambientes, compromisso social e ambiental. Dela deve fazer parte a cultura de inovação e de design, devidamente articulada com a visão de futuro. O modo como os accionistas, os colaboradores, os parceiros, os fornecedores e os clientes percebem aquele conjunto de notas ou de características determina as suas (re)acções e, conseqüentemente, o modo como se relacionam com a organização.

3.2 Necessidade de recorrer a designers

“Há quinze anos, as empresas competiam pelo preço. Hoje é pela qualidade. Amanhã será pelo design” (Robert Hays apud Peters, 1997). Esta máxima tem um pouco mais de vinte anos, pelo que podemos assumir que o amanhã de Hays corresponde ao tempo presente. Se as organizações recorrem à inovação e ao design como factores estratégicos e distintivos para a sua competitividade à escala global, conseqüentemente, precisam de recorrer a designers, os únicos profissionais qualificados e com competências para o desempenho da função design.

Independentemente de actuarem como especialistas em determinada área do design (estratégia, produto, comunicação, ambientes) ou de possuírem competências de design globais, podemos identificar algumas competências distintivas que complementam, colaborativamente, outras funções dentro da organização. Antes de as sumariar, importa referir que os designers fazem parte do grupo de profissionais que elaboram projectos, pelo que possuem algumas competências comuns a outros projectistas (nomeadamente a capacidade de conceptualizar e de representar estruturas mais ou menos complexas, em diversos suportes comunicacionais). Todavia, possuem competências que lhes são exclusivas. Vejamos, então, quais são algumas competências dos designers, comuns a outros profissionais do Projecto:

- Capacidade de gerir processos criativos conducentes à inovação;
- Capacidade de agir pró-activamente em cenários de incerteza;
- Capacidade de desenvolver um pensamento analítico e sintético;

Larus. Sinalética Parque das Nações.

Larus. Grelha Saturno.
Design Alcino Soutinho.

Simpleforms.

Cifial. Instalações.

- Capacidade de avaliar ideias não verbais e de decidir em conformidade;
- Capacidade de integração de estratégias e de metodologias processuais;
- Capacidade de participar na antecipação e na construção do futuro;

[...]

Relativamente às competências específicas, poderão listar-se as seguintes:

- Capacidade de desenvolver uma compreensão transdisciplinar (visão holística);
- Capacidade de gerir processos criativos conducentes à inovação (incremental e / ou radical);
- Capacidade de investigação e de desenvolvimento em design (conducente à configuração de novos conceitos, de novas funcionalidades, etc);
- Capacidade de interpretar tendências, transformando-as em produtos, sistemas comunicacionais, serviços, ambientes;
- Conferir funções de uso (funções práticas) e de símbolo (funções simbólicas) nas mais diversas aplicações;
- Entender a forma como um conjunto harmonioso de características internas e externas e não como uma “pele” apelativa que esconde um “miolo” qualquer e dado à partida (Maldonado, 1991);
- Capacidade de desenvolver competências intangíveis em design;

[...]

A especialização num determinado registo dentro da disciplina (design de comunicação, design de produto, design de embalagem, design de conceito, design de estratégias ...) e as oportunidades de integração no mercado de trabalho condicionam o desempenho dos designers, ao estimular o desenvolvimento de umas competências em detrimento de outras.

Tal como nem todos os quadros superiores são **trabalhadores do conhecimento**, nem todos os designers são designers de conceito. O que significa isto no quadro de competências dos designers? Pode significar, por exemplo, que há profissionais muito bons do ponto de vista técnico e com muita experiência em produção e outros muito bons em investigação e em desenvolvimento de conceito. Entre estes dois perfis há uma paleta vasta de perfis de competências. Por isso, é muito importante saber escolher os melhores designers em função das necessidades da organização.

Como em qualquer outra área disciplinar, as competências humanas são essenciais ao desempenho profissional. No caso particular dos designers, e de outros profissionais que trabalham em equipas multidisciplinares, o conjunto de características pessoais é fundamental para compatibilizar interesses (nem sempre convergentes) e para saber lidar com pessoas com formações muito diferentes, não se sobrepondo nem se anulando. Assim, depois de se identificar o tipo de necessidades, decorrentes de um diagnóstico à função design ou da gestão de design, poderá ser necessário reconfigurar equipas para encontrar ou acrescentar profissionais com qualificações mais adequadas à especificidade e às necessidades da organização.

O processo de selecção poderá passar pelo pedido de apoio a instituições cuja missão consiste em fazer o interface entre as organizações e os designers, ajudando a definir o perfil de competências de design ajustadas

aos requisitos, colaborando no processo de selecção, indicando equipas de design ou designers competentes e experientes.

O Centro Português de Design possui a experiência necessária para aconselhar e para responder às solicitações e aos objectivos das organizações para a contratação de serviços de design.

3.3 A integração da função design com outras funções da organização

Uma organização é uma estrutura dinâmica e flexível que está dependente de um contexto exógeno e endógeno.

Ao contexto exógeno, a organização pode reagir passivamente, ou seja ir actuando em função das solicitações do mercado (atitude pouco recomendável) ou de um modo pró-activo, ou seja, ser a própria organização a antecipar os acontecimentos e produzindo os *outputs* e estímulos para o mercado através de produtos ou serviços.

O design a par das outras funções da organização (gestão, marketing, engenharia) é – e deve ser entendido como – uma função vital e contribuir activamente para os processos decorrentes de qualquer das duas atitudes que a organização decida adoptar.

Isto também significa que, mesmo em organizações cuja produção esteja dependente de subcontratação, é desejável e necessário o recurso ao design. Não só porque o design pode contribuir positivamente para a melhoria dos processos de design de produto mas porque os aspectos comunicacionais da organização são essenciais para a divulgação e o reconhecimento da organização junto dos mercados. Como vimos, o modo de comunicar é muito importante para manter a proximidade com os clientes, justificando a fidelização de uns e captando a de outros.

Sintetizando, não é possível desenvolver produtos com êxito nos mercados mais competitivos e exigentes sem integrar a função design no interior da organização.

3.4 A função design na organização – os “10 princípios fundamentais de bom design”

O design não é uma função independente ou desarticulada das outras funções da organização. Não é uma cosmética superficial que se justapõe ao produto, ao serviço, à comunicação ou aos ambientes, nem um adjectivo de conveniência, mais ou menos em voga e banalizado pelos media. O termo design é um substantivo e, por isso, é parte integrante da estratégia, do produto, do serviço, da comunicação e dos ambientes. O design está envolvido em todas as fases do processo, desde a detecção da oportunidade até ao fim do ciclo, que não se esgota no tempo de vida do produto. O processo continua na reciclagem de componentes para isolar matérias-primas reutilizáveis e termina, por fim, na destruição devidamente controlada de componentes não recicláveis. Numa organização, o design deve estar activo em três níveis:

- Ao nível da estratégia corporativa, o design expressa a visão, valores e crenças da organização, por exemplo através da sua identidade corporativa.
- Ao nível tático, o design é utilizado para conseguir atingir os objectivos de negócio. Por exemplo, a organiza-

ção pode avançar com auditorias em design quando entra em novos mercados, ou para fazer *benchmarking*.

- Ao nível operacional, o design está presente nas operações do dia-a-dia e no processo de desenvolvimento e refinamento do produto, comunicação, serviço e ambientes.

Uma organização culta, madura, ética e socialmente responsável, tem um entendimento do design como uma das funções vitais para a sua competitividade.

A reconfiguração dos modelos de gestão aponta para organizações horizontais e flexíveis, com delegação de competências e responsabilidades distribuídas pelas pessoas certas, estimulando a iniciativa individual, a independência e a assunção de riscos. Os designers enquadram-se melhor em organizações que seguem este modelo de gestão, não apenas por ser menos formal do que outros mas porque se baseia em novos conceitos, como a gestão focada no cliente, a gestão baseada no projecto e a gestão da qualidade total. Ora todos estes conceitos estão, obviamente, relacionados com o design (Best, 2006).

Do exposto anteriormente decorre que deverá haver uma liderança de design assumida por um designer. Compete-lhe a responsabilidade de gerir a equipa de design, qualquer que seja a sua dimensão e independentemente de ser interna ou externa à organização. Consequentemente, o director de design também terá uma quota parte da responsabilidade no êxito ou no insucesso dos processos de design sob a sua direcção. Essa responsabilidade funcional deve estar patente no organograma da organização ao mesmo nível do marketing, da engenharia, da qualidade, etc. Contudo, a existência da função de director não pode ser só para colocar no organograma e parecer bem. Ela deve ser assumida na prática, sem falsas acumulações e sem partilhar competências com outras funções.

Relembrem-se, em seguida, alguns princípios de *good design*. O conceito surgiu nos anos quarenta nos Estados Unidos da América, por oposição ao *streamlining* e ao *art déco*. Foi “importado” para a Europa por Max Bill (1908-1994), “implantado” na mais famosa escola de design do segundo pós-guerra (HfG de Ulm, República Federal Alemã) e daí aplicado nos processos de design de uma das mais prestigiadas organizações industriais do segundo pós-guerra, a Braun. O conceito de *good design* incorporou, entretanto, novas valências que o actualizaram e mantém, incólume, a sua extraordinária longevidade, como se observa nos “dez princípios fundamentais” de bom design de Dieter Rams (1932-), que se transcrevem em seguida (vid. Experimentaldesign-CCB, 2001):

As reflexões que representam, para mim e para os meus seguidores, a essência do design, foram, há alguns anos atrás, resumidas em 10 princípios fundamentais.

[...]

O bom design está em constante desenvolvimento, tal como a tecnologia e a cultura.



- **O bom design é inovador.**

Não plagia formas existentes de produtos, nem produz qualquer tipo de novidade gratuita.

A essência da inovação de um produto deve ser evidente em todas as funções.

As possibilidades a este respeito são inesgotáveis. O actual desenvolvimento tecnológico continua a oferecer novas oportunidades para soluções inovadoras.

- **O bom design torna útil um produto.**

Um produto é comprado para ser usado: serve um determinado fim e um propósito específico – tanto na sua função primária como nas suas funções adicionais. A tarefa mais importante do design reside na optimização da utilidade de um produto.

- **O bom design é estético.**

A qualidade estética de um produto – e o fascínio que inspira – é parte integrante da sua utilidade. Lidar com produtos confusos, que nos enervam, e com os quais somos incapazes de nos relacionar, é, sem dúvida, desconfortável e cansativo.

No entanto, sempre foi difícil discutir sobre a qualidade estética. Por duas razões: em primeiro lugar, é difícil falar sobre qualquer coisa visual, uma vez que as palavras têm diferentes significados para diferentes pessoas. E em segundo, a qualidade estética lida sobretudo com pormenores, *nuances* subtis, como a harmonia e o equilíbrio de uma completa variedade de elementos visuais. É necessário um bom olho, treinado por anos e anos de experiência, para poder retirar conclusões acertadas.

- **O bom design torna um produto compreensível.**

Um bom design clarifica a estrutura de um produto. Mais: faz com este comunique. Em condições ideais, um produto deve ser auto-explicativo, poupando o longo e fastidioso exame do manual de instruções.

- **O bom design é discreto.**

Um produto que responda a este princípio ganha qualidade de utensílio. Um utensílio não é um mero objecto decorativo, e nunca uma obra de arte. O seu design deve ser neutro e conveniente. Não deve impor-se, deve antes sublinhar a sua utilidade.

- **O bom design é honesto.**

Um produto desenhado honestamente não reclama para si características que não tem – mais inovador, mais eficaz, ou mais valioso. Não pode influenciar ou manipular compradores e utilizadores.

- **O bom design é durável.**

Não segue modas que rapidamente se desactualizam. Esta é uma das diferenças fundamentais em objectos bem desenhados e objectos banais, produzidos para uma sociedade de desperdício. O desperdício não pode ser mais tolerado.

3.5 A representação da função design na administração

Como vimos, o design actua integrado com as outras funções da organização e segue os mesmos objectivos traçados a curto, médio e longo prazo. Coexiste de modo colaborativo e pró-activo com a gestão, marketing e engenharias, devendo ter, também, uma estrutura própria, com responsabilidades bem atribuídas, que possibilitem medir e avaliar o seu desempenho. A função design também deverá estar representada junto da gestão de topo e ser chamada a propor, a discutir e a partilhar todas as decisões estratégicas da organização. Este envolvimento e proximidade na partilha de decisões e de responsabilidades tem grandes vantagens porque implica e envolve no processo um leque distinto de competências e, conseqüentemente, de visões e contributos, todos eles enriquecedores e potenciadores da acção.

3.6 A gestão de design na organização

O que é a gestão de design? Do mesmo modo que não existe uma definição de design — apenas uma definição satisfatória de **design industrial** — também não existe uma única definição de gestão de design. Quando olhamos para o conceito de design sabemos que se trata, simultaneamente, de uma actividade (processo) e de um outcome (resultado). Um outcome de design pode ser visto em produtos e serviços, na comunicação e em ambientes. O design está intimamente relacionado com a gestão da inovação e com o êxito do desenvolvimento de novos produtos, alinhando os factores críticos para o êxito da inovação: vantagem competitiva, compreensão das necessidades dos utilizadores e as sinergias criadas entre a inovação e as forças tecnológicas da organização. O design acrescenta valor porque é chamado a participar na melhoria contínua dos processos de desenvolvimento de novos produtos, na definição da estratégia de produto e na qualidade das equipas envolvidas nos processos de desenvolvimento de novos produtos (Borja de Mozota, 2003).

A gestão de design consiste na gestão de todos os aspectos do design e aplica-se em dois níveis: o nível corporativo e o nível de projecto (Gorb, 1990). Dito de um modo mais restritivo, a gestão de design é a organização de processos com vista ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Contudo, os aspectos mais impor-

- **O bom design é consistente até ao último pormenor.**

Na perspectiva do utilizador, rigor e precisão são uma e a mesma coisa no que diz respeito à percepção do objecto e das suas funções.

- **O bom design tem preocupações ambientais.**

O design deve dar um contributo para um ambiente sustentável e para uma gestão consciente dos recursos materiais. Isto não inclui apenas a poluição em si, mas também a poluição visual e a destruição do meio ambiente.

- **O bom design é o menos design possível.**

De volta à pureza, de volta à simplicidade.

tantes da gestão de design entrelaçam-se com a compreensão dos objectivos estratégicos da organização e com os diversos modos de envolver o design no cumprimento desses desígnios, permitindo pôr em prática acções e meios, ferramentas e métodos, numa palavra, gizando o planeamento, desenhando os perfis das equipas de modo a potenciar a sua máxima eficácia, gerindo o *feedback* de motivação, de paixão e de entusiasmo para atingir esses objectivos com êxito.

A gestão de design tem dois objectivos:

- Familiarizar os gestores com o design e os designers com a gestão, desenvolvendo métodos de integração do design no ambiente corporativo (Borja de Mozota, 2003).
- Compreender o contexto no qual o design opera, ajudando os gestores de design a identificar as oportunidades para os novos projectos e a planear os recursos necessários. Também auxilia outros decisores a compreenderem o que precisam de fazer para atingir os seus objectivos.

A gestão de design apresenta um envolvimento com a estratégia organizacional na identificação de oportunidades, interpretando as necessidades da organização e dos clientes, olhando para o modo como o design poderá contribuir para o negocio como um todo. (Best, 2006).

3.7 Gestor de design: perfil de competências

Ser gestor de design significa ser capaz de dar resposta às necessidades da sua organização e contribuir para a utilização efectiva (e substantiva) de design (Cooper and Press apud Best, 2006).

É da responsabilidade do gestor de design antecipar as contribuições do design que sirvam para gerar valor, bem como definir as acções e/ou os procedimentos com vista à sua concretização, passando essa visão para os outros decisores. Em algumas organizações, o gestor de design é o *brand manager*, o gestor de projecto, o director de design, o consultor de design. Todavia, confundir papéis para encurtar custos não é o mais recomendável, porque só o gestor de design se encontra em condições para assegurar que todos os processos de design em curso e que os procedimentos em uso estão a acrescentar valor à organização.

3.8 Equipa de design interna – condições para o bom desempenho

A equipa de design interna deverá ter um responsável com competências ao nível de design estratégico e de liderança. A dimensão da equipa poderá variar em função da especificidade da organização, das suas políticas e da sua estratégia de design. As competências das diversas áreas do design (produto, comunicação, ambientes) terão de estar bem representadas na equipa, através de profissionais de design experientes (designers seniores) coadjuvados por designers juniores e designers estagiários. Todos devem ser remunerados, não só por ser de elementar justiça (porque a remuneração representa o apreço e o respeito pelo esforço desenvolvido) mas também porque vincula e responsabiliza quem recebe a remuneração.

Cabe às organizações a responsabilidade social de admitir designers estagiários, no sentido de contribuir para a sua formação pós-universitária e inserção no mercado de trabalho. Convém ter presente que um jovem

estagiário ainda não tem todas as competências necessárias para desenvolver, autonomamente, projectos de complexidade elevada mas isso não significa ausência de potencial. Por este motivo, precisa de ser devidamente enquadrado por um designer sénior, para ter a oportunidade de confirmar e de desenvolver as suas potencialidades.

Existem programas de estágio apoiados por instituições como o Centro Português de Design (CPD). Incluem módulos de formação complementar específica, apoiam de modo efectivo e operativo o estágio, apoiando o estagiário, o orientador de estágio e a organização, através de um consultor / tutor (externo). Compete ao consultor / tutor facilitar elaborar o plano de estágio, no sentido de adequar as necessidades de design da organização ao perfil de competências do designer estagiário. O CPD tem uma vasta experiência neste tipo de programas de estágio de designers nas empresas (empresas industriais, empresas de serviços e instituições). O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) através do programa Inovjovem – Gestão de Design também presta este tipo de apoio. O recurso a jovens designers estagiários também pode ser apoiado através dos Centros de Emprego do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). Porém, estes estágios não contemplam a figura de consultor / tutor externo.

As equipas de design internas poderão ser pequenas, em termos de dimensão e de diversidade de competências em design. Contudo, dependendo das necessidades, é possível recorrer a equipas externas capazes de dar resposta a solicitações específicas da organização.

Condições e características essenciais para o bom desempenho da equipa de design (interna ou externa):

- Ser avaliada pela gestão sénior;
- Ser constituída por designers competentes e experientes (do ponto de vista criativo e técnico);
- Ser bem gerida (gestor de design ou director de design);
- Ser multi-funcional (experiência em todas as áreas do design);
- Congregar experiências profissionais de vários níveis (sénior, júnior, estagiário);
- Saber comunicar com a gestão sénior;
- Conhecer as funções e as responsabilidades de cada elemento da equipa;
- Estar devidamente informada dos processos e dos procedimentos;
- Saber envolver-se / comprometer-se com a identidade e a visão da organização;
- Procurar inovar, nos processos de design e nos resultados (um bom resultado é correlato de um bom processo);
- Espírito de equipa facilitador de comunicação entre os diversos intervenientes do processo;
- Saber olhar para fora da organização, contribuindo para o esforço conjunto de adequar, continuamente, a visão (e acção) à realidade;
- Agir com total lealdade e sigilo, preservando os segredos da organização;

[...]

3.9 Selecção de equipas de design externas

Deve ser recrutada entre os profissionais de design constituídos sob a forma de empresa (gabinete, *atelier*, escritório) ou entre os designers *freelancers* (os anuários editados pelo CPD assim como a sua base de dados são ferramentas úteis para identificar gabinetes de design e designers *freelancers*). A internet também é um meio que possibilita aceder a alguns *sites* de designers.

O processo de selecção de designers segue os procedimentos utilizados no recrutamento de profissionais de outras áreas funcionais, nomeadamente, através da análise de currículo e de entrevista. No caso da selecção de designers (gabinetes ou freelancers) é possível recorrer a outro instrumento de análise, o *portfolio*: este documento contém o historial de alguns dos projectos desenvolvidos, os principais clientes, o perfil de competências de design e a experiência de design.

Os gabinetes (*ateliers* ou escritórios) de design oferecem, normalmente, um serviço mais completo e integrado do que os *freelancers* porque são constituídos por equipas com um maior número de valências na disciplina design. A escolha deverá decidir sobre aqueles que evidenciarem melhores garantias, de competência, profissionalismo, conhecimento do contexto e tipo de compromisso com o cliente.

A contratação de equipas externas pode ser feita de dois modos, directa ou por concurso. Em qualquer dos casos, deve haver um documento que defina / regule os objectivos, as expectativas da organização e os constrangimentos aplicáveis (*brief*). A equipa de avaliação das propostas deverá ter valências em design e reger-se por critérios previamente definidos, sendo que os honorários não devem ser o factor decisivo na contratação mas a qualificação e as garantias éticas dos profissionais de design a contratar. A inexistência de regulamentação legal relativamente ao exercício da actividade possibilita a coexistência no mercado de trabalho de atitudes profissionais muito díspares. Importará, por isso, avaliar com o máximo rigor as propostas apresentadas.

Podemos indicar algumas vantagens e desvantagens na utilização de equipas internas e externas.

Vantagens em trabalhar com equipas de design internas:

- Conhecem a cultura e a realidade da organização;
- Possuem maior experiência nos procedimentos internos e conhecem, à partida, os fornecedores, os clientes e os concorrentes;
- Dispõem de um contacto privilegiado (e mais rápido) com os decisores e com todos os intervenientes nos processos de design;
- “Vestem a camisola” da organização e, por isso, com muito mais facilidade e naturalidade, cerram fileiras em torno das forças e das fraquezas da organização (o que não dispensa incluir estes comportamentos no conjunto de deveres e de direitos no contrato de trabalho);

[...]

Vantagens em contratar equipas de design externas:

- Possuem maior propensão à inovação e a pensar fora dos standards e rotinas da organização;

- A sua condição externa permite-lhes ter ideias mais “frescas”;
 - Poderão apresentar uma maior diversidade de competências e de experiências de design as quais, dificilmente, conseguem existir dentro da organização;
 - Dispõem de maior liberdade de argumentação na defesa dos projectos sob a sua responsabilidade;
 - Conhecem melhor as tendências de mercado fora do âmbito restrito do sector (e do sub-sector) no qual opera a organização;
- [...]

É essencial contratualizar as equipas externas de modo a proteger não apenas os segredos da organização mas de modo a impedir que o *know-how* adquirido reverta para uma empresa concorrente, o que é muito difícil de impedir sem assinar contratos de confidencialidade e, sobretudo, de exclusividade, o que implica contrapartidas (para as equipas externas contratadas).

3.11 Equipas de design externas: tipos de contratação

É possível não dispor de uma equipa de design interna e recorrer sempre a equipas externas. Todavia não nos parece ser a prática mais indicada nem a mais vantajosa para as organizações do Sector. Olhando para a lista de vantagens na contratação de cada tipo de equipas, facilmente se intui que seria desejável poder contratar equipas mistas (interna e externa). Seria preciso decidir se poderiam trabalhar no mesmo projecto ou não. Esta decisão tem de ser muito bem ponderada pelo gestor de design ou director de design, em função das especificidades dos projectos e em função da visão de futuro da organização. Assim, a contratação por projecto é a prática de contratação mais comum e, dentro deste modelo, existem quatro possibilidades, sendo o pagamento de honorários de projecto a mais frequente.

Os honorários podem ser calculados com base em orçamentos que estimam o número de horas de cada elemento da equipa em função das suas qualificações, competências e experiência. A estes valores acrescem os custos de exploração para o desenvolvimento do projecto em causa. Na ausência de uma tabela nacional de prestação de serviços de design, sugere-se o recurso ao guia editado pela ADVC - *Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana* (2000). Esta obra é muito útil porque equaciona todos os tipos de contratação que as organizações podem estabelecer com equipas de design externas.

Conforme referido, existem quatro modalidades de contratação de equipas de design externas: honorários de projecto; mista (honorários + *royalties*); *royalties* fixos (determinado em função das expectativas anuais de venda, a contratualizar); *royalties*.

Independentemente da modalidade de contratação, as equipas de design externa têm de se vincular a um descritivo rigoroso e detalhado de todos os elementos / conteúdos do projecto, bem como às fases de entrega correspondentes.

A proposta de honorários de projecto a apresentar pela equipa de design externa deverá incluir, obrigatoriamente, o valor total a receber, faseado em diversos pagamentos, a acordar entre as partes. É costume, e é justo, haver um pagamento inicial com a adjudicação dos serviços, seguido de diversos pagamentos coincidentes com a entrega de fases de trabalho, tudo a acordar entre as partes. Do mesmo modo, terão de ser acordados os prazos para o vencimento de cada factura (calendarização de pagamentos), os montantes relativos a multas por incumprimento e, obviamente, a descrição inequívoca dos diversos componentes do projecto. O contrato também deve explicitar os prazos para a aprovação de fases entregues e a quem compete a aprovação respectiva.

A modalidade mista prevê um valor de projecto fixo (“à cabeça”), valor mais baixo do que na modalidade “honorários”, acrescido de *royalties* sobre o número de unidades efectivamente vendidas (a taxa é mais baixa do que a aplicável nas duas modalidades seguintes).

A modalidade *royalties* fixos não pressupõe qualquer pagamento inicial e incide sobre um valor de vendas previamente estabelecido e contratualizado, independentemente de ser atingido ou não (os *royalties* são calculados em função do preço de cada unidade à saída da fábrica). Se o valor for ultrapassado, melhor será para ambas as partes: a organização aumentará o seu volume de vendas e repartirá esses ganhos com a equipa externa de design, pagando a percentagem acordada a título de *royalties* sobre as vendas que excederem as previsões. Esta modalidade vincula a organização a fazer tudo o que estiver ao seu alcance para que o projecto seja um êxito e reduz os riscos que a empresa de design incorre com o modelo de contrato assente em *royalties* sem valores contratualizados (modalidade seguinte).

Na modalidade assente, exclusivamente, em *royalties*, os pagamentos a efectuar poderão ser trimestrais, semestrais ou anuais e obrigam, por parte da organização, à divulgação dos elementos contabilísticos para consulta e verificação do número de unidades vendidas (tal, como na modalidade mista). Todavia, este tipo de contrato é menos frequente, por razões que não se reduzem a uma questão de confiança (ou à falta dela). As equipas que estão dispostas a aceitá-lo assumem-se, em primeiro lugar, como parceiras no risco e nos resultados, de modo mais expressivo e evidente do que nas modalidades anteriores, o que pressupõe que as organizações, pela sua parte, também têm de oferecer as melhores garantias, em termos de divulgação, de distribuição e de comercialização; em segundo, as equipas de design externas precisam de dispor de capacidade financeira para investir num negócio sobre o qual poderão não conseguir controlar todos os timings conducentes ao lançamento do produto no mercado, nem o processo que se segue. Todavia, como se trata de uma modalidade de contratação interessante para as organizações, é possível encontrar soluções que a potenciem, contratualizando e cumprindo, com rigor, todos os prazos acordados para cada fase do processo e oferecendo outras contrapartidas, a acordar e a definir no contrato.

Em qualquer das quatro modalidades de contratação de equipas de design externas, deve ser previamente

fixada e acordada a calendarização das fases de entrega de trabalho e dos pagamentos que lhes correspondem. Nas modalidades mista, *royalties* fixos e *royalties*, é essencial definir o limite de tempo durante o qual a organização se vincula a pagar à equipa de design externa a percentagem acordada sobre o preço de cada unidade à saída da fábrica. Os períodos razoáveis variam muito e dependem das expectativas do tempo de vida útil do produto / serviço.

Sintetizando, o contrato serve para antecipar, prever e acautelar a relação profissional entre a organização e a equipa externa de design. Deve implicar as partes na elaboração do documento contratual para que este corresponda, na íntegra, aos desejos, às expectativas e aos legítimos interesses de cada contratante.

Independentemente do tipo de contrato a celebrar, competirá à organização a responsabilidade de elaborar o *brief* que defina o contexto, os objectivos, o ciclo de vida estimado, o *target*, identifique a concorrência, as tecnologias disponíveis, a possibilidade ou não de subcontratação, o posicionamento, os canais de distribuição (países, cidades, pontos de venda), as datas previstas para as diferentes fases do processo, os intervenientes da organização bem como a responsabilidade que lhes está atribuída, a previsão de data para o lançamento do produto / serviço, a definição dos eventos de promoção e divulgação, **marketing mix, naming, branding**, embalagem, expositores, manual de montagem, modalidades de transporte / expedição, actualização de *website*...

Para melhor compreensão das questões que se prendem com a selecção de designers, propriedade intelectual e industrial e contratação de serviços de design, poderá consultar-se o **Manual de Design Protegido** editado pelo CPD em 2003 e, mais recentemente, em 2007.

3.12 Pensar em termos de design global

A qualidade intrínseca e conceptual dos produtos bem como os sinais que os afastam ou distinguem de outros são muito mais do que o somatório das suas características individuais. Por isso, não basta integrar as valências da função design de produto. O produto, o equipamento ou o sistema como artefacto(s) resultante(s) de processos de design contribuem apenas numa pequena parte para o êxito dos processos de design e, consequentemente, para o valor que podem acrescentar à organização (financeiro, imagem, notoriedade, reconhecimento, etc.). Por isso, é preciso pensar em termos de design global, o que implica a integração de todos os registos disciplinares do design, em função das necessidades criadas por um determinado processo de design.

Após a detecção de uma oportunidade, sugerida por um determinado estilo de vida ou pela identificação de um nicho de mercado, pela interpretação de tendências ou em resposta a solicitações concretas (de um prescriptor ou de um utilizador), elegem-se as competências e as valências que terão de ser convocadas para a criação de valor. O design global permite a elaboração de respostas integradas e coerentes, que contemplam a visão

estratégica, a distinção do conceito de produto, de comunicação e a criação de ambientes exclusivos, fiáveis, duráveis, ambientalmente sustentáveis e, emocionalmente, inesquecíveis.

Como vimos, o êxito de um processo de design para o lançamento de um novo produto depende de um conjunto de circunstâncias bem articuladas, centradas no utilizador, ainda que, no caso específico do Sector de Materiais de Construção, o perfil do prescriptor (arquitecto e / ou designer) seja, também, um elemento essencial para configurar conceitos estimulantes, conducentes ao desenvolvimento de produtos e de serviços com as melhores hipóteses de êxito.

De facto, os prescritores têm expectativas muito altas relativamente às empresas, produtoras e / ou editoras. Listam-se algumas:

- São cada vez mais exigentes nas suas opções de detalhe (porque a inovação também reside na qualidade dos detalhes);
- Identificam, regularmente, marcas, produtos e serviços distintivos compatíveis com os seus projectos, procurando atingir resultados exclusivos e à medida das expectativas dos seus clientes mais exigentes;
- Estão particularmente predispostos para conhecer produtos novos, editados pelas suas marcas de paixão ou por marcas emergentes com elevado potencial (esperam ser agradavelmente surpreendidos);
- Não se limitam a escolher equipamentos ou materiais de construção de elevado posicionamento para integrar nos seus projectos, de modo mais ou menos aleatório: procuram os mais adequados aos estilos de vida dos futuros utilizadores das suas obras. Por isso, é importante fazer-lhes chegar toda a informação rigorosa de que necessitam, com a máxima contenção de meios e, obviamente, em tempo útil.

3.13 Inovação e design

A criatividade, devidamente estimulada e orientada, permite a formação e o desenvolvimento de novas ideias, partindo do conhecimento de problemas existentes para alcançar respostas novas ou para identificar oportunidades / necessidades não expressas, configurando o seu preenchimento, conjugando duas modalidades de pensamento (**pensamento convergente** e **pensamento divergente**) (J. P. Guilford apud Csikszentmihalyi, 1996); poderá, ainda, permitir a **ideação** de novos conceitos de negócio.

Criatividade, design e inovação são conceitos indissociáveis com os quais os designers operam por via das suas competências distintivas. São também os tópicos que irão produzir sentido(s) no século XXI. Fazem parte da ordem do dia nos planos estratégicos europeus, na procura de novas soluções para uma competitividade europeia à escala global. Porém ainda são pouco expressivos na consciência dos políticos e nas políticas para a inovação, para além do discurso falado.

Os media têm contribuído, activamente, para a banalização dos conceitos de *criatividade* e de *inovação*. Difundem uma descrição de *inovação* que se reduz à *inovação tecnológica*, o registo mais complexo, o que envolve maiores riscos e pressupõe uma massa crítica de excelência. Tal significa que apenas uma percentagem muito reduzida de organizações reúne todos os requisitos necessários para “produzir” *inovação tecnológica*.

3.14 Diagnóstico à função design numa organização

Sem excluir, à partida, a relevância da inovação tecnológica para algumas (poucas) organizações, a *inovação incremental* por via do design é aquela que mais se adequa à esmagadora maioria das organizações do sector, como iremos ver adiante.

Depois de caracterizar as diversas aplicações de design numa organização e definido as suas áreas, modos de intervenção e intervenientes, passaremos a uma ferramenta fundamental para diagnosticar a função design – o diagnóstico à função design – e à sua consequência, a definição da actuação a curto médio e longo prazo – o plano de acção.

Será com base neste documento de reflexão / acção que se deverão tomar as decisões estratégicas para a organização, em termos de gestão de design, de gestão dos processos de design e de aplicações de design.

A elaboração de diagnósticos à função design numa organização tem como objectivos gerais:

- Fomentar a integração eficaz de design nas organizações;
- Adquirir, ou reforçar, as competências básicas na elaboração de diagnósticos à função design com vista à implementação de factores correctivos através de um plano de acção;
- Adquirir competências básicas de análise e de sistematização das evidências para a organização no domínio da gestão, do marketing, da produção e da distribuição, através de uma metodologia de diagnóstico à função design pela gestão de design;
- Reforçar competências em design através do desenvolvimento de processos de design, adequando, consolidando ou transformando práticas correntes numa perspectiva de qualidade e, conseqüentemente, de excelência;

[...]

Em seguida, identificam-se os seguintes objectivos específicos:

- Intuir, compreender e interpretar os contextos de participação nos processos de gestão de design e introduzir ou otimizar, dentro da organização, a inovação e o design como oportunidades únicas para a competitividade das organizações e para o crescimento económico, enquadrado pela perspectiva de humanização das sociedades;
- Saber utilizar e partilhar o conhecimento, de um modo convergente e criativo;
- Compreender os comportamentos humanos, conhecer a filosofia das marcas de referência, identificar tendências... e, sobretudo, retirar o máximo aproveitamento das diversas interacções que ocorrem nos processos de **I&D**;
- Configurar cenários propícios à inovação e ser capaz de contribuir para a visão de futuro da organização, detectando as melhores oportunidades e gizando as hipóteses de implementação mais promissoras;

[...]



O diagnóstico à função design é uma ferramenta que requer competências específicas e muita experiência para a sua elaboração.

Dado o nível de complexidade que o diagnóstico encerra, é desejável que seja elaborado de um modo independente, através de consultores de design externos à organização. O Centro Português de Design presta este serviço de apoio às empresas, através da sua equipa de consultores seniores.

A qualidade dos resultados depende do interesse e da motivação dos intervenientes envolvidos no processo. É essencial estabelecer um compromisso de sigilo, que pode, e deve, ser contratualizado, para que as respostas ao inquérito sejam verdadeiras e completas (de outro modo, o documento final não terá qualquer utilidade para a organização).

3.15 O diagnóstico, o relatório e o plano de acção na gestão de design organizacional

O que é um diagnóstico à função design? Para que serve?

Diagnosticar significa reconhecer e determinar características através de sintomas. Assim, um diagnóstico parte de um conjunto de questões organizadas e orientadas que permitem:

- Reconhecer, detectar, interpretar;
- Analisar;
- Avaliar;
- Determinar, definir;

O diagnóstico deverá envolver todas as áreas de aplicação de design dentro da organização. Deverá estar focado na gestão de design, que é o registo que tem como função instituir, administrar e viabilizar a utilização de design nas empresas, contribuindo para a criação de condições favoráveis, proporcionando os meios que permitirão atingir os melhores resultados.

A gestão de design concentra-se no diagnóstico da situação da empresa (visão estratégica, identidade corporativa / comunicação, produtos e serviços, responsabilidade social e sustentabilidade) e na definição de campos de actuação. Determina as opções em função dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa, das ameaças e das oportunidades (análise SWOT), tornando ou confirmando o design como fazendo parte integrante da cultura da organização.

Como? Através da visão estratégica da organização.

A consciência aguda da crise actual não suscita o pensamento analítico mas sim o pensamento sintético. Por outras palavras, propicia o desenvolvimento do pensamento estratégico para encontrar os sinais positivos emergentes, para definir e orientar as acções susceptíveis de projectar o futuro. (Maldonado, 1997) Não se trata, apenas, de o momento ser propício. O pensamento estratégico é a via possível e positiva para as empresas configurarem o seu futuro, sem optimismos irracionais mas que, no entanto, apela à utilização de algumas capacidades “não racionais” (leia-se, suscita o pensamento divergente).

Seguem-se algumas questões que poderão ajudar na elaboração do diagnóstico à função design:

- A visão é ambiciosa, audaz e clara, está definida, registada e é compreendida pelos colaboradores e accionistas?
- A visão da organização é percebida como única e distintiva pelas diversas audiências (colaboradores, concorrência, mercado)?
- A cultura de inovação e de design faz parte integrante da visão e é partilhada por todos os colaboradores e accionistas da organização?
- A mudança dinâmica (adaptação a novas realidades / contextos) está interiorizada no espírito de liderança e é partilhada por todos os trabalhadores?
- De que modo e com que regularidade é feita a reflexão estratégica dentro da organização?
- A inovação e o design são estratégicos para a organização?
- Existe uma *task force* multidisciplinar atenta às tendências, ao mercado, à concorrência, inspirada para a detecção de novas oportunidades e inspiradora para o seu preenchimento?
- As áreas funcionais de inovação e de design estão representadas na gestão de topo e participam na tomada de decisões?
- Os processos de I&D são uma consequência da visão estratégica da organização, com orçamentos próprios (por projecto) e com uma clara afectação de recursos humanos adequados (equipas multidisciplinares internas ou externas)? O processo e os resultados são monitorizados e avaliados com regularidade?
- As equipas de I&D têm os objectivos e as responsabilidades bem definidas, em função das respectivas competências funcionais? Sabem quem tem responsabilidades de liderança sobre os processos nos quais estão envolvidos (gestor de processo = gestor de projecto)?
- A liderança da organização rege-se pelo espírito empreendedor, pela actualização constante do conhecimento e pela co-responsabilização e delegação de competências nas pessoas certas?
- Quais os intervenientes (competências) convocados para contribuir para a reflexão estratégica (de modo passivo ou pró-activo)?
- Existe a função de gestor de design e /ou gestor de processo e / ou gestor de projecto, responsável pela gestão da equipa multidisciplinar de I&D?
- Existe a função de gestor de design responsável pela integração de todas as áreas funcionais (ou seja, numa perspectiva de design global), assim como pela coordenação das equipas de design (internas ou externas), articulando o processo (de design) com a implementação?

[...]

Sobre a identidade corporativa e o design de comunicação, que deve potenciar a eficácia comunicativa da identidade da organização, seguem-se algumas questões a colocar:

- Existe uma estratégia comunicacional? Qual?
- De que modo está construída e é comunicada a identidade?
- Os objectivos estão bem definidos?
- Qual é o programa e as políticas de comunicação?
- A comunicação é coerente e adequada à realidade da organização?



- Existe um manual de regras de aplicação da identidade corporativa?
- A comunicação é correctamente percebida pelas diversas audiências?
- A estratégia de comunicação está integrada com os produtos, os serviços e os ambientes?
- Existe uma equipa qualificada para propor e desenvolver os projectos de comunicação, com orçamentos e prazos definidos?
- Existe um orçamento anual para investimento em comunicação?

[...]

Sobre o design de produtos e serviços, através da observação crítica das características / atributos respectivos, *portfolio*, extensão de linha, dos mercados, dos utilizadores, da concorrência, da tecnologia, do grau de inovação, da embalagem, das instruções de utilização ou montagem... importará colocar as seguintes questões:

- Existe e como funciona o processo de detecção de oportunidades?
- O *benchmarking* é uma prática corrente?
- Como são os processos de tomada de decisão sobre o lançamento de novos produtos ou serviços?
- É feito o acompanhamento, análise e avaliação das diferentes fases do processo de desenvolvimento de produtos e serviços?
- Quais são as preocupações tidas em conta para o lançamento de um novo produto ou serviço no mercado?
- Procura-se algum *feedback* junto dos utilizadores ou clientes?
- Existe uma equipa interdisciplinar de I&D integrada no processo de lançamento de novos produtos com orçamento e prazos definidos e em constante monitorização e avaliação?

[...]

Sobre o design de ambientes (industriais, escritórios, lojas, *stands*, etc.) poderão ser levantadas as seguintes questões:

- Os edifícios (espaços de trabalho) são adequados e reflectem, coerentemente, a identidade corporativa?
- As lojas, os *show-rooms* e as apresentações em feiras (e em outros eventos) são suficientemente distintivos e memoráveis?
- O equipamento utilizado nesses espaços é o mais adequado?
- Existe uma equipa qualificada para desenvolver os conceitos e desenvolver os projectos de acordo com os orçamentos e os prazos definidos?

[...]

Na responsabilidade social e na sustentabilidade ambiental, analisando e verificando a atitude da organização, deverão colocar-se as seguintes questões:

- A responsabilidade social e a sustentabilidade fazem parte da cultura da organização?
- Qual é o activo mais importante da organização? (São as pessoas?)



- Existe a “consciência verde” e as políticas que reequacionem, constantemente, as questões relacionadas com a redução de desperdícios, a utilização criteriosa dos materiais, a utilização racional de energia, a simplificação dos processos, o tratamento de resíduos industriais e a utilização das embalagens?
- Existe a consciência aguda sobre a importância da qualidade (e a que níveis)?
- Existem políticas que promovam o bem estar e a segurança dos trabalhadores e dos utilizadores dos bens e serviços?
- Existem políticas de colaboração com o meio social, no sentido de apoiar iniciativas para a supressão de situações graves de carência social e / ou orientadas para a promoção de actividades de interesse cultural?
- As acessibilidades e as condições de trabalho, a comunicação, os produtos e os serviços estão pensadas para todo o tipo de utilizadores?
- Os colaboradores são remunerados de modo justo e/ou premiados pelo sua competência, desempenho, produtividade e motivação?
- A visão da organização contempla a sua responsabilidade social e ambiental?

[...]

Depois de identificar algumas questões a colocar para se elaborar o diagnóstico à função design, colocam-se, agora, algumas respostas que justificam a sua importância para as organizações:

- Saber se os recursos (humanos, tecnológicos, etc.) investidos são os mais adequados;
- Conhecer e determinar as forças e as fraquezas;
- Identificar o grau de eficácia dos processos utilizados;
- Determinar e localizar as barreiras existentes;
- Identificar a natureza das vontades e dos interesses;

[...]

As respostas a estas questões permitirão agenciar as acções a desenvolver, no sentido de melhorar o desempenho das organizações no cumprimento da sua visão, através da:

- Recolha de dados relevantes;
 - Identificação e análise dos pontos fortes ou fracos;
 - Informação sobre a eficácia ou ineficácia dos processos utilizados;
- ... para fazer recomendações e elaborar um plano de acção.

Como vimos, o diagnóstico e o relatório centram-se na análise e na avaliação da gestão de design organizacional em três vertentes: **estratégica, táctica** e operacional.

O diagnóstico e o relatório constituem-se como as fontes mais importantes para a elaboração dos planos de acção. O diagnóstico procura uma avaliação rigorosa da área da gestão de design, i.e. o modo como as empresas e as instituições integram e utilizam esta disciplina na prossecução dos seus objectivos.

O documento poderá ter uma estrutura base que poderá partir da matriz que seguidamente se apresenta:

ESTRUTURA BASE DO DOCUMENTO

Diagnóstico	<p>Visão estratégica Identidade corporativa e comunicação Produtos e serviços Ambientes Responsabilidade social e sustentabilidade</p>
Relatório	<p>Realidade organizacional Cultura empresarial Visão Identidade Estratégia da organização Gestão de design Gestão estratégica Gestão táctica Gestão operacional Integração com o design Comunicação, imagem e marca Ambientes e instalações Conclusões Pontos fortes Pontos fracos Recomendações</p>
Plano de acção	<p>Âmbito Objectivos Expectativas e benefícios potenciais Tarefas de melhoria Fases do plano de acção Recursos necessários Necessidades de formação Implicações no resto da organização</p>

Para viabilizar uma avaliação rigorosa, deverá ser feita uma avaliação quantitativa e qualificativa que vai determinar o nível das práticas de gestão de design e fornecer indicadores fundamentais para os pontos a incluir no relatório, nas recomendações e no plano de acção. Este documento é essencial para a reconfiguração da organização e preparação para a mudança.

3.16 Identidade corporativa

Em primeiro lugar, é fundamental distinguir **identidade** de **imagem**.

A identidade é a essência da organização. Integra a sua ética, a sua cultura, a sua visão estratégica, os seus valores, o seu modelo organizativo, a sua responsabilidade social e ambiental, o modo de se apresentar e posicionar nos mercados. A identidade corporativa resulta da sistematização coerente do conjunto de características distintivas da organização e o modo de as comunicar nos mais diversos suportes e orientadas para as diversas audiências. **A imagem é a expressão da identidade** e, por isso, tem de ser compatível com a estratégia corporativa. Os benefícios decorrentes da adequação entre identidade, imagem e estratégia comunicativa são difíceis de quantificar mas são facilmente detectados nas organizações que adoptam programas de identidade corporativa fortes e coerentes.

As aplicações da identidade corporativa devem constar num documento de referência – o manual de normas. Com base neste documento, que contem todas as regras de utilização da identidade da organização, poderão ser equacionadas novas aplicações e novos suportes comunicacionais, os quais, por sua vez, farão parte integrante do manual (sob a forma de anexos).

Os níveis de identificação institucional são 5 (Chaves, 1988):

- Nome(s);
- Logótipo;
- Imagotipo (logótipo, ícone);
- Sistema(s) gráfico(s);
- Programa integral.

Do programa de identidade corporativa / comunicação fazem parte os seguintes elementos:

- Logótipo (positivo, negativo, fundos, dimensões mínimas, grelha, usos incorrectos);
- Marca(s);
- Paleta cromática (Pantone, RAL ...);
- *Claim*;
- Designações dos departamentos;
- Tipografia;
- Regras de paginação (texto / imagens);
- Estacionários;
- *Templates* (para carta, factura, recibo, guia de remessa ...);



- Cartão pessoal;
- Cartão da empresa;
- Brochuras;
- Relatório anual;
- Desdobrável;
- Envelopes;
- Sacos;
- Capa para propostas / orçamentos;
- *Dossiers*;
- Blocos de papel;
- Etiquetas;
- Facturas / recibos / guias de transporte;
- Documentos internos;
- Tipos de papel (cor, textura, gramagem, marcas);
- Sinalética (interior, exterior);
- Viaturas;
- Uniformes;
- Manual de conduta: *Dress code* nos diversos cenários de actuação (escritórios, reuniões com clientes, comercial, pontos de venda / *show-rooms*, feiras e eventos, fábrica, instaladores / montadores); *Service code* (procedimentos de atendimento telefónico, de espera, de recepção de reclamações, etc.); *Merchandising*;
- *Website*;
- [...]

3.17 Design de comunicação

O design de comunicação permite construir, gerir e divulgar a imagem interna e externa da organização. Dito de outro modo, permite “passar” os objectivos, os valores, a cultura da organização para as diversas audiências.

Optámos por separar o design de comunicação da identidade corporativa, dada a especificidade dos elementos comunicacionais de produtos / serviços, apesar de também fazerem parte da identidade corporativa da organização:

- *Microsite*;
- *Web banners*;
- Comunicação por carta;
- Editorial;
- Publicações;
- Propostas;

- E-mails;
- Mensagens;
- Newsletter;
- Catálogos;
- Desdobráveis;
- Acessoria de imprensa;
- Press release;
- Direct marketing;
- Publicidade e promoção (*outdoors*, mupis, revistas, jornais) ;
- Intranet / Extranet;
- Vídeos;
- Placards informativos;
- Reclamos;
- Apresentações multimédia;
- Convites;
- Expositores de produtos;

[...]

3.18 Design de produtos e serviços

O design de produto é um dos registos mais importantes para as empresas do sector dos materiais de construção. Vimos que os processos conducentes ao desenvolvimento de novos produtos têm de ser integrados e devidamente alinhados com a visão estratégica da organização. Existem vários níveis de intervenção, desde a introdução de melhoria de *performance* de um determinado produto em final de ciclo (redesign), até à definição de novos conceitos que resultam em produtos radicalmente novos:

- *Portfolio* de produtos;
- Família(s) de produtos;
- Produtos de nicho;
- Fileira;
- Modificação de produtos ou gamas;
- Incorporação de variedades ou gamas;
- Nova gama;
- Ampliação horizontal;
- Ampliação lateral;
- Novos produtos;
- Embalagem;
- Manual de instalação / montagem;
- Segurança.

3.19 Conceito de serviço

No contexto do sector de materiais de construção, o conceito de serviço é aqui tomado numa amplitude menos abrangente do que é habitual quando ocorre a expressão “design de serviço”. Para reduzir ao mínimo a ambiguidade na manipulação de conceitos com designações muito semelhantes, apresenta-se um exemplo. A Via Verde é o resultado de um processo de design de serviço que inclui um determinado conceito de serviço prestado aos seus clientes (*vid.* <www.viaverde.pt/ViaVerde/vPT/Apoio_Clientes/Servicos_Online/>).

Para as empresas do sector de materiais de construção, interessará configurar conceitos de serviço adequados ao produto. Esses conceitos podem e devem ter traços comuns com o conceito global de serviço que a organização presta aos seus clientes (porque é parte integrante da sua identidade corporativa), mas terá de ter especificidades em função das características do(s) produto(s) e / ou das gamas:

- Conceito global;
- Comunicação do conceito;
- Procedimentos e meios para atendimento e apoio técnico ao prescritor, ao distribuidor, ao construtor e / ou ao utilizador final (directo, telefónico, em linha, por carta);
- Área comercial.

A organização tem de facultar formação contínua à sua equipa de vendas, através da sua direcção de *marketing*. As acções comerciais têm de ser bem planeadas, em função do posicionamento dos produtos e das características dos prescritores alvo. A qualidade do serviço prestado pela área comercial passa por um discurso sucinto e bem estruturado sobre as características do(s) produto(s) e, eventualmente, pela recomendação de assentadores especializados para assegurar os melhores resultados, formados pela organização; passa, também, pelo esclarecimento cabal de todas as dúvidas de carácter técnico, colocadas pelos prescritores, sem hesitações e sem sair do estilo de discurso previamente definido.

3.20 Design de ambientes

Envolve o planeamento e a (re)configuração dos espaços da organização e a criação dos espaços que representam a organização. O design de ambientes propicia activos tangíveis: potencia a identidade da organização, a eficácia das suas acções e contribui, activamente, na conformação e consolidação da cultura da organização e na comunicação da sua estratégia (Borja de Mozota, 2003). Sumariando, listam-se alguns contextos de aplicação de design de ambientes:

- Unidades industriais (zonas de acesso condicionado);
- Escritórios;
- Espaços públicos interiores (de espera, circulação, salas de reunião, instalações sanitárias);
- Refeitório, zonas de convívio e de lazer;
- *Showrooms*;
- *Stands* em feiras (nacionais e internacionais);
- Eventos;
- Sinalética;

- Espaços públicos exteriores (arranjos envolventes, estacionamento para clientes e funcionários, etc.);
- Acessibilidades (interiores e exteriores);
- Lojas;
- Pontos de venda (em lojas que não pertencem à organização).

[...]

Seguem-se algumas considerações sobre a importância de aspectos relacionados com a marca, o *claim* e o *website*.

3.21 O valor da marca

A marca é um poderoso instrumento corporativo e, simultaneamente, um activo de elevado valor. O identificador da marca é o logótipo. Porém, o seu significado pode não estar contido no logótipo da organização ou dos produtos e serviços, mas no poder da imagem de marca que se configura no espírito do consumidor. Os consumidores compram marcas (mesmo quando a marca se assume como uma “não marca” ou como uma “marca branca”). O valor das marcas reside no grau de estimulação de emoções que proporcionam, ou seja, expressa-se em produtos, em serviços, em ambientes, sintetizando, em experiências, tangíveis ou intangíveis. São, por isso, um activo muito valioso e parte integrante (e vital) da cultura da organização que a detém.

Uma marca deve ser (Wheeler, 2003):

- Memorável e adequada ao contexto de uso / fruição;
- Apreendida / reconhecida de imediato (depois de “aprendida”);
- Ser compatível com a imagem da organização, quando a organização é conhecida (há casos em que as audiências não associam a marca à organização que detém todos os direitos de uso, sem que este desconhecimento prejudique os valores percebidos na marca);
- Comunicar a identidade da organização (se for o caso);
- Estar protegida legalmente, através de registo (nacional, UE, internacional);
- Ter um valor estável e durável;
- Funcionar bem nos *media* e em escalas diversas;
- Ser reconhecida mesmo quando perde as cores que a caracterizam (ou seja, quando é necessário fazer aplicações a preto e branco);

[...]

3.22 O *claim* como síntese ou filosofia da marca

É difícil pensar numa marca com notoriedade sem estabelecer, de imediato, a associação ao seu *claim*. O *claim* é uma frase curta que permite captar, de imediato, a essência do conceito da marca, a sua personalidade, o seu posicionamento, ou seja, todas as valências que a distinguem das marcas concorrentes. Os *claims* de muitas organizações tornaram-se parte integrante da cultura popular, pela sua exposição nos *media* e, sobretudo porque

(alguns) conseguem ser extraordinários e, por isso, inesquecíveis.

A familiaridade com o *claim* estimula a representação mental da marca e dos valores directamente associados, mesmo na ausência de qualquer logótipo, produto ou serviço associado, o que influencia os comportamentos de consumo: tal como a imagem de marca, o *claim* suscita respostas emocionais, nem sempre conscientes. Apesar de, tradicionalmente, o seu uso recair na publicidade, os *claims* têm um papel central no marketing e no posicionamento estratégico contemporâneos (Wheeler, 2003).

O *claim* deve ser:

- Curto;
- Diferenciado dos concorrentes;
- Único;
- Captar a essência da marca e o seu posicionamento;
- Fácil de memorizar e de dizer (com a menor estimulação externa possível);
- Apresentado em “caixa baixa” (e não em “CAIXA ALTA”);
- Protegido (registado), tal como a marca;
- Provocar uma resposta emocional favorável.

O *claim* não deve conter conotações negativas (apesar de haver exemplos bem sucedidos que contrariam esta recomendação, mas, no sector dos materiais de construção, não nos parece comercialmente vantajoso, nem eticamente correcto).

Eis alguns tipos de *claims* (Wheeler, 2003):

- **Imperativo** (indica uma acção e, normalmente, começa com um verbo);
- **Descritivo** (descreve o serviço, produto ou o compromisso da marca);
- **Superlativo** (posiciona a organização como a melhor na classe);
- **Provocativo** (provocador de reflexão e, por isso, é, frequentemente, uma pergunta);
- **Específico** (estabelecem uma liderança dentro de uma determinada categoria).

3.23 A importância do *website* na proximidade com o cliente

O sítio da organização na World Wide Web é um elemento comunicacional de crescente importância porque, para além de ser uma aplicação da identidade da organização, é um facilitador de comunicação entre a organização, o mercado e os media, à escala local e global. Possibilita, ainda, uma comunicação imediata em tempo real; é muito fácil de actualizar (com custos muito menores do que os decorrentes da actualização de catálogos em suportes convencionais).

Deve ser uma ferramenta de apoio técnico para os utilizadores. No contexto do sector dos Materiais de Construção, deverá ser concebido em função das necessidades de comunicação com os prescritores, disponibilizando-lhes, simultaneamente, informação sucinta e rigorosa sobre a organização e sobre os produtos e / ou

serviços que distribui / proporciona (leia-se, informação técnica detalhada). É desejável que essa informação técnica possa ser personalizada, i.e. enviada em resposta a pedidos concretos dos prescritores e em tempo útil – se não houver capacidade de resposta, não vale a pena ter *sites* que estimulam este tipo de pedidos “feitos à medida”. De acordo com o exposto, o *website* deve ser pensado, em primeiro lugar, para os prescritores. Porém, não se deve perder de vista que a linguagem, ou seja, a expressão gráfica do *site* também tem de ser compatível com a identidade, a cultura e os valores da organização.



linha rua

design j. m. carvalho arújo

“a rua , a praça ou o jardim, devem ser uma grande sala de estar, confortavelmente mobilada; um desenho de mobiliário urbano, escorreito e limpo, possível de adaptação a outras situações sem perder a identidade, é uma resposta.”



larus, design urbano | t. 234 520 600 | www.larus.pt

6. Gestão dos processos de design

Paulo Maldonado e Leonor Ferrão.

4.1 O design como factor distintivo e competitivo

Será o design um factor distintivo e de criação de valor? A resposta é, obviamente, afirmativa. Não há outro campo disciplinar que possa assumir essa responsabilidade: as engenharias de produto ou de materiais fazem parte essencial dos processos de design mas não abrangem a totalidade das competências específicas do campo disciplinar do Design (a inversa também é verdadeira).

Quais são as motivações que presidem à escolha de determinados produtos e serviços, em detrimento de outros? A identidade das diversas audiências estabelece-se (para uso interno e externo) através das suas escolhas, da manifestação das suas preferências, dos seus impulsos, mais ou menos controlados, e em função da força do apelo que determinados produtos ou serviços exercem sobre os seus comportamentos. Não surpreende, por isso, que se apaixonem por marcas ou por produtos particularmente distintivos.

Porque razão as empresas e / ou as marcas com maior notoriedade evidenciam características distintivas, comparativamente com as outras? Em primeiro lugar, porque trabalham de modo esforçado e continuado para atingir esse desígnio. Em segundo, porque a cópia tem menos valor do que o original, apesar de ser um bom indicador de notoriedade da marca / produto que é copiada(o). Em terceiro, porque os criadores da marca original investiram as suas energias na compreensão do **conceito**, o que reduz, drasticamente, a sua extensão, ou seja, investiram na sua diferenciação relativamente a outros conceitos existentes, o que pressupõe uma atitude muito diferente da cópia ou da contrafacção. Essa busca de diferenciação abre duas vias de actuação, em termos de concorrência: uma estimula as organizações aspirantes a concorrentes a desenvolver um esforço do mesmo tipo, i.e. a investir, arduamente, na diferenciação; a outra, estimula a cópia e /ou a contrafacção. Não é difícil de intuir qual é a postura que mais interessa às organizações do sector, porque as empresas que fazem cópias e contrafacções, para além de incorrerem em pesadas multas e punições, estarão sempre desfasadas no tempo e nunca conseguirão posicionar os seus produtos no mesmo mercado. Acresce que nenhuma organização com notoriedade se orgulha (ou se assume) como produtora de cópias e de contrafacções.

Existem marcas que não copiam outras e que, apesar disso, são pouco distintivas. Dir-se-á, então, que foram objecto de pouco investimento em termos de investigação e de desenvolvimento. Todavia, importa esclarecer que *ser distintivo* não é, apenas, *ser diferente*. Conceptualmente falando, não basta *ser diferente*, é preciso *ser interessante, oportuno, útil, inteligente, facilitador...* (e os níveis emocionais podem crescer em grau de adjectivação).

Porque razão o design, para além de ser um factor de distinção, é, também um factor de competitividade? Porque os utilizadores de bens ou de serviços procuram emoções e experiências únicas, aquele “*je ne sais quoi*” que os distingue dos outros, mas também a atenção, a personalização, o bem-estar, o conforto e a possibilidade de escolha. Não é possível atingir este nível de elaboração / sofisticação, prescindindo da função design. Se estivermos atentos ao que se apresenta e como se apresentam, publicamente, as marcas de excelência nos grandes eventos internacionais, que são as grandes montras das tendências do mercado à escala global, facilmente se identificam as que se posicionam na linha da frente e as que (per)seguem (ou copiam) as líderes.

A pesquisa de novos materiais e de novas tecnologias tem contribuído para se encontrarem soluções técnicas e produtivas que se reflectem, positivamente, na imagem percebida dos artefactos. Todavia, há produtos extraordinariamente bem sucedidos que não incorporam materiais novos, nem tecnologias avançadas e que não deixam, por isso, de ser distintivos. Há, por isso, muito espaço de manobra em termos de possibilidades de êxito, mas essas possibilidades têm de ser trabalhadas e validadas, continuamente, em termos de projectos de design, com a convergência de outras valências disciplinares.

O modo de comunicar com o mercado evoluiu muitíssimo, em parte por causa das novas ferramentas de apoio à concepção (*software*) e porque os canais de comunicação aumentaram em número e evoluíram. O uso intensivo da *internet* possibilita uma proximidade com os utilizadores, permite uma rapidez na actualização dos conteúdos (a custos reduzidos). Basta percorrermos alguns sites para perceber a importância que é dada ao modo de comunicar e de disponibilizar a informação. Esta eficácia discursiva é, também, o resultado da intervenção da função design.

Existem outros modos de comunicar que dependem, directamente, do posicionamento (das marcas, dos produtos, ...) e da relação custo / benefício que se retira dessas estratégias comunicativas. Por exemplo, a participação em feiras sectoriais, nacionais e internacionais, deve ser bem equacionada pelos diversos decisores, nos quais se inclui o gestor de design. No actual quadro de crise, as grandes marcas evidenciam estratégias divergentes, mesmo em eventos internacionais: algumas continuam a investir em representações faustosas, enquanto outras investem em stands pequenos mas extremamente eficazes do ponto de vista da filosofia da sua marca, focalizando-se nas actuais necessidades de contenção (revelando maior ou menor sensibilidade relativamente aos quadros de escassez e de carência à escala global); outras, ainda, desistem de comparecer e investem num único evento anual, de grande efeito. Ou seja, existem muitos modos de obter óptimos resultados, os quais decorrem da integração da função design. Independentemente da escala e do investimento, as apresentações têm de ser distintivas (de outro modo se não se tornam memoráveis). Os ganhos em termos de notoriedade e de fidelização podem custar pouco: dependem da imaginação, que confere eficácia à comunicação, e não, necessariamente, do investimento em termos financeiros (todavia, aplica-se o aforismo sobre omeletas e ovos).

Outro aspecto, que pode ser referido, prende-se com a associação entre marcas que não competem entre si, mas cuja colaboração poderá potenciar os resultados individuais, ao juntar os respectivos *targets* com (alguns) interesses comuns.

Do exposto, decorre que existem muitos modos de ser distintivo e que esse esforço tem vantagens comparativamente com a passividade ou a resistência activa à mudança. Estas vantagens chama-se *vantagens competitivas* (Porter, 1985).

As empresas visionárias procuram e encontram oportunidades únicas porque sabem **“pensar diferente”**. Possuem lideranças fortes, apresentam estruturas organizacionais planas e ágeis, delegam competências em equipas multidisciplinares coesas e motivadas, investem no design estratégico, estão atentas às tendências e ao mercado à escala global, consequentemente, estão interessadas na internacionalização e analisam, regularmente, a concorrência. Têm uma cultura interiorizada e orientada para a inovação e para o design. São, socialmente, responsáveis, estão conscientes da escassez de algumas matérias-primas, buscam as soluções energéticas ambientalmente mais correctas, racionalizam os gastos para investir no que mais (lhes) interessa, as pessoas. As empresas que reúnem estas características de excelência serão as empresas **do futuro** e **com futuro**.

4.2 Inovação através de design

Apesar do conceito de inovação apresentar sinais de desgaste, dada a sua banalização no discurso comum, não existe, por ora, um substituto. *Inovar* significa *fazer diferente* ou de modo distintivo. Não há inovação sem criatividade. A criatividade é duplamente necessária – permite inventar o que se quer fazer e como se vai fazer (Maldonado, 1998). Permite, ainda, que o que se vai fazer seja inovador: a criatividade é um dos alimentos da **inovação** (mas não é o único).

Há uns anos atrás, as publicações periódicas de economia classificavam as empresas em função das vendas, do crescimento e dos lucros. Recentemente, *The Economist* e a *Business Week*, entre outras, passaram a classificá-las com base no desempenho em inovação.

A inovação é um esforço a tempo inteiro e não apenas uma tarefa a ser desempenhada periodicamente. A inovação pode ser pensada como um conjunto de acções desenvolvidas por 10 personagens (em vez de 10 ferramentas). As personagens de Tom Kelley são as que aprendem (o Antropólogo, o Experimentador, o Polinizador), as que organizam (o Corredor de Barreiras, o Colaborador, o Realizador) e as que constroem (o Arquitecto de Experiências, o Cenógrafo, o Prestador de Cuidados, o Contador de Histórias). Estas personagens prendem-se com **“ser inovação”** em vez de **“fazer inovação”** (Kelley, 2006).

4.3 Visão estratégica e gestão de design estratégico

Gerir o design ao nível estratégico significa gerir a contribuição do design no processo de formulação da estratégia: definir as responsabilidades e a liderança de design, assim como a sua contribuição para a cultura da organização; procurar oportunidades de inovação através de processos de design, sem perder a identidade. Adoptar uma estratégia competitiva significa escolher deliberadamente um conjunto de actividades que compõem um *mix* de valor único. De facto, o êxito da estratégia e do design estratégico decorre de fazer muitas coisas bem e de um modo integrado (Borja de Mozota, 2003).

Dentro da organização, a responsabilidade da formulação da estratégia de design compete, habitualmente, ao gestor de design, o detentor, o iniciador e o guardião das ferramentas do processo de gestão de design, com a responsabilidade de as usar e de as difundir no interior da organização. Estas ferramentas poderão, e deverão, incluir políticas de design, estratégias, orientações, *workshops* de design, *briefs*, *newsletters*, brochuras,

catálogos e *websites*. A estratégia de design deverá ser comunicada de modo a persuadir e a envolver todos os decisores da relevância, viabilidade e adequação à especificidade da organização e *do business*, porque o êxito (da estratégia de design) depende da conjugação das vontades e dos contributos de todos. Por isso, deverá haver pelo menos um membro do conselho de administração com qualificações e / ou com empatia pelo design. O design deverá estar na ordem do dia das reuniões de direcção e os planos para a organização devem traduzir essa preocupação em acção. As pessoas envolvidas compreenderão melhor a estratégia de design quanto maior for o seu envolvimento no processo de formulação / elaboração dos planos.

A estratégia de design pode ser considerada como um plano de negócio, cuja elaboração depende da formulação de questões do tipo:

- Quais são os benefícios para a organização e para os seus clientes?
- Quanto tempo demora a sua implementação e que custos terá?
- Quais são os recursos necessários?
- Quais são os benefícios a curto e a médio prazo?

Trabalhar com base nestas perguntas ajudará a criar uma solução financeiramente viável (Best, 2006).

4.4 Como identificar oportunidades

Não existem receitas para identificar as melhores oportunidades.

O propósito da gestão de design consiste em identificar e em comunicar o modo através do qual o design pode contribuir como um valor estratégico para a organização. A identificação de oportunidades é o primeiro passo para as acções (Borja de Mozota, 2003). O que determina quais são as oportunidades **“certas”** para cada organização é a visão, os objectivos, as aspirações definidas pela liderança (partilhada e multidisciplinar) e a identidade da(s) marca(s) que possui: uma boa oportunidade para uma organização não é, necessariamente, sinónimo de boa oportunidade para outra.

Existe um conjunto de ferramentas e de métodos que podem ser usados para identificar oportunidades de design. Os exemplos que se seguem funcionam como pontos de partida para determinar o espaço de uma organização e estabelecer paralelos comparativos com as organizações concorrentes: são os contextos de actuação (internos e externos) que permitem prever se existe mercado para os produtos e / ou serviços de uma determinada organização.

4.4.1 Algumas ferramentas e métodos para identificar oportunidades de design

Análise PLEST

É baseada nos factores Políticos, Legais, Económicos, Sócio-culturais e Tecnológicos que podem afectar um produto ou serviço de uma organização, através da identificação de tendências emergentes e de factores influentes para cada uma destas áreas. A análise PLEST também pode ser usada como sistema de antecipação para identificar de que modo as tendências afectarão a oferta corrente de produtos e de serviços de uma organização e, se for o caso, definir as acções com um carácter preventivo (*Good Small Business Guide*, 2003).

Análise SWOT

É usada para identificar as forças (*Strengths*), as fraquezas (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) ou para avaliar uma oportunidade de mercado, através da identificação dos factores que causam ou produzem impacte na organização (quer a sua proveniência seja do interior ou do exterior da organização). Em função desta análise, pode ou deve ser desenvolvida uma resposta apropriada (*Good Small Business Guide*, 2003).

Análise Competitiva

O uso matrizes é um modo valioso de fazer “saltar” as oportunidades com maior potencial, porque as matrizes promovem um modo de representar as relações entre os produtos ou serviços de uma organização, os produtos ou serviços competidores e os espaços por preencher existentes no mercado. A partir desta análise em forma de matriz, os produtos e os serviços são posicionados no mapa ou no gráfico, o que possibilita a comparação entre cada um. A posição relativa no mapa evidencia o critério para a diferenciação de uma organização relativamente à concorrência, assim como identifica o potencial para lançamento de um novo produto ou serviço numa área que, à partida, poderia não ser a mais indicada (Porter, 1980; Porter, 1985).

Mudança de paradigma

O modelo de mudança de paradigma, inventado por Peter Drucker (1993), sugere que em cada organização existem três zonas interactivas diferentes: passado, presente e futuro. Recentemente, estas zonas foram traduzidas em três dimensões de negócio: *tradicional*, *transicional* e *transformacional* (Flaherty, 1999).

No contexto da gestão de design, existem três modos de enquadrar a função design de acordo com o paradigma escolhido (Best, 2006):

- Gerir de forma *tradicional*, ou seja, melhorar as acções correntes, concentrando todos os esforços nos pontos fortes da organização e incrementando a eficiência dos processos produtivos;
- Gerir de forma *transicional*, adaptando o que existe a novas oportunidades, procurando satisfazer as necessidades de consumidores insatisfeitos ou atraindo novos consumidores;
- Gerir de uma forma *transformacional*, focada na inovação ou na mudança planeada, fazendo mais do que escutar os mercados, ou seja, transformando tendências emergentes em oportunidades de negócio.

Criação de cenários

Não existe nenhum processo de análise de mercado que aponte, directa e inequivocamente, para um novo produto ou serviço. Para conseguir uma mudança baseada na inovação, o modo de chegar a um produto ou serviço (por mais diferente que seja na sua essência uma novidade), passará, necessariamente, por configurar uma hipótese de futuro, a partir da detecção de sinais do passado (mais ou menos recente), na qual a visão possa funcionar para, em seguida, recuar no tempo e encontrar uma aplicação no presente.

A criação de cenários é um modo de imaginar o futuro com o objectivo de explorar novas oportunidades de design. Por sua vez, os cenários geram o contexto no qual poderemos imaginar quais serão os estilos

de vida dos utilizadores dos novos produtos e serviços.

Outra vantagem da utilização de cenários provém do foco exclusivo no utilizador, no seu comportamento e nas suas experiências. A equipa de design é forçada a olhar para a realidade do ponto de vista do utilizador, abdicando da sua perspectiva pessoal. A função design cria valor, melhora funcionalidades, interfere com a diferenciação visual, no reforço da marca, focalizando os esforços nos utilizadores. A equipa de marketing também contribui para o propósito de criação de valor, colaborando, activamente, no processo de antecipação / previsão de desejos / identificação de necessidades dos utilizadores. Por isso, também contribui para a vantagem competitiva das organizações.

No entanto, os processos tradicionais de análise de mercado podem identificar necessidades mas são inibidores da criação de ideias inovadoras. Quando surgem hipóteses de desenvolvimento de um produto ou serviço inovador(es) costumam partir do processo de inovação, de uma ideia extraordinária ou de uma visão do futuro (Best, 2006).

4.5 Benchmarking É o processo sistemático e contínuo de medida, de comparação das práticas de uma determinada organização com as práticas das organizações líderes mundiais, no sentido de obter informações que possam contribuir para a melhoria do seu desempenho. O benchmarking é uma técnica de observação, de adaptação e de integração das melhores práticas alheias no interior da organização (não confundir com “técnicas de observação ilícitas”). Os processos de benchmarking que não analisam o desempenho na função design omitem informação essencial para compreender as boas práticas nas suas diversas facetas, fazendo passar a ideia de que os processos de investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços dependem, apenas, dos contributos de fornecedores, clientes e distribuidores.

O benchmarking é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações. Todavia, copiar as melhores práticas não se constitui como o melhor atalho para ultrapassar a concorrência. Cada organização necessita de procurar o seu caminho, único, distintivo e consentâneo com a sua cultura e com a realidade na qual opera. Essa busca é um processo complexo e árduo. Implica perspicácia, persistência, audácia e determinação — a excelência é difícil de alcançar, mas não é impossível.

Listam-se, em seguida, algumas organizações bem sucedidas que operam em mercados transnacionais (e os respectivos *websites*). A informação a recolher é um ponto de partida: não dispensa o recurso a outras metodologias de benchmarking e de identificação de perfis de concorrência, mais profundos e rigorosos (*vid. Good Small Business Guide, 2003*). A selecção apresentada é meramente indicativa de algumas marcas de paixão dos prescritores de Materiais de Construção, nacionais e estrangeiros, mas é significativa, considerando as expectativas de internacionalização das empresas do Sector:

Abet Laminati <www.abet-laminati.it>
Agape <www.agapedesign.it>
Althea Ceramica <www.altheaceramica.com>
Antoniolupi <www.antoniolupi.it>
Arpa <www.arpaindustriale.com>
Artigo <www.artigo.com>
Alias <www.aliasdesign.it>
Boffi <www.boffi.com>
Bega <www.bega.com>
Bticino <www.bticino.it>
Bisazza <www.bisazza.com>
Bulthaup <www.bulthaup.com>
Burkhardt Leitner <www.burkhardtleitner.de>
Catalano <www.catalano.it>
Cesana <www.cesana.it>
Cordivari <www.cordivari.it>
D Line <http://www.dline.com>
Dornbracht <www.dornbracht.com>
Duravit <www.duravit.com>
Erco <www.erco.com>
Escofet <http://www.escofet.com>
Fantini <www.fantini.it>
Flaminia <www.ceramicaflaminia.it>
Gaggenau <www.gaggenau.com>
Gandia Blasco <www.gandiablasco.com>
Gira <www.gira.com>
Granitifiandri <www.granitifiandri.com>
GKD <http://www.creativeweave.com>
Haecker <www.haecker-kuechen.com>
Häfele <www.hafele.com>
Hydro <www.hydro.com>
Ib Rubinetterie <www.ibrubinetteria.it>
Ideal Standard <www.ideal-standard.co.uk>
Ilbagnolalessi <www.ilbagnolalessi.com>
Impronta Ceramiche <www.improntaceramiche.com>
Iris Ceramica <www.irisceramica.it>
Jacuzzi <www.jacuzzi.eu>

Jung <http://www.jung.de>
Kerakoll Design <www.kerakoldesign.com>
Lafano <www.lafano.it>
Legrand <http://www.legrandelectric.com>
L'invisibile <www.linvisibile.it>
Lualdiporte <www.lualdiporte.com>
Mamoli <www.mamoli.com>
Marazzi <www.marazzi.it>
Momodesign Ceramics <www.momodesignceramics.com>
Nic Design <www.nicdesign.it>
Olivari <www.olivari.it>
Patt <www.pattspa.it>
Rex <www.rex.it>
Simas <www.simas.it>
Santa & Cole <www.santacole.com>
Scavolini <www.scavolini.com>
Schüco <www.schueco.com>
Sika <http://www.sika.com>
SSS Siedle <www.siedle.com>
Technal <www.technal.com>
Tecu <www.tecu.com>
Teuco <www.teuco.it>
Tre-Più <www.trep-trepiu.com>
Tubes <www.tubesradiatori.com>
Wisa <w3.upm-kymmene.com>
Valcucine <www.valcucine.it>
Viva Ceramica <www.cerviva.it>
Vitra <uk.vitra.tr>
Vola <www.vola.com>
Zucchetti <www.zucchettidesign.it>

4.6 Processos integrados de design: um itinerário tipo

O design é um processo cíclico e rigoroso, de conhecimento e de criatividade. A resolução de um problema de um modo criativo passa por sucessivas aproximações, não sequenciais nem lineares. Não há nada de misterioso nos processos de design, somente não estão ao alcance de amadores, porque o seu êxito depende, em primeiro lugar, do conhecimento profundo do campo disciplinar respectivo, de muito trabalho e persistência (Csikszentmihalyi, 1996). Deverá acrescentar-se, conforme referido anteriormente, que a organização precisa de reunir e de disponibilizar as melhores condições que propiciem e alimentem a função design. Descrever um processo de design global não aplicado, ou seja, fornecer um modelo teórico, resulta demasiado árido num manual de gestão de processos de design. Por isso, recorre-se a um itinerário tipo (*vid. [desdobrável em anexo](#)*), que não dispensa a elaboração do diagnóstico à função design, a identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças e recomendações (análise SWOT), nem o plano de acção, elementos específicos e únicos de cada organização.

A integração de design ao nível estratégico permite ajudar as organizações a definir metas ousadas e razoáveis, de acordo com a realidade e a sua capacidade efectiva de se ajustarem / transformarem para cumprir a visão, minimizando eventuais impactes negativos.

As empresas produtoras de pequena dimensão têm mais dificuldades na implementação de processos de design estratégico porque os seus recursos humanos encontram-se quase todos afectos à produção, ou seja, precisam de subcontratar a maior parte das competências distintivas necessárias. No entanto, esse poderá ser o modo de ajudar as organizações que assentam em mão-de-obra intensiva (e que incorporam pouco valor nos processos de transformação). Por exemplo, algumas poderão concentrar-se em micro nichos de oportunidade e serem bem sucedidas, outras decidirão procurar parcerias para reunir esforços e reconfigurar as suas vantagens competitivas ... Em síntese, não existem soluções formatadas à partida, apenas e só possibilidades infinitas, que terão de passar por um rigoroso escrutínio para decidir, de modo responsável, se devem manter ou mudar de paradigma (e como), em função dos contextos (interno e externo), da massa crítica disponível, da cultura da organização e do seu compromisso social.

4.7 Proteger a inovação e o design

As organizações com políticas de design consistentes estão conscientes do valor do da inovação e do design na construção dos seus resultados: sabem que são activos importantes e quantificáveis no valor que a organização representa nos mercados financeiros. A falta de ética e de escrúpulos daqueles que, deliberadamente, se apropriam de ideias alheias justifica a necessidade de protecção legal da propriedade industrial e dos direitos de autor.

A legislação aplicável, relativamente à protecção do design, da propriedade industrial e dos direitos de autor, assim como as especificidades que decorrem da relação profissional designer / organização, inviabiliza o aprofundamento desta problemática neste Manual. O GAPIdesign (GAPI Design, 2003; GAPI Design, 2007) e o INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial são os interlocutores qualificados para apoiar as organizações e os designers nos processos de registo e de protecção.

4.8 Medir os factores críticos de sucesso de processos de design

Para evitar a utilização de diferentes critérios de medição e de avaliação do êxito da função design é preciso definir, clara e inequivocamente, os objectivos dos processos de design, e envolver o maior número de protagonistas com poder de decisão e responsabilidades directas nos referidos processos.

O desempenho da função design pode ser avaliado desde que se definam quais são as expectativas, por exemplo, relativamente ao ciclo de vida de um produto (em número de anos), volume e curva de vendas estimados, desde o seu lançamento até ao fim do ciclo (descontinuação). O desempenho deve ser monitorizado com regularidade para aferir a evolução e, se necessário, para introduzir factores correctivos.

É importante quantificar o investimento total para o desenvolvimento do novo produto, assim como identificar o modo como esse montante será distribuído nas suas diversas componentes e fases de processo (I&D, design de produto, comunicação, marketing e promoção, ambientes, eventos, etc.).

O investimento financeiro no processo de design também deverá ser orçamentado. Do orçamento inicial farão parte as estimativas de custo com os recursos humanos (internos e externos) afectos às diversas fases descritas no itinerário tipo, bem como os custos estimados relativos à produção industrial, marketing, concepção e produção de material comunicacional, lançamento etc., assim como os custos de exploração.

A composição do preço indicativo inicial deverá incluir todos os dados identificados anteriormente, decompondo os valores de concepção, de produção e de exploração para facilitar a análise e a avaliação do processo.

A informação deve ser cuidadosamente registada, para permitir a introdução de correcções em processos futuros. O rigor no processo de elaboração do orçamento permitirá avaliar, quantitativamente, os factores tangíveis, comparando os valores estimados com os valores reais e observando outros aspectos igualmente quantificáveis, como o retorno do investimento, a margem de lucro, o número de unidades efectivamente vendidas, o comportamento anual das vendas, a quota de mercado, etc.

As marcas fortes, cuja notoriedade e reconhecimento assentam na inovação, no design e na oferta sistemática de produtos e serviços de paixão, podem dar-se ao luxo de lançar no mercado produtos e serviços cujo preço não é determinante na decisão de compra. Medir o êxito do design e da inovação em organizações que podem assumir esta atitude é medir o desempenho da própria organização, porque o design e a inovação são o seu *core business*.

A economia digital abriu espaços para o aparecimento de marcas com estas características, anulando o anátema de que em Portugal não há tradição de lançamento de produtos com elevada incorporação de valor. Também é possível avaliar o design através de análises qualitativas, assentes em factores intangíveis: impactos do valor da marca na percepção e satisfação dos utilizador(es), na aprendizagem organizacional (com a consequente oportunidade de melhorar os processos), na imagem da organização junto das diversas audiências, na sustentabilidade e na responsabilidade social. Os prémios de design e de gestão de design (nacionais e internacionais), independentemente de corresponderem a valores monetários, são, também, indicadores importantíssimos de confirmação e de reconhecimento público do êxito dos processos de design. Devidamente publicitados, constituem-se como um reforço positivo para o interagir das organizações e podem ser usados como argumentos de venda. (Junho 2008)

7. Dois exemplos de boas práticas

Paulo Maldonado e Leonor Ferrão.

Foi enviada uma listagem de 10 tópicos a cinco empresas que desenvolvem boas práticas, na expectativa de identificar algumas notas interessantes para outras organizações. Procurou-se diversificar o universo de inquiridos, quanto à dimensão da organização, aos modelos organizacionais, à tipologia de produtos e ao recurso a diversos registos disciplinares de design. Apresentam-se, em seguida, as respostas da Labicer e da Sienave. Os textos são da responsabilidade das organizações que se disponibilizaram a responder aos temas propostos .

5.1 Labicer



Visão estratégica “A missão da Labicer consiste em criar, produzir e comercializar soluções de pavimentos e revestimentos de qualidade, design e Imagem diferenciada e articular o respeito pela natureza com a Inovação e a funcionalidade, criando um mercado exclusivo em que superamos as expectativas dos clientes.”

O respeito pelas pessoas dotou a Labicer de excelentes recursos humanos e as preocupações ambientais estão presentes nos processos produtivos e nas matérias-primas utilizadas.

O conceito de serviço total Labicer implica apresentar soluções completas e acompanhar o cliente até à satisfação total.

Diferenciação através do design A Labicer integra nos seus recursos humanos um gabinete de design responsável pela constante pesquisa e desenvolvimento de conceitos inovadores nos seus produtos: objectos, comunicação e espaços. Consciente da importância de uma actualização constante ao nível do conhecimento e tecnologia, a Labicer está em permanente contacto com estúdios de design, mas procura também ter um olhar atento e crítico do meio envolvente tendo como objectivo um desenvolvimento sustentável.

Inovação através de design Procurando produzir com matérias-primas da maior qualidade, com as tecnologias mais recentes e de acordo com as novas tendências, a Labicer propõe modos de habitar ambientalmente sustentáveis. Incorporando nos seus projectos preocupações como as componentes estética, ecológica e funcional, assim como o desempenho técnico, o gabinete de design propõe-se apresentar conceitos inovadores. Os produtos Labicer são desenhados de acordo com estas intenções.

Internacionalização Desde o início, a Labicer incluiu nos seus objectivos o envolvimento com outros mercados internacionais cujas distâncias físicas nunca representaram obstáculos. A presença nestes mercados permite à Labicer criar uma sólida presença no mundo empresarial e possibilita também uma recolha de dados indispensável ao desenvolvimento de novos produtos.

Recurso ao design Definida a estratégia de posicionamento e identidade da Labicer, o gabinete de design projecta de acordo com objectivos bem definidos, procurando a inovação, novos conceitos através da optimização de recursos e processos. A Labicer considera o design um factor de competitividade.

Gestão de design A gestão de design é um processo multidisciplinar, um processo que integra várias disciplinas, como a gestão, o marketing, os recursos humanos, a produção... Na Labicer, o gabinete de design, nas suas

várias áreas de actuação, projecta em estreita colaboração com as disciplinas referidas. Considera nos seus projectos a estrutura produtiva, os mercados alvo, no fundo os objectivos da empresa, a sua missão.

Marca Actualmente, a importância da marca é inquestionável. As marcas encontram-se presentes no nosso quotidiano, simplificando e unificando o conceito, a mensagem e a imagem de uma empresa. Representando um produto ou serviço, as marcas identificam-nos enquanto indivíduos, na medida em que nos identificamos e optamos por umas relativamente a outras. Uma marca que represente confiança, emoção, consistência, inovação é um dos principais bens intangíveis para quem a detém.

Foi considerando os aspectos anteriores que a Labicer criou as seguintes marcas:

KERAMOTECA

Pavimentos e Revestimentos em grés porcelânico "full body", de elevada resistência mecânica e absorção de água quase nula.

VITRAKEM

Revestimentos de superfícies em aglomerado cerâmico com design e características diferenciadoras, criados a partir da utilização de resíduos e excedentes inerentes aos processos cerâmicos tradicionais e transformação de rochas ornamentais.

Este produto apresenta-se em quatro tipologias distintas: *United Colours*, com coloração superficial tipo Pantone; *Mass Colours*, cujo corpo da peça é totalmente corado e sendo toda a espessura da peça igual, assemelhando-se ao efeito característico das pedras naturais; *Inside*, semelhante ao *Mass Colours* mas incorporando elementos decorativos com o alumínio, o cobre, a madrepérola e *compact discs*.

Por último, a *Série B*, apresentando soluções personalizadas limitadas apenas pela imaginação.

Conceitos B[BE] *Pattern Wall*, *Living wall Print 3D*, *Info Print* e *Do it yourself*.

Prémios Numa iniciativa apoiada pela Ordem dos Arquitectos, a Labicer promoveu um concurso de ideias; o *briefing* falava em idealizar e criar qualquer tipo de volume ou estrutura, partindo de uma base de 9 m² e uma altura máxima de 1,80 m, desde que revestido com Vitrakem. A Labicer comprometeu-se a produzir e implementar o projecto vencedor no aeroporto de Lisboa.



LABICER®

5.2 Sienave



Visão estratégica

A Sienave, Sienitos do Algarve,Lda. é proprietária de uma unidade de transformação de rochas ornamentais cuja principal matéria-prima é o Sienito CVL Monchique. Este é extraído em Nave, Monchique, em pedra pertencente à empresa Carlos Vida Larga, S.A., do mesmo grupo económico. Desde a fundação das empresas, no início dos anos oitenta, o Sienito foi vendido, quer como matéria-prima, em blocos ou em chapa, quer após transformação, para fornecimento de obras de âmbito nacional e, sobretudo, internacional, nomeadamente nos mercados do Extremo Oriente: Japão, Coreia do Sul e China.

Detentora, portanto, da extracção de matéria-prima e da capacidade da sua transformação, faltava contudo à Sienave um terceiro factor, a concepção, que lhe permitisse agir directamente sobre o mercado.

Foi estabelecida uma parceria com o Atelier Vitor Lourenço, ao qual foi estabelecido, como objectivo, a criação de uma gama de produtos que pudessem:

- Utilizar matéria prima sobranste da principal actividade da pedra, que é a produção de blocos de 1ª qualidade, para exportação;
- Possibilitar a produção de material para *stock*, separando assim a produção da encomenda directa;
- Potenciar a produção e comercialização da gama de produtos tradicionais já existente;
- Colocar a Sienave entre as empresas de referência no sector, a nível nacional.

A resposta do Atelier foi a criação do “Urb Concept, Sistema integrado de mobiliário urbano e acessórios em pedra natural.”

Diferenciação através do design

Relativamente ao sector das rochas ornamentais:

- Criação de uma colecção de desenho contemporâneo, por oposição à imagem algo retrógrada da maioria das empresas do sector;

Relativamente ao sector de mobiliário urbano:

- Oferta de uma colecção de mobiliário urbano em pedra, material de reconhecida adequabilidade ao espaço urbano;
- Oferta de uma colecção de mobiliário urbano que permite a interacção com os pavimentos e pavimentos verticais, formando um sistema integrado;
- Oferta de uma colecção de mobiliário urbano em que as diversas peças da colecção apresentam uma linguagem comum.

Inovação através de design

A comunicação de caminhos pelo qual o design pode contribuir para o valor estratégico da empresa:

- Corresponde a uma valorização da matéria-prima, o Sienito Nefelínico;
- Oferece a arquitectos e projectistas uma solução global de desenho urbano e arquitectura em pedra natural;

- Interligação intrínseca entre os diversos pavimentos, peças e acessórios, onde a consonância na relação entre diferentes materiais e o conteúdo da linguagem dos diferentes componentes assume um papel fundamental;
- A comercialização do UrbConcept permite fomentar o interesse por outros produtos tradicionais da empresa, quer em termos de Sienito Nefelínico, quer de outras rochas ornamentais que a empresa também comercializa;

Internacionalização Desde os anos 70 que, dado o carácter único do Sienito CVL Monchique, e conforme já referido, a Sienave desenvolve actividade a nível internacional. Fá-lo agora, contudo, de forma mais direccionada. Salienta-se a participação (directamente ou através dos seus representantes) nos seguintes certames internacionais:

- Urban Design 2005 AMSTERDAM RAI (International Exhibition & Congress Centre)
- Construlan 2006 Salon de la construccion equipamiento e instalaciones (Bilbao Exhibition Centre)
- BatiMat 2007 Salon internacional da la construction (França)
- The Natural StoneShow 2008 EXCEL LONDON (The International Exhibition and Conference Centre)

Recurso ao design A invenção do programa — o recurso à figura do designer/arquitecto que, por se situar a jusante, mais perto do destinatário final dos produtos, pode orientar a escolha do programa.

No caso da Sienave, a criação do produto “UrbConcept” permitiu:

- Uma melhor gestão dos recursos da pedra, ao permitir o aproveitamento de blocos de menor dimensão ou de forma irregular;
- Uma valorização deste tipo de recursos, antes utilizado quase exclusivamente para produção de britas (um subproduto de baixo rendimento);
- Um direccionamento da actividade da empresa para o mercado de obras de exterior, vulgo “urbanismo”, onde, aparentemente, não existe uma tão grande saturação do mercado quanto no de obras de edificação; por outro lado, dada a evidente falta de qualificação dos espaços exteriores (públicos e privados) em Portugal, tudo indica que o crescimento será maior neste área do que na construção/renovação da edificação tradicional.

A adequação do desenho das peças da colecção e seus componentes nos sistemas de corte mais rentáveis (privilegiando os cortes rectos e evitando os escavados) tornou-se um importante factor competitivo, com clara repercussão em todo o *layout* produtivo e, conseqüentemente, no custo final do produto; por outro lado, esta característica das peças de adoptarem os sistemas de corte mais rentáveis (que correspondem à maquinaria mais simples) traduziu-se num processo com duas fases distintas;



- Primeiro, o início da colecção não implicou um grande investimento em maquinaria, dado que a colecção se adaptava às máquinas existentes;
- Numa segunda fase, o aumento da produção, baseou-se obviamente na aquisição de maquinaria com idênticas características em termos de corte;
- Nessa segunda fase, o aumento da produção fez com que o correspondente investimento em maquinaria fosse já orientado para resposta às necessidades da colecção. Dada a simplicidade dos já citados processos de corte, foi possível canalizar o investimento em tecnologia para outras fases do processo, nomeadamente para a robotização dos processos de manuseamento pré e pós corte, e sobretudo o recurso a tecnologia de multi-corte;
- A adequação da FORMA das peças ao seu manuseamento em fábrica ou posteriormente, já em obra, de que é paradigmático o banco “Sólido T” corresponde a uma forma de caracterização da colecção, ao incorporar no desenho as características intrínsecas da pedra, no caso o peso.

Gestão de processo(s) de design

- Criação de um departamento de design que, em articulação com a administração, pode fazer a gestão interna dos processos de design industrial e design de comunicação;
- Dado o relacionamento existente com um fornecedor externo (Atelier Vítor Lourenço), foram estabelecidos os princípios de relacionamento com a Sienave: objectividade e clareza da contratualização no sentido de evitar atritos e/ou situações de conflito; motivação, dada a exigência constante de capacidade inventiva.

Gestão de design Em simultâneo com a introdução de mecanismos de gestão de design, a Sienave procedeu à implementação da certificação de qualidade (ISO 9001)

O conjunto de acções a desenvolver abrange, transversalmente, todos os departamentos, bem como todos os produtos. De uma forma simplificada, podemos separá-las em acções relativas aos novos produtos ou àqueles já em fase de produção.

Novos produtos:

Proposta de desenvolvimento de produto (identificação de origem).

Primeira avaliação de interesse global:

- integração na colecção;
- interesse comercial;
- outros interesses.

Execução de projecto (estudo prévio, projecto base, projecto de execução, avaliações intermédias por departamento).

Segunda avaliação de interesse (nos seguintes níveis):

- Adequação aos meios de produção;
- Análise de custos.

Fase de prototipagem e respectiva avaliação (1º protótipo / 1ª avaliação; 2º protótipo / 2ª avaliação...)

Fase de teste e certificação de produto;

Registo de modelos e/ou marcas patentes industriais;

Aprovação de modelo para produção;

Integração nas diferentes ferramentas de design de comunicação:

- Brochuras;
- Catálogos;
- CDs;
- Site;
- Anúncios na imprensa.

Integração nas diferentes ferramentas de controlo de produção:

- Fichas de componentes;
- Fichas de gestão de *stocks* e fornecedores;
- Tabelas de dimensionamento e tolerâncias de componentes;
- Fichas para verificação e controlo de qualidade.

Produtos em fase de produção:

- Avaliação contínua do processo de fabrico;
- Avaliações intercalares do interesse na continuidade do produto:

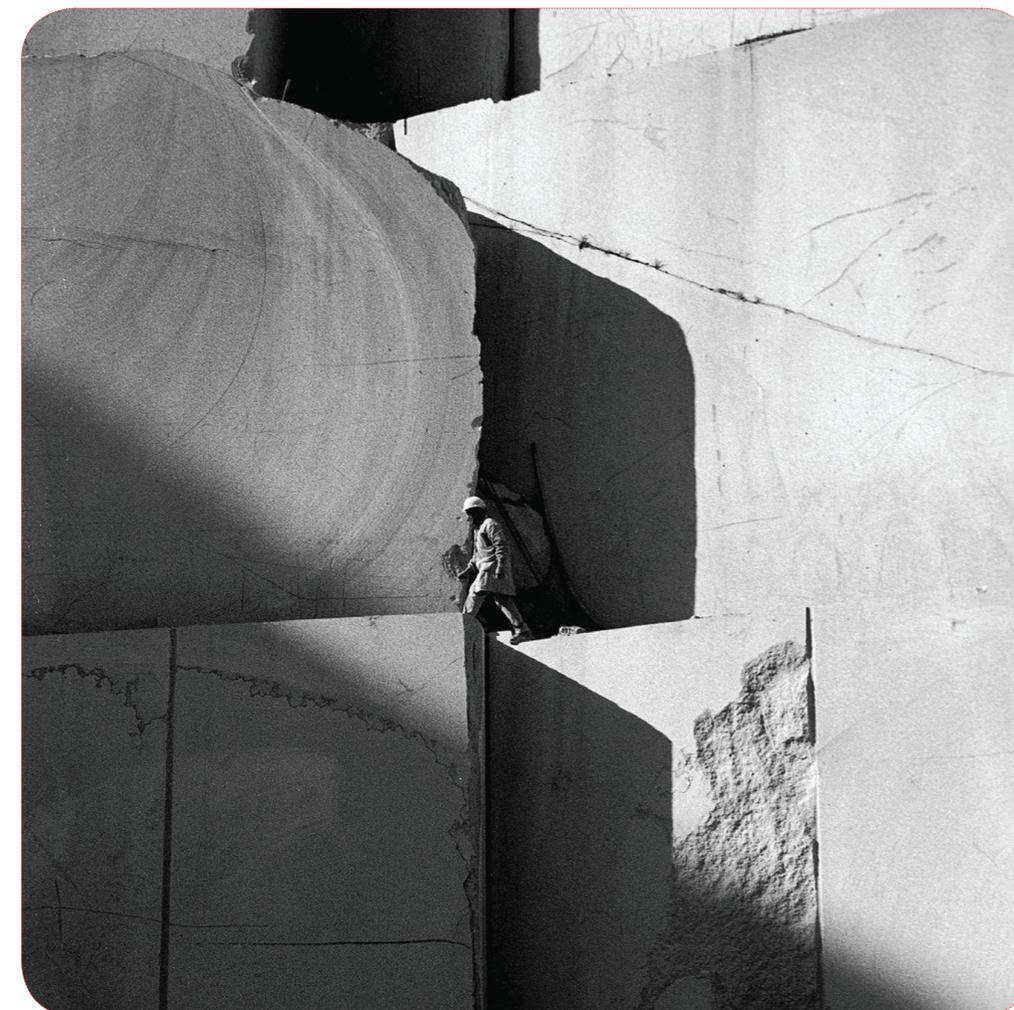
Avaliação de adequação a novos factores endógenos (maquinaria, outros produtos, outros);

Avaliação de adequação a novos factores ambientais (tendências, legislação, satisfação dos clientes, outros).

Marca “Sienave” é uma marca registada da Sienave, Sienitos do Algarve Lda., utilizada para identificação de todos os processos e produtos da empresa. A especificidade da colecção que veio a ser denominada por “UrbConcept” justificou a sua criação como uma marca própria. Procurou-se que a marca pudesse traduzir, em várias línguas, a ideia de urbanidade (urbe, urbano, urban, urbain, etc) e de um conceito a ela associado.

Registos e patentes O registo de desenhos com modelos industriais é feito imediatamente após a fase de aprovação do respectivo protótipo. No caso da UrbConcept, todos os modelos da colecção foram objecto de Registo de Desenho Comunitário.

Prémios Inclusão em: *Best of – 180 produtos de design português* (editado pelo Centro Português de Design em 2003)
Prémio inovação (1º lugar) Tektonica 2005 (Feira Internacional de Construção e Obras Públicas, Lisboa)



8. Riffs Paulo Maldonado e Leonor Ferrão.

O Manual de Gestão de Processos de Design – Sector de Materiais de Construção pretende ser um instrumento de reflexão sobre processos de design orientados para a internacionalização e para a competitividade. Para fechar, em vez de considerações finais, apresentam-se algumas *riffs* inspiradoras de bons processos de gestão de design.

- Visionar o futuro, encontrando o equilíbrio mais ajustado entre o tangível e o excessivamente arriscado;
- Integrar a Inovação e o design na cultura da organização;
- Envolver a gestão de topo com a gestão do design, o marketing, o design e as engenharias para colaborar, entusiasticamente, com todos os profissionais de cada um destes registos disciplinares;
- Estimular a emergência de lideranças fortes, capazes de inspirar exércitos de colaboradores competentes e empenhados em visionar as melhores hipóteses de futuro;
- Promover o “efeito Médicis” (cruzamento de saberes);
- Erradicar o medo, a inveja, o voluntarismo inconsequente, a ambição desmedida (ou a falta de ambição) e o excesso de modéstia;
- Aprender com os erros para superar os fracassos;
- Persistir perante a incerteza;
- Valorizar o saber fazer e a experiência, tirando o máximo partido da conjugação de dois universos produtivos compatibilizáveis (artesanal e industrial);
- Trabalhar a identidade cultural da organização, continuada e esforçadamente, para actuar de modo distintivo no preenchimento de oportunidades de negócio e na promoção de quadros de vida sustentáveis e inclusivos;
- Ter presente a máxima de Thomas John Watson (1874-1956):
“good design is good business”. (1950)

9. Referências e bibliografia

Adcv – Asociacion De Diseñadores De La Comunidad Valenciana (2000) (Ed.). **El Valor Del Diseño Gráfico E Industrial**. Valencia: Adcv.

Baxter, Mike (1995) **Product Design: Pratical Methods For The Systematic Developemnt Of New Products**.

London: Chapman And Hall.

De Bono, Edward (1970) **Lateral Thinking: Creativity Step By Step**. New York: Harper And Row.

De Bono, Edward (1971) **Lateral Thinking For Management: A Handbook**. Hardmondsworth: Penguin.

Best, Kathryn (2006) **Design Management: Managing Design Strategy, Process And Implementation**. Lausanne: Ava.

Bohm, David (1998) **On Creativity. With A New Preface By Leroy Little Bear**. London: Routledge.

Bonsiepe, Gui (1975) **Teoria E Prática Do Design Industrial**.

1ª Ed. Portuguesa. Lisboa: Centro Português de Design.

Borja De Mozota, Brigitte (2003) **Design Management: Using Design To Build Brand Value And Corporate Innovation**.

New York: Allworth Press.

Branco, João (2000) **Diagnósticos / Relatórios – Gestão Do Design Nas Empresas E Instituições** [Texto Policopiado].

Lisboa: Centro Português de Design.

Bourdieu, Pierre (1979) **La Distinction: La Critique Social Du Jugement**. Paris: Minuit.

Bürdek, Bernhard E. (1991) **Diseño, Historia, Teoría Y Práctica Del Diseño Industrial**. Versión Castellana De Fernando Vegas López-Man-

zanaras. Barcelona: Gustavo Gili, 1994



Celaschi, Flaviano; Deserti, Alessandro (2007). **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007

Centro Português De Design (2003) (Ed.). **Estudos sectoriais – ideias chave**. Coord. Maria José Nogueira. Lisboa: Centro Português De Design, 2003

Chaves, Norberto (1988). **La Imagen Corporativa: Teoría Y Metodología De La Identificación Institucional**. 2ª Edición. Madrid: Gustavo Gili, 2003

Collins, James C.; Porras, Jerry I. (1994). **Built To Last: Successful Habits Of Visionary Companies**. London: Random House, 2005

Collins, Jim (2005). **De Bom A Excelente: Porque É Que Algumas Empresas Dão O Salto... E Outras Não**. Trad. Portuguesa De Paulo Tiago Bento. Cruz Quebrada: Casa Das Letras, 2007

Csikszentmihalyi, Mihaly (1996). **Creativity: Flow And The Psychology Of Discovery And Invention**. New York: Harperperennial, 1997

Drucker, Peter (1993). **The Post-capitalist Society**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993.

Dz Centro De Diseño (Ed.) (1995). **Manual De Gestão De Design**. Trad. Portuguesa De Gitic. Lisboa: Centro Português De Design, 1997

Experimentadesign – Ccb (2001). **Dieter Rams House** [Catálogo Ex- posição]. Lisboa: Experimentadesign-Centro Cultural De Belém, 2001

Ferrão, Leonor (2006). **Projecto E Paixão: Sobre A Investigação Não Aplicada**, Artitextos – Urbanismo, Arquitectura, Design, Moda, 1, Lisboa, Janeiro 2006, 11-16

Flaherty, Jay (1999). **Peter Drucker: Shaping The Managerial Mind**. San Francisco: Jossey-bass, 1999

Fletcher, Alan (2001). **The Art Of Looking Sideways**. London: Phaidon, 2001

Gapi Design – Centro Português De Design (2003) (Ed.). **Design Protegido: Manual**. Lisboa: Centro Português De Design, 2003

Gapi Design – Centro Português De Design (2007) (Ed.). **Manual Ii [Design Protegido]**. Lisboa: Centro Português De Design, 2007

Good Small Business Guide (2003) (Ed.). **Good Small Business Guide: How To Start And Grow Your Own Businesses**. Introduction By Martha Lane Fox. London: Bloomsbury, 2004

Gorb, Peter (1990) (Ed.). **Design Management: Papers From The London Business School**. London: Architectural Design And Technology Press, 1990

Hamel, Gary; Phahalad, C.k. (1994). **Competing For The Future**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1994

Harvard Business Review (1999) (Ed.). **Harvard Business Review On Breakthrough Thinking**. Boston, Ma: Harvard Business School Publishing, 1999

Harvard Business Review (1999a) (Ed.). **Harvard Business Review On Management**. Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing, 1999

Johansson, Frans (2004). **O Efeito Médico: Como Conseguir Avanços Inovadores Através Do Cruzamento De Ideias, Conceitos E Culturas**. Trad. Paulo Tiago Bento. Cruz Quebrada: Casa Das Letras, 2007

Jones, John Cris (1970). **Design Methods**. 2nd Edition. Prefaces By Thomas Mitchell And Timoty Jones. New York: Wiley, 1992

Julier, Guy (1993). **Encyclopedia Of 20th Century Design**. 2nd Editon. London: Thames And Hudson, 2004

Kao, John (1996). **Jamming : The Art And Discipline Of Business Creativity**. New York: Harper Collins Publishers, 1996

Kelley, Tom; Littman, Jonathan (2006). **As Dez Faces Da Inovação: O**

Poder Da Criatividade E Da Inovação Na Empresa. Trad. Portuguesa De Maria Georgina Segurado. Rev. Técnica De Álvaro Lopes Dias. Lisboa: Presença, 2007

Lindstrom, Martin (2005). **Brand Sense: Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight, And Sound**. Foreword By Philip Kotler. New York: Free Press, 2005

Lydiate, Liz (Ed.) (1992). **Professional Practice In Design Consultancy**. London: Design Council, 1992

Lomborg, Bjørn (2007). **Cool It: The Skeptical Environmentalist's Guide To Global Warming**. New York: Alfred A. Knopf, 2007

Lorenz, Christopher (1987). **A Dimensão Do Design: A Nova Arma Competitiva Para Uma Estratégia De Produto E Um Marketing Global**. Ed. Rev. E Atualizada. Trad. Portuguesa De Maria Celeste Araújo Faria E Maria Rita Brito Aranha. Lisboa: Centro Português De Design, 1990

Maeda, John (2006). **The Laws Of Simplicity: Design, Technology, Business, Life**. Cambridge, Mass.: Mit Press, 2006

Maldonado, Paulo (1998). **Design: Uma Visão Estratégica** [Texto Polí- copiado]. Porto: [S.n.], 1998. Diss. Mestrado Em Design, Faculdade De Arquitectura Da Universidade Do Porto, 1998

Maldonado, Tomás (1991). **Design Industrial**. Trad. Portuguesa De José Francisco Espadeiro. Lisboa: Edições 70, 1999

Mollerup, Per (1997). **Marks Of Excellence: The History And Taxonomy Of Trademarks**. Edition Reviwed. London: Phaidon, 1998

Moore, James (1996). **The Death Of Competition: Leadership And Strategy In The Age Of Bussiness Ecosystems**. New York: Harper Busi- ness, 1996

Oakley, Mark (1990) (Ed.). **Design Management: A Handbook Of Is- sues And Methods**. Oxford: Basil Blackwell, 1990

Perkins, Shel (2006). **Talent Is Not Enough: Business Secrets For De- signers**. Berkeley, California: New Riders, 2006

Peters, Tom (1997). **O Círculo Da Inovação: Não Se Pode Limitar O Caminho Que O Leva Ao Engrandecimento**. Trad. Portuguesa De Isa- bel Rolo. Venda Nova: Bertrand, 1998

Phillips, Peter L. (2004). **Creating The Perfect Design Brief: How To Manage Design For Strategic Advantage**. New York: Allworth Press, 2004

Porter, Michael (1985). **Competitive Advantage: Creating And Sus- taining Superior Performance**. New York: Free Press, 2004

Porter, Michael (1980). **Competitive Strategy: Techniques For Indus- tries Analysing And Competitors**. New York: Free Press, 2004

Pugh, Stuart (1991). **Total Design**. Reading, Mass.: Addison-wesley Pub- lishers, 1990

Roberts, Kevin (2004). **Lovemarks: The Future Beyond Brands**. 2nd Edi- tion Expanded. New York: Powerhouse Books, 2005

Smith, Paul (2001). **You Can Find Inspiration In Everything**. London: Thames & Hudson, 2003

Steffen, Alex (Ed.) (2006). **Worldchanging: A User's Guide For The 21st Century**. Forward By Al Gore. New York: Abrams, 2008

Taleb, Nassim Nicholas (2007). **O Cisne Negro: O Impacto Do Alta- mente Improvável**. Lisboa: D. Quixote, 2008

Wheeler, Alina (2003). **Designing Brand Identity: A Complete Guide To Creating, Building And Maintaining Strong Brands**. London: Wiley, 2003

Publicações periódicas

Inovção, gestão e gestão de design

Business Week	www.businessweek.com
Design Management Review	www.dmi.org/dmi/html/publications/journal/journal_d.jsp#
Fast Company	www.fastcompany.com
Forbes	www.forbes.com
Harvard Business Review	http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/
Management Today	www.managementtoday.co.uk/
The Economist	www.economist.com
Stategy + Business	www.strategy-business.com
Wired	www.wired.com

Arquitectura, Design e Construção

2G	<www.ggili.com>
Abitare	<www.abitare.it>
ARQ./A	<www.revarqa.pt>
Arquitectura e Vida Arte e Construção	<www.arteconstrucao.com>
Blue	<www.blue.com.pt>
Construir	<www.construir.pt>
Casabella	(não tem endereço electrónico)
Creative Review	<www.creativereview.co.uk>
DDN – Design Diffusion News	<www.designdiffusion.com>
Design Report	<www.design-report.de>
Design Week	<www.designweek.co.uk>
Designo Interiores	<www.globus.com>
Domus	<www.domusweb.it>
Croquis, El	<www.elcroquis.es>
Frame	<www.frame.com>
Pedra&Cal	<www.gecorpa.pt>
ID	<www.idonline.com>
Interni	<www.internimagazine.it>
Intramuros	<www.intramuros.fr>
Imobiliária	<www.revistaimobiliaria.com.pt>
JA Jornal Arquitectos	<www.arquitectos.pt>
L'Arca Edizioni	<www.arcaedizioni.it>

Lotus	<www.editorialelotus.it>
On Diseño <www.ondiseno.com>	<www.ondiseno.com>
Ottagono <www.ottagono.com>	<www.ottagono.com>
Wallpaper <www.wallpaper.com>	<www.wallpaper.com>

Agência de Inovação (ADI)	<www.adi.pt>
Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal	<www.icep.pt>
AHDS Visual Arts	<www.ahds.ac.uk/visualarts>
American Institute of Graphic Arts	<www.aiga.org>
Associação Portuguesa de Designers	<apdesigners.org.pt>
Associação Portuguesa dos Fabricantes de Materiais de Construção	<www.apcmc.pt>
Beter by Design	www.betterbydesign.org.nz
Bureau of European Design Association	<www.beda.org>
Construlink Portal da Construção	<www.construlink.pt>
Centro Português de Design	<www.cpd.pt>
Chartered Institute of Marketing	<www.cim.co.uk>
Chartered Society of Designers, The D&AD	<www.csd.org.uk>
Design Business Association	<www.dba.org.uk>
Design Council, The	<www.designcouncil.uk>
Design Management Europe Award	<www.designmanagementeuropa.com>
Designing Hub	<www.designinghub.org>
Design in Business	<www.designinbusiness.org.uk>
Design Management Institute	<www.dmi.org>
Design Research Society	<www.designresearchsociety.org>
Doors of Perception, The	<www.doorsofperception.com>
Econstroj (Portal de Construção)	<www.econstroj.com>
Fundação para a Ciência e Tecnologia	<www.fct.mctes.pt/pt/empresas/>
Gabinete de Promoção à Propriedade Industrial	<www.gapi.pt>
Inferência Unidade de Pequenas e Médias Empresas	<www.inferencia-pme.com>
Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação	<www.iapmei.pt>
Instituto Nacional da Propriedade Industrial	<www.inpi.pt>
International Council of Societies of Industrial Design	<www.icsid.org>
International Organization for Standardization (ISO)	<www.iso.org>
Innovation Think	<www.innovationthink.com>
Nextdesign Leadership Institute	<www.nextd.org>

Ordem dos Arquitectos www.arquitectos.pt

Patent Office, The www.patente.gov.uk

Plano Tecnológico www.planotecnologico.pt

Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) www.qren.pt

Red Dot www.red-dot.de

Sociedade de Autores (SPA) www.spautores.pt

Springwise www.springwise.com

Trendwatching.com www.trendwatching.com

UsabilityNews.com www.usabilitynews.com

10. Glossário

Art déco Mais do que um estilo ou do que um movimento, o *art déco* é, segundo alguns autores, uma tendência que influenciou as artes decorativas durante as décadas de vinte e de trinta do século XX (Julier, 1993). Caracteriza-se pela depuração (geometrização) formal e uso de materiais nobres (madeiras exóticas, prata, ouro, marfim, cristal e pedras semi-preciosas). Do ponto de vista produtivo, os objectos *art déco* enquadram-se no denominado artesanato de luxo. Todavia, este gosto contaminou alguma produção industrial europeia anterior à eclosão da Segunda Grande Guerra. Na Europa, aplica-se, essencialmente, a objectos de natureza sumptuária e a (alguns, escassos) ambientes. Nos EUA, nomeadamente em Nova Iorque, encontra-se a sua expressão máxima, na arquitectura de muitos arranha-céus (Chrysler, Empire State, General Electric...) e nos respectivos interiores, produção indissociável do poder financeiro de uma elite burguesa recentemente enriquecida e ávida de referências culturais europeias (nomeadamente, de origem francesa, como é o caso). O *art déco* (nova-iorquino) coincide com outro estilo emergente ainda mais elitista – o “estilo Bauhaus” – e com o apogeu do *streamlining*.

Brief Documento que precede uma acção e que contém todas as informações necessárias que a enquadram e limitam.

Caderno de tendências Dossiers editados por agências de tendências, orientados para estimular a criatividade nos mais diversos sectores de actividade. Resultam do trabalho de equipas com competências muito diversificadas, para atingir, simultaneamente, a abrangência e a especificidade sectorial. Incluem informações de diversos tipos registada em dois tipos de suporte (imagem impressa sobre papel e amostras de tecidos e de outros materiais). A partir de um trabalho de observação do real, os *cool hunters* identificam sinais que são, depois, trabalhados pelas agências de tendências. O resultado tem edições muito limitadas em número (o que também serve para justificar o elevado preço de aquisição). As imagens que documentam os cadernos mostram ambientes, objectos, situações dos mais diversos tipos, captando cores, formas, temas, comportamentos... Há designers e estilistas que só trabalham a partir destes cadernos; outros dispensam-nos, elaborando os seus (neste caso, as designações variam consoante o campo disciplinar (“diário gráfico” ou “*scrapbook*”).



Capital cultural Conceito introduzido pelo filósofo e sociólogo francês Pierre Bourdieu (1930-2002) em 1979. Refere-se aos aspectos menos tangíveis que envolvem, influenciam e determinam as condições de aprendizagem e, consequentemente, contribuem, indirectamente, para a constituição do capital intelectual dos indivíduos e, por extensão, do capital intelectual das organizações. Neste Manual, o conceito é aplicado às organizações como sinónimo do seu ADN.

Capital intelectual Conceito de finais da década de 40, que decorre de outro muito importante, “trabalhador do conhecimento”, igualmente definido pelo filósofo e economista austríaco Peter Drucker (1909-2005). É um activo intangível, muito valioso, único, intransmissível e partilhável. Cresce ao longo da vida e esse crescimento só depende da vontade e das condições de aprendizagem de quem o possui. O conceito pode ser tomado numa acepção mais abrangente, se aplicado a uma organização; nesse contexto semântico significa o somatório dos seus activos humanos qualificados.

Claim Termo em inglês que significa “chamamento”. No contexto de aplicação (Marketing), é uma frase curta, expressiva, que capta o conceito da marca ao qual se associa (podendo substituí-la na ausência dos sinais visuais que a comunicam). É, por isso, um poderoso chamariz. Serve de reforço aos valores da marca e, para isso, tem de ser memorável (i.e. digno de ser memorizado).

Cool hunter Termo em inglês que significa “caçador de tendências”. A expressão ocorre na área do Marketing e da Moda (vid. Caderno de Tendências). Os caçadores de tendências são observadores activos da realidade: detetam, interpretam e comunicam sinais, ocultos para a maioria das pessoas. O seu trabalho é alimentar para as agências de tendências e para os profissionais que trabalham a partir dos cadernos que editam. Directa ou indirectamente, o trabalho dos caçadores de tendências influencia o de muitos outros profissionais, contribuindo, activamente, para o que se designa de “espírito do tempo” (tradução literal de *zeitgeist*).

Competências distintivas Conjunto de notas, de características que diferenciam / distinguem uma organização (ou uma pessoa) de outras; complexo de poderes funcionais



conferidos por uma organização para regular o desempenho (esperado) dos seus colaboradores. No contexto semântico da Gestão, a expressão substitui os conceitos de “áreas de negócio” ou de “unidades estratégicas de negócio” (Hamel, 1994).

Conceito O termo admite muitas dobras semânticas consoante os contextos de aplicação. Em Design, significa o conjunto de notas ou características que correspondem a um arquétipo (e.g. “mesa”), a um conjunto vasto (mas menos vasto) de objectos (e.g. cabrio, SUV, coupé) ou a um único objecto e às suas réplicas (cadeira “Swan”). Quando o conceito cresce em características (diz-se “em compreensão”), reduz em extensão (e vice-versa). Para o sector que contextualiza este Manual interessa desenvolver conceitos distintivos para limitar o número de notas comuns a outros.

Coopetição Tradução literal do neologismo *coopetition*. O vocábulo pertence ao jargão da Gestão e significa “colaborar” e “competir”, simultaneamente ou em momentos distintos. O conceito deve-se a James Moore (1948-) e faz parte da analogia entre os eco-sistemas negociais e os eco-sistemas biológicos (Moore, 1996).

Core ideology Termo em inglês do contexto vocabular da Gestão; pode ser substituído por “ideologia central”. Corresponde à identidade da organização, mantendo-se de modo consistente ao longo do tempo. A ideologia central não depende dos ciclos de vida dos produtos e serviços, das tecnologias, dos líderes do momento (e de outras discontinuidades que caracterizam a vida das organizações). É constituída por um código único e intransmissível de ideais e de valores que funciona como uma espécie de aglutinante, mantendo a união e a coesão da organização, qualquer que seja o quadro do momento (expandir, reduzir, diversificar...). Tem duas sub-componentes: os “valores centrais” (*core values*) e os “propósitos centrais” (*core purpose*) (Collins, 1994). O conceito relaciona-se, ainda, com o de visão.

Cultura Conceito muito vasto que varia de amplitude semântica consoante os contextos de aplicação. No contexto do Manual, é usado na acepção de “conhecimento aplicado”. Da cultura de uma organização fazem parte a sua história, os seus processos (produtivos, tecnológicos), o seu “saber

fazer” (*know-how*), a sua relação / compromisso com os colaboradores, fornecedores e clientes, a sua responsabilidade social e ambiental.

Design industrial A melhor definição encontra-se no excerto de um manuscrito do designer argentino Tomás Maldonado (1922-), adoptada pelo ICSID (Tomás Maldonado apud Bonsiepe, 1975): *“é uma actividade projectual que consiste em determinar as propriedades formais dos objectos produzidos industrialmente. Entende-se por propriedades formais não só as características exteriores mas também, e sobretudo, as relações funcionais e estruturais que tornam o objecto uma unidade coerente, quer do ponto de vista do produtor quer do do utente. Pois que, enquanto a preocupação exclusiva com as características exteriores de um objecto esconde frequentemente o desejo de o fazer parecer mais atraente ou mascarar as suas fraquezas construtivas, as propriedades formais de um objecto [...] são sempre o resultado da integração de diversos factores, sejam eles de tipo funcional, cultural, tecnológico ou económico”*.

O conceito de “design industrial” não difere substancialmente do conceito de “good design” porque provém da mesma matriz cultural.

Ecletismo Termo de origem grega, referido a uma tendência filosófica que se caracteriza pela conflitualidade de ideias. Aplicado às artes em geral e ao design em particular significa “mistura de estilos”.

Empreendedor Conceito introduzido pelo economista austro-húngaro Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), associando, pela primeira vez, a inovação com a criação de riqueza (lucro) e, por sua vez, com a iniciativa individual. O conceito evoluiu com outros contributos, nomeadamente com a inclusão do conceito de risco (Peter Drucker) e, posteriormente, com a valorização do esforço e dedicação na construção de algo mais importante (e mais nobre) do que a mera obtenção de lucro (financeiro).

Estratégia O termo provém de um vocábulo grego, no contexto vocabular da arte da guerra. O texto mais antigo que se conhece sobre estratégia é A Arte da Guerra de Sun de Wu (c.544-496 a.C.). Quando aplicado ao campo disciplinar da Gestão, designa o planeamento das acções e a identificação de recursos e de meios necessários para colocar em prática a visão (Collins, 1994).

Je ne sais quoi Expressão francesa que designa algo que escapa à definição mas que encontra nesta fórmula um modo de suscitar um estado de consciência “em aberto”. Foi utilizada pela primeira vez pelo jesuíta Dominique Bouhours (1628-1702) na obra *Entretiens d’Aristide et d’Augène* (1671). A fama desta expressão deve-se ao barão de Montesquieu, que a utilizou magistralmente no seu *essais du goût* (publicado na *Encyclopédie* em 1757, na parte final da entrada “goût”): **“Ce sont ces différents plaisirs de notre ame qui forment les objets du goût, comme le beau, le bon, l’agréable, le naïf, le délicat, le tendre, le gracieux, le je ne sais quoi, le noble, le grand, le sublime, le majestueux, &c”**.

Good design Significa, literalmente, “bom design”. O conceito surgiu nos EUA e pressupõe uma determina moral associada aos objectos: decorre de um cadinho cultural complexo (e contraditório nos seus fundamentos e atributos formais e funcionais), resultando de uma reacção de oposição ao *art déco* e ao *streamlining*, na esteira do denominado “estilo Bauhaus”. Foi importando para a Europa em finais da década de quarenta, por Max Bill, antigo aluno da Bauhaus (Dessau, Alemanha), sob a designação expressiva de *gute form* (“boa forma”). Posteriormente, difundiu-se para os países europeus industrializados. A expressão máxima do termo encontra-se na Alemanha, na obra de alguns dos mais prestigiados designers do Segundo Pós-Guerra, como Hans Gugelot (1920-1965), Otl Aicher (1922-1991), Tomás Maldonado (1922-) e Dieter Rams (1932-), entre outros. O conceito de *good design* mantém-se actual (apesar de coexistirem outros, igualmente válidos e estimulantes).

I&D Significa “Investigação e Desenvolvimento”. É a tradução literal do acrónimo “R&D” (*Research and Development*). Aplica-se em diversos campos disciplinares e, nas disciplinas projectuais (design, arquitectura, engenharia) é sinónimo de “projecto”.

Ideação Neologismo que designa o processo de “fabricação de ideias” (Kao, 1996).

Inclusivo O conceito de inclusividade é partilhado por vários campos disciplinares, nomeadamente, o urbanismo, a arquitectura e o design. Pressupõe a adopção do princípio de integração de todos no mesmo espaço de

cidadania, independentemente da raça, etnia, género, nacionalidade, condição física, capacidade intelectual, confissão religiosa, grupo etário, classe social, grau de instrução...

Marketing mix Conjunto de variáveis designadas por 4 P’s (*Product, Price, Place, Promotion*), i.e. Produto, Preço, Distribuição, Comunicação.

Minimalismo Tendência para a redução ao estritamente essencial, directamente associada ao Movimento Moderno no campo disciplinar da arquitectura. Continua a significar “o mínimo possível” e aplica-se nos mais diversos contextos, desde a linguagem comum ao discurso sobre as Artes Visuais e a Música. Não costuma ser aplicado ao Design porque existem outros mais adequados para descrever a busca do essencial (como o conceito de *good design*).

Naming Significa, literalmente, “dar o nome”. No contexto, refere-se ao processo de busca de um nome para uma nova marca. É, por isso, o primeiro passo de *branding*.

Organização plana O oposto de “organização vertical”. As organizações planas reduzem ou esbatem os níveis hierárquicos para aproximar e envolver o maior número de colaboradores nos processos de decisão. Têm procedimentos desburocratizados e são mais ágeis. Este modelo organizacional é mais fácil de adoptar em organizações constituídas por trabalhadores do conhecimento.

Pensamento convergente Modalidade de pensamento que permite reunir todos os dados disponíveis para a resolução de um determinado problema. É sequencial, lógico, focado no essencial, selectivo. É uma competência humana fundamental, complementar de outra, não menos essencial, o pensamento divergente. Este par conceptual foi desenvolvido pelo psicólogo norte-americano Joy Paul Guilford (1897-1987), em estudos sobre a inteligência humana publicados na década de cinquenta e de sessenta do século XX. O conceito de pensamento convergente equivale ao de “pensamento vertical” (De Bono, 1970).

Pensamento divergente Modalidade de pensamento orientado, indirectamente, para a resolução

de problemas. Procede por saltos (não-sequencial) e fora do contexto no qual se situa o problema a resolver. Também pode ser designado por “pensar fora da caixa” ou por “pensamento lateral” (De Bono, 1970). É essencial nos processos de design mas, como em qualquer campo das artes e das ciências, só se encontra acessível a quem conhece o campo disciplinar que o suscita e consegue estabelecer os melhores cruzamentos com outros (Bohm, 1998).

Pensar diferente Tradução literal do *claim* da Apple (“Think Different”).

Revivalismo Anglicismo (*revival, revivalism*) empregue em diversos universos semânticos, nomeadamente na taxinomia da História da Arquitectura. Aplica-se a uma parte significativa da produção arquitectónica oitocentista, introduzindo elementos decorativos de estilos do passado ou buscando inspiração indirecta no passado (por exemplo, o revivalismo gótico em Inglaterra é mais estrutural do que ornamental). O conceito de revival pressupõe uma concepção idealizada e romântica de passado. Actualmente, o revivalismo encontra-se despido dessa dimensão nostálgica ou trágica, mantendo o gosto pela inclusão de aspectos formais (ou outros) associados a formas do passado, gosto que pode conviver com a mistura de diversos estilos (eclectismo) e com a redução ao essencial (minimalismo).

Riffs Frase melódica, constante ou repetida diversas vezes ao longo de uma composição musical. Serve de acompanhamento a intervenções de instrumentos solistas. O termo aplica-se a diversos géneros musicais, nomeadamente ao Jazz (mas também ao Blues e ao Rock). Surgiu aplicado ao campo disciplinar da Gestão através de um pianista de Jazz e filósofo da gestão de origem chinesa, John Kao (1950-). O seu título *Jamming: the art and discipline of business creativity* inclui outras alusões ao Jazz, directamente operativas para o a Gestão, como o termo *jamming* (Kao, 1996).

Styling O oposto de design (vid. design industrial). Nos processos de *styling*, o investimento formal é estritamente superficial (leia-se “epidérmico”). Aspira à redução do tempo de vida útil dos objectos (obsolescência rápida). Distingue-se, por isso, do conceito de redesign. O *streamlining* corresponde a um primeiro momento do *styling* (vid. art déco). Para-



doxalmente, os primeiros designers norte-americanos que conseguiram estabelecer parcerias profissionais duradouras com a Indústria passaram pelo *Styling*. O período áureo do *Styling* ocorreu nos anos cinquenta do século XX e coincidiu com o seu oposto, o conceito de *gute form* (vid. good design). Dado o fortíssimo apelo das formas exuberantes, cores fortes e brilhos (dada a elevada incorporação de metais), não espanta a sua extraordinária popularidade.

Sustentabilidade Conceito aplicado a um modelo de desenvolvimento económico que procura não comprometer o preenchimento de necessidades vitais para as gerações futuras (paráfrase imperfeita da definição apresentada pela Comissão Brundtland nas Nações Unidas em 1987). O desenvolvimento sustentado defende a gestão racional de recursos naturais e de matérias-primas renováveis e não renováveis, o investimento na requalificação da qualidade do ar e da água, na expectativa de retardar, ou de inverter, as alterações climáticas que ameaçam as condições de vida humana e a biodiversidade, à escala local e planetária. Este modelo de desenvolvimento tem custos sociais e económicos, segundo os mais cépticos mas não é possível continuar a persistir, irresponsavelmente, no paradigma anterior porque as consequências funestas estão à vista (cf. Steffen, 2006; Lomborg, 2007). Nas sociedades com opiniões públicas informadas e activas, as organizações que não se preocupam com a sustentabilidade serão cada vez mais penalizadas. Consequentemente, num futuro muito próximo, ser poluidor e esbanjador de recursos será, no mínimo, um péssimo negócio, para além de ser, eticamente, muito reprovável.

Táctica Termo militar (do grego, *taktiké*). No campo disciplinar da Gestão designa os princípios, as regras e os meios necessários para viabilizar uma determinada estratégia.

Trabalhador do conhecimento Conceito introduzido pelo filósofo e economista austríaco Peter Drucker em finais da década de cinquenta do século XX. Reporta-se aos trabalhadores que investem permanentemente na sua instrução. A sua vantagem é verdadeiramente competitiva e comparativa (relativamente aos que se conformaram com o que aprenderam na sua formação de base): os trabalhadores do conhecimento são os que reúnem, à partida, condições de aprendizagem contínua e de adaptação à mudança. Engrandecem-se e

engrandecem a organização com a qual colaboram ou à qual pertencem.

Visão A ideologia central (*core ideology*) descreve a identidade de uma organização (o que é, porque razão existe, o que a motiva e inspira); a visão descreve as aspirações, o que se pretende fazer e/ou alcançar no futuro. Ao contrário da “previsão” (que é passiva), a visão é pró-activa porque permite construir o futuro, configurando as acções a desenvolver e alinhando a estratégia e as táticas para transformar o que começa por ser uma intenção em realidade (Collins, 1994).

