

**Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações:  
Agregando valor a serviços**

***Design management in contemporaneous organizations:  
Adding value to services***

**Rui Roda**

*Ph.D. Student in Design, Politécnico di Milano*

**Lia Krucken**

*Doctorate Student in Industrial Engineer, Universidade Federal de Santa Catarina*

Palavras-chave: gestão do design, cultura do design, design de serviços

Resumo: O objetivo do artigo é apresentar ações de suporte à gestão e a difusão do design em organizações cuja atuação baseia-se na oferta de serviços. Destaca-se a atuação fundamental do designer e do decisor da organização na formação de uma cultura do design.

*Keywords: design management, culture of design, services design*

*Abstract: The aim of this work is to present the actions for suffusing Design Management into organizations based in services offers. The fundamental roles played by the designer and the direction of the organization in order to support the formation of a culture of design is highlighted.*

**Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações:  
um estudo nas empresas de serviços**

**I Introdução**

Traduzir inovações em produtos e serviços é uma das funções das atividades de design, que se configuram como um processo contínuo a ser realizado na organização. A conscientização da importância da gestão deste processo por parte dos empresários, dos industriais, dos pesquisadores e dos próprios designers, propiciou o desenvolvimento de formas de gerir o design, buscando sua sistematização e controle, bem como sua aplicação coerente.

Desta forma, a gestão do design (GD) vem se consolidando como área de estudo e de várias iniciativas empresariais, de governos e instituições de consultoria.

Nota-se também três tendências crescentes, sincrônicas, nas ofertas das empresas atuais ao consumidor: a) a desmaterialização dos fluxos de produtos oferecidos, b) a incorporação de serviços aos produtos, de forma indissociável (e percebidas assim pelo usuário), c) o desenvolvimento de interfaces informativas de suporte ao uso do produto/serviço.

Estas tendências convergem com a afirmação de que as empresas competem no mercado através de ofertas e não de produtos isolados (Normann, 2002) e são corroborada por teorias que despertam crescente interesse entre pesquisadores e profissionais em design, e.g. sistema produto, sistemas de produtos e serviços (do inglês, *service product systems – PSS*) e design estratégico.

Com base nestas considerações, o presente trabalho visa apresentar ações para a promoção da GD em organizações cuja atuação se baseia em serviços.

Visando contextualizar a GD em organizações que atuam na área de serviços, são definidas algumas categorias de análise: processo/cultura, comunicação/imagem, gestão estratégica organizacional, serviço/interface com o cliente, gestão de produtos. Por fim, são apresentadas ações para promoção da GD neste perfil de organização e considerações finais sobre a atuação do design como suporte para a formação de uma cultura do design e para a competitividade das organizações.

## 2 Por uma cultura da Gestão do Design

“Progetto, produzione, vendita, consumo. Sono i quattro fattori o momenti che rendono l’esperienza del design un unitario processo.”  
Renato De Fusco (1993)

“...un motore deve essere bello come un regalo per il compleanno”!  
Paul Jordan (1929)

Nos primeiros anos do século XX, na *Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft* configurava-se de forma exemplar e estratégica, o modelo que hoje reconhecemos de uma fábrica e dos seus produtos com a marca AEG.

É de grande interesse neste contexto, ter um olhar sobre um importante episódio da história do design industrial; é um momento no qual, dentro da AEG, se antecipa uma visão estratégica de um sistema unitário, onde os papéis dos empresários e do designer foram decisivos para garantir esse sucesso que se conserva até aos dias de hoje.

É de homenagear a presença das grandes figuras, como Emil e Walter Rathenau (proprietários da fábrica) e por Paul Jordan (diretor geral), que ocuparam o lugar decisivo em todo este processo. Foram elementos que intuíram a necessidade de antecipar a presença de uma figura como Piter Behrens, no processo de criação e construção de um sistema que fosse unitário e que desse resposta a um consumo social.

Piter Behrens, ao colaborar no processo de construção da AEG, mantinha diálogos com Paul Jordan, que no início do século, entre os anos de 1907 e 1914, demonstravam já uma forte visão estratégica.

Paul Jordan, afirmava: “non pensi che anche un ingegnere quando acquista un motore si metta a smontarlo per controllarne le parti. Anche il tecnico compra secondo l’impressione che ne riceve. Un motore deve essere bello come un regalo per il compleanno”!

Seguramente Behrens, compreendia a necessidade emergente de operar dentro da AEG como construtor de sistema unitário para a fábrica, que até ao momento, não tinha encontrado um modelo ideal para o seu percurso. Neste contexto, os diálogos que Piter Jordan mantinha com Behrens, demonstravam também essa visão e abertura intelectual inédita, que seguramente serviu de elemento catalizador a Behrens, para antecipar o cenário que mais tarde foi aplicado a toda a orgânica da fábrica.

Segundo o autor De Fusco (1993), este foi um momento crucial da história. A AEG, no início do século XIX, “representa o momento mais concreto e produtivo” da história do desenho industrial; realizou nos seus próprios limites da fenomenologia do design, toda uma visão sistémica de um

processo unitário. Do projeto, à produção e ao consumo, a AEG posicionou-se como um dos casos emblemáticos na história do design industrial.

É importante notar o ano de 1914, sete anos após a entrada de Behrens na empresa Alemã. Foi o momento em que a AEG reapareceu como resultado de uma simbiose perfeita, entre a contribuição de um designer e o suporte visionário do empresário.

Nesse momento, a AEG, antecipou em meio século uma linguagem universal e unitária da empresa; foi o momento em que Piter Behrens projeta a nova fábrica, a linha de montagem, as interfaces com as máquinas de produção, novos produtos, pontos de venda, projetando também a logo marca, e estabelecendo as proporções e regras para a sua aplicação em todo este processo unitário.

Neste sentido, Behrens é lembrado não só por ter sido um dos primeiros gráficos da história européia, mas também por ter intuído a “standartização” como um processo global e simultaneamente unitário. Projeto, produção, venda e consumo, reunidos numa marca AEG, representavam já no seu tempo os quatro grandes fatores que Renato De Fusco considera na experiência do design.

AEG, hoje no mercado no século XXI, comunica ainda com a logo marca de Behrens, representando uma forte coerência empresarial, com um simbolismo de uma cultura, e valor unitário de um sistema que foi estrategicamente projetado.

Lembrar este episódio histórico é demonstrar a importância de uma antevisão sistêmica dentro de uma empresa, é observar a necessidade do envolvimento da figura do designer nas tomadas de decisão, é confirmar como que esse envolvimento se traduz nos processos operativos, e na performance de um sistema empresarial. Elogiar este episódio é reforçar a idéia de que numa boa GD, não depende somente da presença do designer em todo o processo, mas também da existência de uma sintonia entre os diferentes níveis organizacionais como um líquido catalizador de sinergias que deverão fluir numa direção num processo estratégico.

### **3 Gestão do design vista hoje**

É da GD a responsabilidade de conceber produtos que incorporem os objetivos da empresa, satisfaçam o consumidor e apresentem-se competitivos no mercado, dentro do tempo previsto e de acordo com os recursos disponibilizados. Conseqüentemente, faz-se necessária à integração de diversos domínios profissionais que contribuam tanto para a concepção do produto como para seu desenvolvimento e comercialização.

GD, segundo Wolf (1998), é a organização e coordenação de todas as atividades de design, baseada nos objetivos e valores definidos pela empresa. Deve fazer parte da missão da empresa e a premissa básica para sua eficiência é a consciência e a aceitação do design como fator de qualidade e de estratégia pela gerência. Segundo a autora, as atividades de GD se realizam nos processos operativos – a realização concreta dos trabalhos a serem feitos - e nos processos estratégicos – definição dos objetivos.

Quarante (1994) aponta contribuições de algumas disciplinas envolvidas nas atividades do design, ressaltando seu caráter multidisciplinar. Conforme o contexto, o tipo de produto e o consumidor ao qual se destina, deve se equilibrar um conjunto de atributos - custo, qualidade, impacto ambiental, valor de uso (relação forma/função e produto/uso), adequação ergonômica (relação homem/máquina/ambiente), estética cultural, dentre outros – buscando atender, da melhor forma, as

necessidades ou desejos do consumidor concomitantemente com os objetivos estratégicos da organização.

Portanto, a integração e a comunicação entre áreas revelam-se cruciais. Para gerir o design é preciso criar uma cultura organizacional voltada para o trabalho em equipe, buscando estabelecer relações de confiança e comprometimento de todos os profissionais envolvidos no objetivo comum de melhorar o produto, segundo a estratégia adotada pela empresa.

Conforme afirma Marzano (2000), em seu trabalho na Philips Design: “as empresas têm a responsabilidade de tomar as melhores decisões hoje para um amanhã melhor possível” e os designers compartilham esta responsabilidade devido ao seu papel na criação de produtos e serviços que serão usados por um grande número de pessoas.

A GD, desta forma, caracteriza-se pela multidisciplinaridade e pela interação entre a concepção, a produção e a comercialização de um produto, visando atingir as necessidades, tanto do consumidor/usuário como da organização.

Uma proposta de modelo de GD nas organizações é proposta por Krucken et al. (2002), com base na teoria da gestão da inovação tecnológica. Os autores apresentam algumas considerações sobre a implementação da GD nas organizações selecionadas da literatura, visando suportar a elaboração de estratégias para implementação que favoreçam a mudança organizacional. Destacam-se as contribuições de Magalhães (1997) – sobre as características favoráveis das empresas para se propor um programa de gestão de design, do Centro Português de Design (1997) – sobre fatores internos que determinam o potencial da implementação da GD na organização, Roy e Riedel (1997) – sobre categorias de produtos que seriam mais beneficiados pela GD e Karjalainen (2001) – sobre fatores que determinam a inserção do design em diferentes níveis da organização (apud Krucken et al., 2002).

Uma síntese da pesquisa recente em GD é apresentada por Borja de Mozota (2003, 2002) visando traduzir e correlacionar os trabalhos de alguns pesquisadores que podem responder aos problemas de GD no cotidiano das empresas<sup>1</sup>. Sob este ponto de vista, a GD tende a ser vista como disciplina de gestão organizacional, visão corroborada por Walton (2000).

Outra abordagem interessante é apresentada por Zurlo (2002) que analisa a articulação da GD no tempo, como idéia de debate a mais de 40 anos que continua a articular-se, entre percursos e significados que conduzem a um diálogo construtivo entre cultura de projeto e cultura da empresa. Segundo o autor: “O incremento qualitativo e quantitativo da dimensão projetual, dentro e fora da empresa, tende a transformar a gestão do design em design estratégico” e o design, estratégico, pode ser visto com um conjunto de habilitadores de arquitetura de valor. Ou seja, é destacada a componente do design caracterizada pela visão estratégia, que se exprime na capacidade de visualizar o sistema-produto<sup>2</sup> e as possíveis arquiteturas de relações para construção de valor<sup>3</sup>. Concluindo, o design não se insere somente ao interno da organização, mas também na sua relação com o ambiente.

Sob o ponto de vista da atuação do designer de forma sincrônica e sinérgica ao interno da organização, na sua interface com o ambiente, e na capacidade de prever cenários futuros pode ser interessante introduzir a percepção de Mauri (1996, p.12) sobre o sistema produto, que corrobora esta percepção: “O sistema produto se configura como um sistema caracterizado por intensas e constantes inter-relações com o contexto ambiental - entendido como o mundo da natureza e o mundo das interconexões globais de caráter político, econômico, social e cultural”.

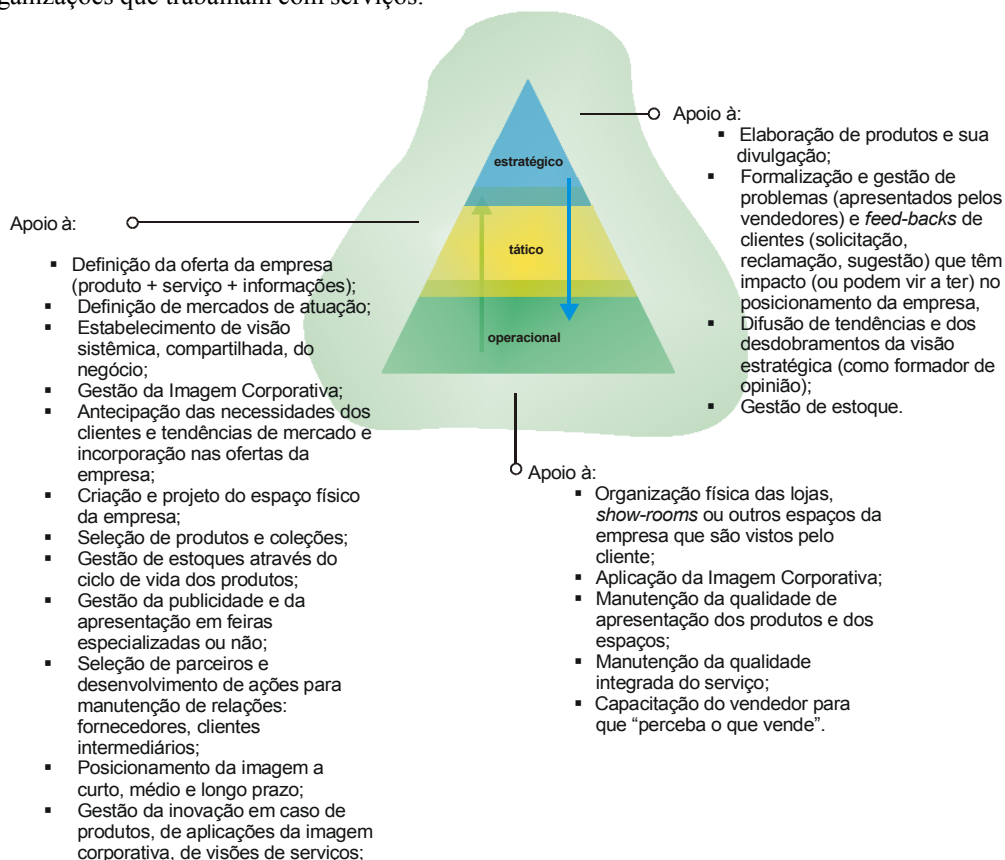
Os objetivos esperados ao se implementar a GD em uma organização são: a) uma mudança comportamental provocada pela conscientização da importância do design e de sua gestão, que implica em participação, desenvolvimento de competências e trabalho integrado; b) o estabelecimento de uma imagem corporativa coesa através da abordagem sistêmica premente na GD; c) a inserção das atividades de design junto as atividades de marketing e de engenharia da organização; e por fim d) a GD, visando permitir a empresa estabelecer estratégias de condução do negócio dentro de um planejamento a longo prazo.

#### 4 Ações para promover a GD em organizações que trabalham com serviços

A GD caracteriza-se por posicionar-se nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, haja vista que as conseqüências de se gerir o design terão impacto, tanto ao interno da organização - nas atividades de planejamento, organização, produção - como na sua relação com o meio – nas interfaces com a sociedade, com os clientes, no posicionamento no mercado, etc. Nas organizações que baseiam suas ofertas ao mercado principalmente em serviços – itens intangíveis e interativos – o papel da GD é ainda mais implícito do que no caso das ofertas baseadas em produtos.

Com base na observação da atuação de organizações que trabalham com serviços foram identificadas algumas atividades de apoio que o designer pode desempenhar nos três níveis supercitados, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. Atividades de apoio que o designer pode desempenhar nos níveis estratégico, tático e operacional em organizações que trabalham com serviços.



Com vistas a contornar as dificuldades da inserção da GD nas organizações – referentes as perturbações que são causadas pelas mudanças que a maioria das inovações acarretam - foram identificadas formas de promovê-la segundo uma visão sistêmica. São organizadas em cinco categorias de análise, conforme apresentado nas Figuras 2: a) processo e cultura organização, b) gestão estratégica organizacional, c) serviço e interface com o cliente, d) comunicação e imagem e e) gestão de produtos.

Figura 2. Ações para a promoção da gestão e integração do design em organizações que trabalham com serviços.



## 5 Considerações finais

Uma visão sistêmica e integrada da atuação do designer nas organizações é fundamental para a coordenação das atividades e das visões estratégicas que mantêm a organização competitiva a curto, médio e longo prazos. Desta forma o designer pode desempenhar papel fundamental na “criação de sinergia organizacional”.

Além da constatação do papel fundamental do designer na gestão e integração das atividades de design, apresentam-se mais três conclusões principais:

- a) a crescente importância de visualizar a atuação do designer no projeto e planejamento de serviços, baseando-se em uma visão estratégica ampliada,
- b) a necessidade de promover uma cultura integrada do design nas organizações,
- c) a necessidade de voltar o foco das organizações, principalmente as baseadas em serviços, para o usuário/cliente e para as interfaces de suporte entre os atores.

Observa-se que, por “designer”, entende-se um profissional que - além de concentrar características naturais que suportam sua atuação como gestor e projetista - desenvolveu, ao longo de sua formação acadêmica, experiência pessoal e profissional, as competências necessárias para a) atuar de forma multidisciplinar, b) coordenar visão estratégica, tática e operacional, c) manter visão de processo, d) perceber as necessidades do cliente/usuário, e) elaborar estratégias de posicionamento da imagem da organização, f) desempenhar papel de “formador de opinião”, difundindo uma cultura integrada de design, g) planejar, projetar e comunicar as ofertas de uma organização, dentre outras. Sob este ponto de vista, talvez seja interessante introduzir os termos “designer estratégico” ou “gestor do design” no vocabulário das organizações, haja vista que nem sempre será um designer, na acepção restrita do termo – ou seja, profissional graduado em design - a desempenhar esse papel.

A percepção das tendências de desmaterialização das ofertas de uma organização, as composições entre produtos e serviços que devem chegar de forma integrada ao consumidor/usuário e o papel crucial das interfaces informativas para o uso do produto-serviço e para a manutenção da relação entre a organização e a sociedade e o consumidor/usuário, reforçam a necessidade de promover a conscientização da importância do design e de uma cultura integrada. Este item é ainda mais relevante ao se tratar de organizações que trabalham, predominantemente, com serviços.

E, finalmente, quanto à qualidade a ser buscada por uma organização em suas ofertas, deve-se estimular a percepção de qualidade não só com base nas componentes técnicas, tangíveis e diretamente mensuráveis, mas sim incorporando a percepções que o usuário possa ter – ou seja, a noção de “qualidade percebida”.

Conclui-se que a cultura de GD deve ser promovida em diversos níveis: entre os próprios profissionais que atuam na área, visando a conscientização e a visualização sistêmica da GD junto às áreas organizacionais, bem como o fortalecimento e o melhoramento contínuos de sua atuação; entre os decisores responsáveis pelas organizações e, talvez, ainda mais importante entre os decisores governamentais que podem apoiar iniciativas mais amplas que dêem suporte às organizações que buscam aumentar o valor agregado, a consistência e a sustentabilidade de suas ofertas. Desta forma, ressalta-se a importância da realização de pesquisas na área.

## Notas

---

<sup>1</sup> A autora destaca as contribuições, em diversas áreas correlatas, dos seguintes autores: Herbert Simon - prêmio Nobel da Economia, Takahiro Fujimoto (Tokyo University), Jean Noël Kapferer (HEC School of Management, Paris), Robert Veryzer (Rensselaer Polytechnic New York), Andrew Hargadon (University of California), Stephan Thomke (Harvard Business School), Karl Ulrich (Wharton School of Management) e Steven Eppinger (Massachusetts Institute of Technology), Armand Hatchuel (Ecole des Mines), Brigitte Borja de Mozota (Université Paris/Nanterre), além das contribuições do Design Management Institute (Boston, EUA) e do governo da Grã Bretanha, reconhecido pela política de incentivo à pesquisa em design como base para a performance do país e das organizações.

<sup>2</sup> Entende-se por sistema-produto: O produto é visto com uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos, como uma configuração que atravessa a área de fronteira entre a cultura projetual e a interpretação do mercado (Mauri, 1996).

<sup>3</sup> abordagem introduzida por Normann e Ramirez (1994)

## Agradecimentos

A autora Lia Krucken agradece o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

## Bibliografia

- BORJA DE MOZOTA, B. **Design management**. Paris: Ed. d'Organisation, 2002.
- BORJA DE MOZOTA, B. Une synthèse de la recherche recente em design management. **Magazine Design Management**, n. 2, jan. 2003, p. 28-32.
- DE FUSCO, R. **Storia del design**. Bari: Laterza, 1993.
- KRUCKEN, L.; MERINO, E.; AGUIAR, C.A.; BOLZAN, A. Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação. **P&D 2002**, Brasília, 2002.
- MAGALHÃES, C. **Design Estratégico: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas**. São Paulo: SENAI/DN - SENAI/CETIQT - CNPq - IBICT - PADCT - TIB, 1997.
- MARZANO, S. Suffusing the organization with design consciousness. **Design Management Journal**, Winter, 2000, p. 22-27.
- MAURI, Francesco. **Progettare progettando strategia: Il design Del sistema prodotto**. Milano: Dunod, 1996, p.6.
- NORMANN R.; RAMIREZ, R. **Design interactive strategy: From value chain to value constellation**. West Sussex: John Wiley and Sons, 1994.
- QUARANTE, D. **Elements do design industriel**. Paris: Polytechnica, 1994.
- WALTON, T. Design management as a business and academic discipline, **Design Management Journal**, Academic Review, 2000, p. 5-7.
- WOLF, B. **O design management como fator de sucesso**. Florianópolis: ABIPTI - Programa Catarinense de Design, 1998.
- ZURLO, F. Dal design management al design strategico. **Sviluppo & Organizzazione**, n. 193, set/ot 2002, p. 55-60.

Rui Roda [rodarui@mail.telepac.pt]

Lia Krucken [lia@floripa.com.br]