

IV Encuentro Latinoamericano de Diseño (Diseño en Palermo 2009)
Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo
Buenos Aires, Argentina, 28 – 30 Julho 2009 (cancelado)
Comunicação online (2009/07/24)

Design e inovação: estratégias colaborativas integradas
Paulo Maldonado (Portugal) paulomaldonado@tekhne.com.pt
Prof. Auxiliar convidado da Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa - FA/UTL

Paulo Maldonado, Lisboa

Arquitecto (Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa - FA/UTL, 1985), mestre em Design (Faculdade de Arquitectura da Universidade do Porto - FA/UP, 1998), diploma de Estudos Avançados em Design (FA/UTL, 2008). Professor de Projecto de Design I e II no mestrado em Design de Produto (FA/UTL) e de Design III na licenciatura em Design (Faculdade de Arquitectura e Artes da Universidade Lusíada de Lisboa - FAA/ULL). Membro do Centro de Investigação em Arquitectura, Urbanismo e Design da Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa - CIAUD FA/UTL.

Consultor em design estratégico em PME e instituições. Consultor do Centro Português de Design - CPD. Vice-presidente da direcção da Associação Portuguesa de Designers - APD. Prepara tese de doutoramento em Design (FA/UTL).

Palavras-Chave

Design, inovação, design estratégico, cultura das organizações, gestão do design

Resumo

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 melhor preparado para actuar no quadro de incerteza que caracteriza a realidade. Por isso é preciso investir no ADN organizacional e na cultura da organização, assumindo o design e a inovação como factores distintivos e competitivos. Por fim, identificam-se algumas *riffs* inspiradoras de bons processos de inovação e design...

1. ADN organizacional: uma *short list*

A adaptação à mudança não é sinónimo de mudar, radicalmente, a cultura da organização: descaracterizar é tão perigoso como resistir à mudança.

O ADN da organização deve ser único, distintivo e, por excelência, o seu capital cultural (Bourdieu, 1979). O ADN das organizações 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. É nossa convicção que este processo de (re)construção e de afirmação da identidade da organização deve constituir-se como parte do contributo de cada organização para configurar um mundo melhor (por mais que este desígnio, que tarda em realizar-se, soe a um discurso politicamente correcto)...

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.

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, e 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 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; nos processos de investigação e desenvolvimento (I&D) para lançamento de novos produtos, para a reformulação de produtos existentes, para o alargamento de linhas de produtos.

2. 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).

A cultura de cada organização é única porque parte de uma combinação exclusiva de características: visão estratégica, activos humanos, *know-how*, *modus vivendi* e *modus operandi*, identidade corporativa, marca, comunicação, produtos, serviço(s), ambientes, responsabilidade 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. 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 entendida 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 o divulgação e o reconhecimento da organização junto do mercado. 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.

4. A função design na organização

O design não é uma função independente e 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 organização 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 bem distribuída 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 e 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.

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 engenharia, devendo, tal como estas funções ter 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, consequentemente, de visões e contributos, todos eles enriquecedores e potenciadores da acção.

6. A gestão de design na organização

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 (um 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 as questões da 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 importantes 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 *feed-back* 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 ajuda 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 negócio como um todo (Best, 2006).

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) do 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.

8. Inovação e design

A criatividade, devidamente estimulada e orientada, permite a ideação 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, convergente e 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.

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

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.

9. Diagnóstico à função design numa organização

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.

Do diagnóstico podemos identificar os seguintes objectivos específicos:

- Intuir, compreender e interpretar os contextos para participar 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;

...

10. 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:

- Conhecer;
- Analisar;
- Detectar;
- 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, tornando ou confirmando o design como fazendo parte integrante da cultura da organização.

E 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.

Não se trata, apenas, de o momento ser propício. O pensamento estratégico é a via possível e positiva para as organizações configurarem o seu futuro, sem optimismo irracionais mas que, no entanto, apela à utilização de algumas capacidades “não racionais” (leia-se, suscita o pensamento divergente).

- A visão é ambiciosa, audaz e clara? Está bem definida? Está 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 equipe 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?

...

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:

Diagnóstico
Visão estratégica
Identidade corporativa e comunicação
Produtos e serviços
Ambientes

Responsabilidade social e sustentabilidade

Relatório

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

Plano de acção

Âmbito
Objectivos
Expectativas e benefícios potenciais
Tarefas de melhoria
Fases do plano de acção
Recursos necessários
Necessidades de formação
Implicações no resto da organização

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 fundamental para a reconfiguração da organização e preparação da mudança.

11. 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 elas 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.

12. O *claim* como síntese da filosofia de marca

É difícil pensar numa marca com notoriedade sem pensar no 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).

13. O design como factor distintivo e competitivo

Pergunta: Será o design, na realidade, um factor diferenciador?

A resposta é, obviamente, afirmativa. Não há outro campo disciplinar que possa assumir essa responsabilidade.

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 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 e porque a cópia tem menos valor do que o original. Em segundo, 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: ou estimula as organizações aspirantes a concorrentes a desenvolver um esforço do mesmo tipo, i.e. a investir, arduamente, na diferenciação; ou estimula a cópia e/ou a contrafacção. Não é difícil de intuir qual é a postura que mais interessa às organizações.

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 porque, conceptualmente falando, não basta ser *diferente*, é preciso ser *interessante* (e os níveis de emoção 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, um "*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. Para se atingir este nível de elaboração / sofisticação não é possível prescindir 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 percebemos as que se posicionam na linha da frente e as que (per)seguem (ou copiam) os líderes.

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

As empresas visionárias procuram e encontram oportunidades únicas porque "*pensam 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, conseqüentemente, 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.

14. Inovação através de design

Apesar de o 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*, permite, ainda, que o que se vai fazer seja inovador: a criatividade é um dos alimentos da inovação (mas não é o único) (Maldonado, 1997).

Há 20 anos, 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 periódica ou esporadicamente. 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).

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

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

16. 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 essas 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, uma boa oportunidade para outra.

Existe um conjunto de ferramentas e de métodos que podem ser usados para identificar oportunidades de design (análise PLEST, SWOT, Análise Competitiva, Mudança de Paradigma e Criação de Cenários). Todos podem funcionar como pontos de partida para determinar o espaço de uma organização e estabelecer paralelos comparativos com as organizações concorrentes porque são os contextos de actuação (internos e externos) que permitem prever se existe mercado para os produtos / serviços de uma determinada organização. No entanto, centremo-nos, agora na última.

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 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 seus 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 / 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).

17. Processos integrados de inovação e 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 (Bürdek, 1991). 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 *handbook* de processos de inovação e de design. Por isso, recorre-se a um itinerário tipo. Não dispensa a elaboração do diagnóstico à função design, a identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças e recomendações, 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 – na mudança de paradigma. 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.

18. Riffs

Para fechar, em vez das habituais considerações finais, apresentam-se algumas *riffs* inspiradoras de bons processos de inovação e design (Maldonado e Ferrão, 2008):

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* (Kao, 1996) inclui outras alusões ao Jazz, nomeadamente a expressão inicial, *jamming*.

- 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.

19. Itinerário tipo de processo de design e inovação

(ver documento em anexo)

20. Referências

ADCV - ASOCIACION DE DISEÑADORES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (2000) (ed.). *El valor del diseño gráfico e industrial*. Valencia: ADCV, 2000

BAXTER, Mike (1995). *Product design: practical methods for the systematic development of New Products*. Londres: Chapman and Hall, 1995

DE BONO, Edward (1970). *Lateral thinking: creativity step by step*. Nova Iorque: Harper and Row, 1990

DE BONO, Edward (1971). *Lateral thinking for management: a handbook*. Harmondsworth: Penguin, 1982

BEST, Kathryn (2006). *Design management: managing design strategy, process and implementation*. Lausanne: AVA, 2006

BOHM, David (1998). *On creativity*. With a new preface by Leroy Little Bear. Londres: Routledge, 2004

BONSIEPE, Gui (1975). *Teoria e prática do design industrial*. 1ª ed. portuguesa. Lisboa: Centro Português de Design, 1991

BORJA DE MOZOTA, Brigitte (2003). *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. Nova Iorque: Allworth Press, 2003

BRANCO, João (2000). *Diagnósticos / relatórios - gestão do design nas empresas e instituições* [texto policopiado]. Lisboa: Centro Português de Design, 2000

BOURDIEU, Pierre (1979). *La distinction: la critique social du jugement*. Paris: Minuit, 2007

BÜRDEK, Bernhard E. (1991). *Diseño, historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Versión castellana de Fernando Vegas López-Manzanares. 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*. Londres: 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*. Nova Iorque: 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 exposição]. Lisboa: Experimentadesign-Centro Cultural de Belém, 2001

FLAHERTY, JAY (1999). *Peter Drucker: shaping the managerial mind*. S. Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999

FLETCHER, Alan (2001). *The art of looking sideways*. Londres: 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. Londres: Bloomsbury, 2004

GORB, Peter (1990) (ed.). *Design management: papers from the London Business School*. Londres: Architectural Design and Technology Press, 1990

HAMEL, Gary; PHAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: 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, MA: Harvard Business School Publishing, 1999

JOHANSSON, Frans (2004). *O efeito Médici: 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. Nova Iorque: Wiley, 1992

JULIER, Guy (1993). *Encyclopedia of 20th Century Design*. 2nd editon. Londres: Thames and Hudson, 2004

KAO, John (1996). *Jamming : The art and discipline of business creativity*. Nova Iorque: 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. Nova Iorque: Free Press, 2005

LYDIATE, Liz (ed.) (1992). *Professional practice in design consultancy*. Londres: Design Council, 1992

LORENZ, Christopher (1987). *A dimensão do design: a nova arma competitiva para uma estratégia de produto e um marketing global*. Ed. rev. e actualizada. 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, MA: Mit Press, 2006

MALDONADO, Paulo (1998). *Design: uma visão estratégica* [texto policopiado]. Porto: [s.n.], 1998. Diss. Mestrado em Design, Faculdade de Arquitectura da Universidade do Porto, 1998

MALDONADO, Paulo; FERRÃO, Leonor (2008). *Manual de gestão de processos de design: sector materiais de construção*. Lisboa: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação - Centro Português de Design (no prelo)

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 revised. Londres: Phaidon, 1998

OAKLEY, Mark (1990) (ed.). *Design management: a handbook of issues and methods*. Oxford: Basil Blackwell, 1990

PERKINS, Shel (2006). *Talent is not enough: business secrets for designers*. Berkeley, CA: New Riders, 2006

PETERS, Tom (1997). *O círculo da inovação: não se pode limitar o caminho que o leva ao engrandecimento*. Trad. portuguesa de Isabel Rolo. Venda Nova: Bertrand, 1998

PHILLIPS, Peter L. (2004). *Creating the perfect design brief: how to manage design for strategic advantage*. Nova Iorque: Allworth Press, 2004

PORTER, Michael (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque: Free Press, 2004

PORTER, Michael (1980). *Competitive strategy: techniques for industries analysing and competitors*. Nova Iorque: Free Press, 2004

PUGH, Stuart (1991). *Total design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishers, 1990

ROBERTS, Kevin (2004). *Lovemarks: the future beyond brands*. 2nd edition expanded. Nova Iorque: PowerHouse Books, 2005

SMITH, Paul (2001). *You can find inspiration in everything*. Londres: Thames & Hudson, 2003

STEFFEN, Alex (ed.) (2006). *Worldchanging: a user's guide for the 21st century*. Forward by Al Gore. Nova Iorque: Abrams, 2008

TALEB, Nassim Nicholas (2007). *O cisne negro: o impacto do altamente improvável*. Lisboa: D. Quixote, 2008

WHEELER, Alina (2003). *Designing brand identity: a complete guide to creating, building and maintaining strong brands*. Londres: Wiley, 2003