

Cultura, Design, Competitividade e Inovação Empresarial



Daniel Raposo
Professor
Coordenador
da Escola
Superior de Artes
Aplicadas do
IPCB
draposo@ipcb.pt

1. A Indústria, o Ensino, o Governo e o Design

O design e a gestão empresarial têm uma relação intrínseca e de longa data, que teima em não ser explícita, reduzindo-se erradamente o design ao desenho, ao embelezamento dos objetos ou à arte aplicada. Neste breve manuscrito de revisão bibliográfica, procura-se aferir como tais problemas de perceção sobre a natureza do design interferem diretamente na tomada de decisão por parte das empresas, tendo como consequência uma redução da eficácia do investimento em design e na perceção pública das próprias organizações. Em parte, o design, enquanto atividade profissional, surgiu por necessidade e solicitação das empresas, nomeadamente no contexto da Revolução Industrial. Dito de outro modo, a substituição dos métodos de produção artesanais ou de manufatura por máquinas capazes de produção em massa conduziu ao surgimento das empresas, cujas necessidades fomentaram o surgimento do design (Souto, 2009; Heskett, 2002).

As empresas dos séculos XIX e XX enfrentaram problemas novos, já que o sistema de produção em massa exigia melhor da gestão de stocks, o planeamento do processo produtivo e das vendas, mas sobretudo da pré-fabricação com vista ao uso de novos materiais, técnicas e processos.

Na senda de pensar o produto e o seu processo de pré-fabricação, surgiu o design. No entanto, a origem do design deve-se também à necessidade de melhorar a qualidade de produtos indiferenciados e sem carácter, produzidos em série, das tentativas de qualificar o trabalhador industrial pelo ensino técnico, da falta de resposta das profissões existentes à época e da relação entre saberes técnicos, tecnológicos e da arte (Souto, 2009).

Se nas últimas décadas do séc. XIX ainda encontramos as artes aplicadas à indústria, cruzando experiências técnicas e artesanais das artes e ofícios, no Séc. XX, concretamente em 1919 surgiu a Staatliches Bauhaus (a casa de construção) que marcou a fratura entre artes “maiores” e “menores” resultando da fusão da Academia de Belas Artes de Weimar com a Escola de Arte do Grão-Ducado Saxão de Weimar, na Alemanha. O Ensino do Design surgiu como mais que a soma das partes entre as artes “maiores” e “menores”, mais que a experiência (a imitação de modelos aprendidos por observação ou replica de casos prévios) a *tekné* (a teoria ou a ciência da sistematização da experiência da arte, técnica ou ofício, o conjunto de ideias ou saber fazer, mas também a inclusão de novos saberes).

Também em Portugal os primeiros cursos técnico-profissionais ministrados nas escolas de artes aplicadas, no período entre 1884 e 1919, surgiram por manifesta necessidade das indústrias, embora não se tratasse ainda de um verdadeiro ensino em design. Nas primeiras décadas do século XX, em Portugal, os trabalhadores liberais

dedicados ao design começaram a constituir coletivos reputados como a UP, a APA (Ateliê de Publicidade Artística) a Belarte, o Martins da Hora, o Atelier Arta, a Agência Central de Publicidade e o Atelier do Tom (de Thomaz de Mello) ou empresas como a ETP (Raul de Caldevilla - Empresa Técnica de Publicidade) fundada por Raul de Caldevilla no Porto em 1916 e ETP (Estudos Técnicos de Publicidade), criada por José Rocha em Lisboa, no ano de 1936 (Mello, 1989; Estrela, 2004; Fragoso, 2012). Com o olhar posto nos desenvolvimentos culturais, artísticos e tecnológicos a nível internacional os primeiros ateliers e empresas funcionavam também como escolas (Fragoso, 2012) a par da influência dos profissionais formados no estrangeiro em design ou áreas afins (Raul de Caldevilla, Fred Kradolfer, após os anos 60, Vítor da Silva, José Brandão e Robin Fior, entre outros).

Reconhecendo a necessidade de promover internacionalmente a indústria, o comércio e o turismo nacionais o Estado Novo deu um impulso ao design português no âmbito das suas ações de propaganda, nomeadamente nas décadas de 1930-1940 com a Exposição do Mundo Português e através do SPN - Secretariado de Propaganda Nacional (a partir de 1944, SNI - Secretariado Nacional de Informação) com António Ferro (Quintela, 2019).

Após a Segunda Guerra Mundial, particularmente depois de 1948, o Estado Novo passou a considerar o design como fator relevante na modernização industrial, nomeadamente no âmbito da participação de Portugal no Programa de Recuperação Europeia (conhecido como Plano Marshall). Também em 1948, como medida de industrialização e melhoria da formação profissional, o Estado Novo promoveu uma reforma do ensino profissional que levou à refundação da Escola de Artes Decorativas António Arroio em Lisboa e à Escola de Artes Decorativas de Soares dos Reis no Porto (Quintela, 2019).

O ensino do Design surgiu à luz de

uma visão Bauhausiana, modernista, tendencialmente global, reformista, humanista, pragmática e operativa, que em Portugal observamos sobretudo anos 50 do século XX no ensino da António Arroio já sob direção de Frederico George, seguindo-se as alterações pedagógicas propostas pelo arquiteto Daciano da Costa (Souto, 2009).

Entre as décadas de 40 a 60, em Portugal, verificou-se uma encomenda crescente de design (Fragoso, 2012), pelo que, na sequência dos pioneiros (Bernardo Marques, Carlos Botelho, Emmerico Nunes, Fred Kradolfer, José Rocha, Carlos Rocha, Paulo Ferreira, Manuel Lapa, Roberto Araújo, Tomaz de Mello “Tom”, Maria Keil, Ofélia Marques, Stuart Carvalhais, Manuel Correia, José Feio, Carlos Rafael, Fernando Azevedo, Frederico George e mesmo Almada Negreiros, entre outros artistas), a primeira geração de designers (Eduardo Anahory, Orlando da Costa, Sebastião Rodrigues, Daciano da Costa, Maria Helena Matos, António Garcia, Sena da Silva, Cruz de Carvalho, Carmo Valente, Mirja Toivola ou Eduardo Afonso Dias, entre outros) desempenhou um papel relevante para a firmação desta atividade profissional (Almeida, 2009).

Na década de 60 do século anterior, o pensamento de Daciano da Costa foi influenciado por escolas como a alemã HfG - Hochschule für Gestaltung Ulm e a francesa École des Artes Appliqués à l'Industrie de Paris, quem, por sua vez, impactou a orientação pedagógica dos cursos da Sociedade Nacional de Belas-Artes e da Faculdade de Arquitetura de Lisboa. A HfG em Ulm e a Suíça SfG - Schule für Gestaltung Basel (Escola Superior da Forma/Design de Basileia) tinham um programa pedagógico artístico com carácter mais técnico e científico encarando os produtos numa perspetiva de global e integrada ou sistémica, multidisciplinar, articulando acesso/compreensão, bom uso, bom desempenho com a necessidade de regular, estruturar

e adequar ao processo produtivo e materiais disponíveis.

Não obstante, enquanto a formação do design trilhava o seu caminho, o exercício da profissão persistia paralelo e externo às empresas, particularmente em ações isoladas (por oposição à abordagem global ou estratégica) e por contratação pontual. Foi nesta senda que, em Portugal, se iniciaram muitos dos cursos de ensino superior na área do Design, embora somente após 1964 no IADE (reconhecidos como ensino superior em 1989) e no ensino público após a revolução de Abril de 1974, em concreto após 1975 (Agapito, et al., 2015).

Na década de 1960, o tema do “design para o desenvolvimento” integrou a agenda internacional, nomeadamente da Organização da Nações Unidas (Quintela, 2019), enquanto entidades públicas e privadas a reivindicavam a valorização do design e o seu potencial na criação de valor intrínseco e percebido de empresas, produtos ou mesmo de regiões e países. São disso exemplo a proposta do Arq. António Teixeira Guerra (1929-2012), para criação, em 1960, do Núcleo de Arte e Arquitetura Industrial do Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII) do Ministério da Economia na Secretaria de Estado da Indústria, concebido para auxiliar e melhorar a capacidade produtiva e competitiva da indústria portuguesa. Foi nesta sequência que em 1971 se organizou na FIL a I Exposição de Design Português, cujo impacto levou à alteração da designação para Núcleo de Design Industrial (extinto em 1978), que em 1973 organizou II edição da Exposição de Design Português, concebida e coordenada por António Sena da Silva (1926-2001) e pela Cooperativa “Praxis” (gerida por Tomás de Figueiredo). Logo nos anos 50, na revista Arquitetura, o Arq. António Sena da Silva foi autor de diversos artigos sobre a importância do design, bem como do design corporativo da empresa António Acácio

da Silva/Autosil (entre 1946 e 1960, em colaboração com António Garcia), sendo-lhe atribuída a frase “Portugal precisa de Design”. Sena da Silva foi promotor da ideia do Centro Nacional de Design (Decreto-Lei 47/85 de 26 de fevereiro, renomeado como CPD – Centro Português de Design, 1985-2013), tendo sido o seu primeiro diretor e iniciando a publicação *Cadernos de Design*. O CPD era detido pelo IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação e outros associados nomeadamente a AEP – Associação Empresarial de Portugal, a AIP – Associação Industrial Portuguesa, o CEDINTEC – Centro para o Desenvolvimento e Inovação Tecnológicos, a DGA – Direcção-Geral das Artes, o FFC – Fundo de Fomento Cultural, a FLAD – Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, o INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, o IPQ – Instituto Português da Qualidade e o TP – Turismo de Portugal. O CPD foi criado com o objetivo de promover o design, a competitividade empresarial e aumentar a atratividade do país, nomeadamente ao nível do turismo e do valor do “Made in Portugal” (Quintela, 2019).

Se em 1971, Nuno Portas (citado por (Almeida, 2009, p.298) na sua comunicação “Política e Formação no Campo do Design” no “Colóquio sobre Design Industrial” afirmava que o “Design, como resolução de problemas, é assim um conceito comum à economia, à engenharia e à arquitectura ou ainda à comunicação não verbal (gráfica, audiovisual)”, em 1992, João Branco alertava para a necessidade de pensar a empresa como um todo, criado para gerar e satisfazer clientes. Branco (1992) referia que as capacidades do marketing e da gestão eram insuficientes, sensibilizando para a necessidade integrar o design na estratégia de negócio, potenciando a qualidade, integrando e transformando no sentido de um verdadeiro valor e diferenciação. Branco (1992) estabeleceu

uma correlação entre os baixos níveis de investimento em design e a baixa competitividade empresarial portuguesa. Entretanto, em 2021, a relação entre das empresas portuguesas com o design parece melhor, embora longe do desejável.

2. Da percepção sobre o design ao design da percepção

As marcas de produtos alimentares e de higiene estão na origem de diversos fatores de inovação, boas práticas e métodos de trabalho ao nível da publicidade, design de embalagem, registo de marca, da estratégia e gestão de marca. Há exemplos paradigmáticos que contrastam em épocas em que a gestão se fazia na correção do erro em vez da sua antecipação. São exemplos positivos a opção de vender as bolachas Uneda Biscuit em pequenas embalagens (1820, nos EUA, empresa National Biscuit Company – Nabisco), superando em vendas os concorrentes que vendiam ao peso ou unidade; ou o registo de marca e promoção do sabão Sunlight, numa embalagem individual (em vez da venda em barra), antes de iniciar as vendas (Inglaterra, entre 1880 e 1900, por William Hesketh Lever) (Costa, 2004; Millman, 2012). Deste modo, ao longo do tempo, particularmente no contexto da internacionalização dos negócios e na melhoria da qualidade, da atratividade e da inovação, o design tornou-se num ativo essencial para a sustentabilidade empresarial. Para tal contribuíram políticas de design e práticas empresariais como a AEG, da Ford, da Philips ou da Olivetti (Heskett, 2002; Mozota, 2011). Peter Behrens desempenhou um papel relevante para a origem do design de identidade corporativo e da gestão de marca ou de design. Em 1903 tornou-se diretor da Escola de Artes e Ofícios de Düsseldorf, Alemanha e em 1907, as suas ideias e participação foram decisivas

para a criação da associação Deutscher Werkbund (que promovia uma cultura reformada pelo Homem, na relação arte, artesanato e tecnologia), constituída por artesãos, artistas, arquitetos, industriais e políticos, que pretendiam promover o crescimento económico e a melhoria da produção industrial. Tratava-se de competir construindo valor acrescentado, abandonando a concorrência somente pelo preço.

À luz da filosofia da Deutsche Werkbund (Gesamkultur), a identidade visual deveria identificar, diferenciar e operar como garantia de qualidade constante do produto, por contraste com os produtos linha branca e antítese à moda (Schwartz, 1996).

Como docente, na associação Werkbund e como gestor de projeto, influenciou a estética industrial e toda uma geração de designers e arquitetos decisivos no século XX, como Walter Gropius (fundador da Bauhaus e diretor de 1919 a 1928), Ludwig Mies van der Rohe (Diretor da Bauhaus entre 1930 - 1933), Le Corbusier ou Wilhelm Deffke (autor de diversas identidades visuais no início de 1900 e da Suástica Nazi).

Em 1907, Behrens tornou-se consultor artístico da AEG (Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft) onde definiu e coordenou um projeto de design global e integrado que incluiu *a arquitetura, produtos industriais, a identidade visual e a publicidade* (Meggs, 2009).

A relevância do design na economia e para as empresas ganhou importância em Inglaterra por uma política de design que está na origem do British Design Council em 1944 para promover o design na indústria britânica, com a Royal Society for Arts a atribuir prémios de design desde 1936 e de gestão de design desde 1964, cabendo um papel relevante ao Royal College of Arts (após 1980) e ao departamento de Design Management da London Business School (sob a direção de Peter Gorb e após 1979) ao nível da gestão de design (Mozota, 2011).

Em França, este papel coube à agência governamental Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises a partir de 1984, com um relatório dedicado à Gestão de Design. Nos Estados Unidos da América, em 1975, o Massachusetts College of Art de Boston fundou o Design Management Institute (DMI), procurando estimular a inclusão do design nos processos de gestão e inovação empresarial, que edita Design Management Journal desde o 1989 e que, em 1997, esteve na origem do "European International Conference on Design Management".

No contexto da União Europeia, o relatório da OCDE "Enhancing the competitiveness of SMEs through innovation 2000" considerou o investimento em design como essencial para criar vantagens competitivas e o de menor custo em R&D, atendendo ao impacto que gera e ao retorno para a empresa.

Na Europa, o relatório Cox Review desempenhou um papel decisivo para a relevância do design, posicionando o design no cerne da estratégia política e económica do governo de Blair para o Reino Unido, através da inovação e da criatividade (Cox, 2005, Quintela, 2019) e a estratégia de desenvolvimento económico da Finlândia alicerçada no design (Korvenmaa, 2001).

Em 2007 a Comissão Europeia iniciou, como projeto de dois anos, o Award for design Management innovating and reinforcing enterprises (ADMIRE), destinando-se a valorizar boas práticas das PME. Também a Estratégia 2020 da União Europeia inclui o design como uma das prioridades para a inovação, como propõe o relatório Design for Growth & Prosperity (Thomson & Koskinen, 2012) e o Plano de ação para a inovação baseada no design (Comissão Europeia, 2013).

Se por um lado, alguns estudos descritivos de casos e exemplos de boas práticas surgiram para evidenciar vantagens na utilização do design pelas empresas

outros pretendem estabelecer uma relação investimento benefício em função do modo como o design é inserido e gerido nas organizações (Mozota, 2011). Muitas empresas parecem não entender as vantagens do investimento em design e mostram desconhecer ainda este conceito. A Design Ladder (escada do design) desenvolvida pela Danish Design Centre (DDC) em associação com a Danish National Agency for Enterprise durante a vigência do prémio ADMIRE, trata-se de um método para aferir a relação entre empresa e design e o investimento empresarial em design, tendo sido aplicado a empresas dinamarquesas nos anos de 2003 e 2007, com base em 1000 empresas ordenadas nos níveis de maturidade empresarial ao nível da política de design (Danish Design Centre, 2007):

- 1- Não recorre ao design: O design não tem um papel no desenvolvimento do produto ou serviço ou é uma tarefa de amadores. As necessidades e expectativas do utilizador consumidor final não são necessariamente tidas em conta;
- 2- Design como estilo: O design não é uma característica intrínseca, não entra na conceção de produtos ou serviços, sendo entendido meramente como um fator visual e essencialmente estético (aparência, estilo e ergonomia). O designer tende a estar envolvido em tarefas menores, no final do processo produtivo, em atividades que visam o estímulo das vendas;
- 3- Design como processo: O design é considerado no processo de desenvolvimento do produto ou serviço, sobretudo nas fases iniciais na otimização das operações. Valorizam-se as necessidades e expectativas do utilizador/ consumidor final e o processo é multidisciplinar;
- 4- Design como inovação: O design integra uma cultura multidisciplinar e prática de renovação contínua como uma forma de

incentivar a inovação da organização e conceito de negócio. Há uma simbiose entre o design e os objetivos da empresa, pelo que o design intervém na definição de objetivos, estratégicas e opções táticas e operacionais.



Figura 1 - Design Ladder

Fonte: https://issuu.com/dansk_design_center/docs/design-ladder_en

Entre as conclusões do estudo, verifica-se que as empresas que têm design residente (que têm quadros ou departamentos) situam-se sobretudo nos níveis 3 e 4, sendo expectável que no nível 2 as empresas subcontratem colaboradores externos (aumentando a probabilidade da incoerência gráfica). Por outro lado, as empresas que estão nos degraus mais elevados tendem a ter mais retorno financeiro, melhor reputação e as mais competitivas ao nível da exportação. Ambos estudos evidenciam uma relação entre investimento em design e lucro, onde as empresas que investem em design têm retorno financeiro superior a 22% face às que não apostam em design. Além disso, a Design Ladder evidencia que o design é muito mais que estilo ou arte aplicada, sendo particularmente relevante para a competitividade e imagem empresarial quando integra a cultura empresarial, genericamente através de um departamento próximo da gestão de topo (Danish Design Centre, 2007). As empresas dos níveis 1 e 2 da Design Ladder parecem não entender o papel do

design na criação de notoriedade e valor percebido, mas também na interpretação dos dados do mercado e dos públicos. O caso da empresa italiana Olivetti é paradigmático ao evidenciar a importância de abrir a empresa ao exterior, de pensar de fora para dentro, bem como da estratégia e gestão de marca, no sentido de controlar a imagem de marca – a percepção que o público tem da empresa. No pós-guerra, 1928 em Ivrea, foi criado o Serviço de Publicidade da Olivetti, designado em 1931 como Departamento de Desenvolvimento e Publicidade, transferido para Milão em 1957, quando passou a desempenhar um papel fundamental no design e nas atividades de gestão da empresa (Costa, 2001).

No “Processo de Design da Olivetti 1908-1983” as “Atividades Culturais” são o centro que correlaciona a empresa com a sociedade e que internamente gere as opções estratégicas, táticas e operacionais ao nível do “Design Gráfico e Publicidade”, “Design de Exposições”, “Design de Interiores”, “Design Industrial”, “Design de Informação” e “Design Tipográfico”. Em 1969, Renzo Zorzi iniciou o seu programa Direção de Imagem Corporativa (DIC) que veio a ser o ponto central da estratégia da Olivetti. Também a Procter & Gamble (P&G) foi pioneira na introdução da gestão de marca (branding), criando em 1931 o departamento de gestão e promoção da empresa sob a responsabilidade de Neil McElroy, correlacionado com o departamento de Marketing de Investigação, fundado em 1924 (Davis, 2005).

3. Cultura empresarial, investimento, inovação e competitividade

Numa organização, a tomada de decisão depende de condicionantes financeiras e técnicas, mas sobretudo da identidade e cultura. A cultura empresarial é um conjunto de crenças e valores dominantes

numa organização, a sua filosofia empresarial, normas e formas de atuação que caracterizam os grupos de trabalho, as suas tradições e comportamentos (Tajada, 2008). Trata-se do processo de construção social da própria identidade (Villafañe, 1999), pelo que inclui formas de pensar e fazer, com impacto direto na conduta e gestão empresarial.

Ainda assim, basta que um negócio ou empresa exista para que os outros formem uma percepção e reputação sobre eles – uma imagem de marca (Costa, 2004). E essa identidade percebida depende de fatores de credibilidade e coerência ao nível da identidade visual, da comunicação e promoção, dos produtos e serviços e de

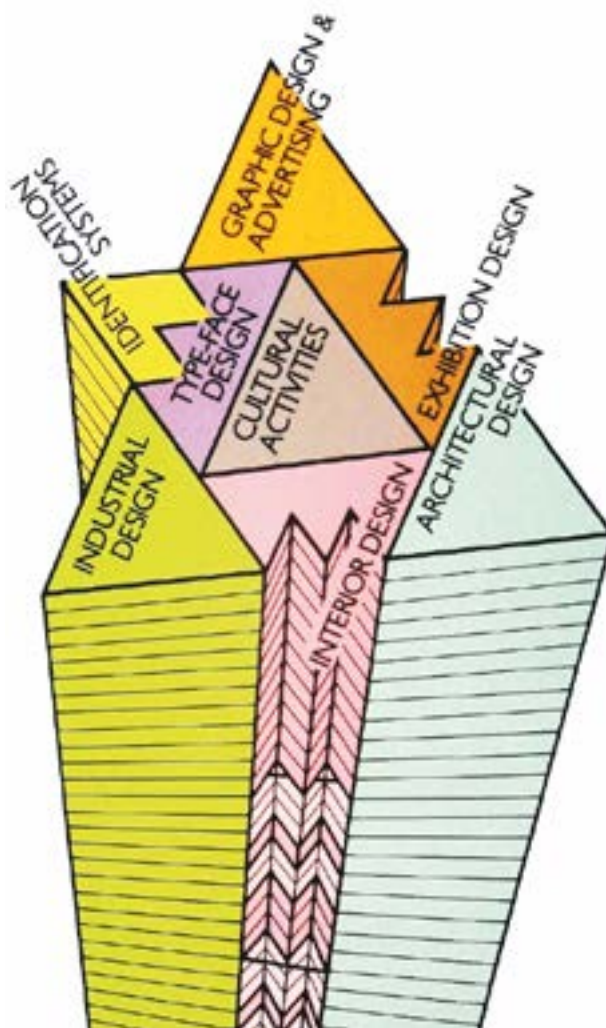


Figura 2 – Processo de Design da Olivetti 1908-1983
Fonte: Brochura do 75º Aniversário Olivetti, 1983.

todas as opções da empresa, inerentes ao seu funcionamento.

Wolff Olins (1994) explicita que todas as organizações precisam de se apresentar e posicionar de modo claro para os seus públicos, corente, ético e diferenciador, o que implica uma comunicação continuada, apropriada e coerente. Além disso, explica que o design corporativo pertence a toda a organização pelo que deve ser explicado internamente e precisa de ser valorizado ao nível da gestão de topo.

A verdadeira introdução do design na empresa pressupõe mais que contratar um consultor, um designer ou criar um departamento, implicando envolvimento nas decisões estruturais e quotidianas (Mootee, 2014). Ao gestor de design compete estabelecer uma cultura empresarial (Mozota, 2011), a relação com objetivos, participar na definição da estratégia da empresa, a avaliação dos problemas, dos recursos necessários, a planificação do projeto, a seleção da equipa, o contato e seleção de especialistas externos, a forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), a documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final (Calçada, 1997). Uma cultura de inovação pressupõe aceitar a possibilidade de erro e o desenvolvimento de mecanismos de recolha de dados, a sua interpretação, conceção de ideias, a prototipagem e teste, refinamento e avaliação como via de minimizar os enganos (que ainda assim vão acontecer). No entanto, a cultura de design não implica necessariamente a inovação, mas sim um modo de conhecer, cooperar e integrar, pensar multidisciplinarmente, testar, fazer e avaliar (Mootee, 2014).

Pelo seu carácter multidisciplinar e integrador de áreas, porque está centrado nas pessoas, processos e contextos de uso, mas igualmente pela versatilidade de adequação dos métodos de design

na resolução de problemáticas diversas, o design Thinking tem-se associado aos processos de inovação.

Por natureza, o processo de design é "sistémico" mas não sistemático, resultando de um conjunto de etapas ou fases lógicas não lineares, que integram dados e saberes por via do projeto num contexto complexo que requer informação, colaboração, criatividade, flexibilidade e intuição (Banathy, 1991) e que permite estabelecer uma cartografia correlacionada entre métodos e instrumentos de conceção e definir normas específicas e princípios universais.

Os princípios do Design Thinking centram-se em processos de aprendizagem e descoberta participativa e colaborativa, na partilha de experiências, conhecimentos e criação de cenários de futuro, fomentados pelo uso de técnicas de Visual Thinking (representação visual de conceitos, dados e ideias).

Na qualidade de facilitares, os designers ajudam a visualizar os dados para que todos aprendam e organizem dados complexos, bem como para que se dê forma a conceitos abstratos, capazes de despertar o interesse, que sejam mais emotivos e pessoais, capazes de estabelecer conexões. Na verdade, os dados em bruto ou isolados têm pouco valor e só se transformam em informação quando lhes é dado um sentido, normalmente através de relações e correlações simbólicas, funcionais e visuais (Mootee, 2014).

Deste modo, o Design Thinking é uma forma sistémica e interativa para analisar problemas em contexto empresarial, tecnológico e social, que permite desvendar necessidades das pessoas, articulando-as com as capacidades da empresa, aproveitando esses dados para criar e testar possíveis soluções. Trata-se de um processo de ouvir pessoas de toda a organização e de um processo de testar e aprender cujo centro são as necessidades do consumidor, de fomentar o espírito e reúne as pessoas

em ambiente propício para um “processo lean” com um “Desenvolvimento Ágil” que permite acelerar o processo de descoberta de soluções, incrementa inovações de forma sustentável, sendo uma abordagem participativa e baseada nas capacidades da empresa.

Inovar requer abraçar a incerteza e ambiguidade, valorizar a paixão, as competências e uma visão com valor num determinado ambiente. E para inovar, são necessárias as competências de ambos os hemisférios cerebrais (Mootee, 2014). Quanto aos artefactos que resultam dos processos de design, têm o propósito de facilitar o entendimento e uso, de melhorar o desempenho, persuadir e criar um vínculo emocional, simbólico e estético com as pessoas numa determinada cultura e tempo (Adams, 2021).

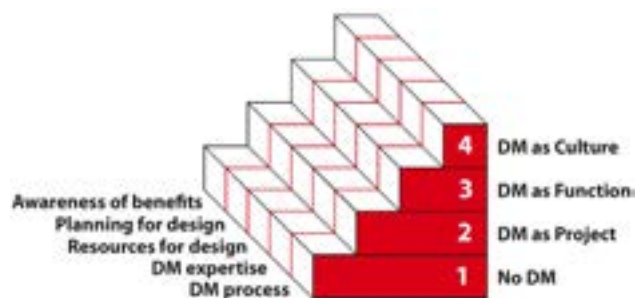
Na relação custo-benefício, o método (Design Ladder) cuja representação estabelece uma analogia com os degraus de uma escada, foi melhorado e adotado pelo Design Management Europe – DME como modelo (Design Management Staircase – DMS), para classificar as empresas de acordo o modo como integram o design nos processos de gestão empresarial e no seu negócio.

Deste modo, o relatório “Design Management Staircase” realizado por Kootstra (2009), a convite do Design Management Europe classifica as empresas em: 1 - Sem Gestão de Design; 2 - Gestão de Design como Projeto; 3 - Gestão de Design como função; 4 - Gestão de Design como cultura.

Entre as principais conclusões, o estudo “Design Management Staircase” indica que as empresas que integram o design na atividade da empresa têm melhor desempenho económico e que em cinco anos, aumentaram o volume de negócios em até mais de 25%. Além disso, quanto mais elevado o número de colaboradores da empresa, maior a probabilidade que esta integre o design na atividade da empresa. Por outro lado, os dados deste estudo

européu mostram que muitas empresas não investem em design ou que o fazem de modo pouco estratégico, sistemático e organizado, desvalorizando os benefícios do design erradamente visto como custo em vez de investimento em valor acrescentado e indicia a ausência de mecanismos de controlo e avaliação das ações da empresa e monitorização do seu contexto. Além disso, mostra que nem todas as empresas que investem em design obtêm sucesso, possivelmente denunciando problemas na gestão de design ou forma de inovação, mas também a necessidade de valorização do investimento ao nível da gestão de topo, informação útil, estratégia e planeamento, recursos e competência em design.

Figura 3 - Design Management Staircase



Fonte: Best, Kootstra, & Murphy (2010, p.28)

Em 2015, o estudo realizado por Lawlor, O'Donoghue, Wafer & Commins (2015), financiado pela Comissão Europeia no âmbito da Iniciativa Europeia para a Inovação do Design, teve como intuito criar consciência e contribuir para uma melhor compreensão dos benefícios do recurso à inovação orientada pelo design na Irlanda. O estudo evidencia que o design impacta de modo positivo na competitividade empresarial, nomeadamente das PME's, bem como dos respetivos países. Das conclusões deste estudo destaca-se que o design impacta na sustentabilidade financeira do negócio e o processo de design é um componente essencial de uma inovação rigorosa e disciplinada, sobretudo para empresas de tecnologia, bem como na

definição de experiências de utilizador ao nível dos produtos e serviços. Também de 2015, o estudo “O perfil do designer e o papel do design nas empresas em Portugal” realizado pelo CIEO – Universidade do Algarve a pedido da AND – Associação Nacional de Designers conclui que as empresas têm todo o interesse em integrar o design para que responda a problemas num sentido holístico, como política empresarial, promovendo o desenvolvimento, competitividade e inovação (Agapito, et al., 2015). O estudo sobre “a importância da IAA para o crescimento da economia: Ambição 2020 – na rota do crescimento” (Questionário IAA 2014 – Deloitte / FIPA), centrou-se na Indústria Agroalimentar, em empresas que representam 40% do total de Volume de Negócios do setor, tendo concluído que as dimensões prioritárias são o reforço da Marca, o posicionamento da empresa, a inovação, bem como maior eficiência na cadeia de abastecimento, desenvolvimento e capacitação de recurso humanos. Além disso, as empresas consideram que os principais desafios passam pelo conhecimento sobre os mercados destino, a estratégia de Go-to-Market em mercados atuais/novos, bem como canais e estratégia de comunicação e serviços disponibilizados ao cliente. De acordo com Agapito, et al. (2015, p.14), “o grande potencial do design reside na sua natureza ampla e multifacetada”, sendo um fator decisivo para o sucesso de qualquer empresa, na perspetiva do negócio, na interpretação do contexto e dos comportamentos sociais, na definição de estratégias, desenvolvimento de produtos/serviços, no processo produtivo, na comunicação e publicidade, na gestão e avaliação do design e da marca (Brown, 2009; Landim, 2010). Já Alexandre (2021), no estudo “Do made in ao created in” refere que o contexto nacional exige um novo paradigma de criação de riqueza assente no conhecimento,

nas qualificações e na inovação, no entanto, que são sobretudo as denominadas empresas líder que ganham poder de mercado pelo forte investimento no desenvolvimento da sua marca, na investigação tecnológica e pela melhoria do design de produto, repensando a Cadeia Global de Valor (CGV).

4. Algumas breves conclusões

Embora o design tenha surgido também por solicitação empresarial e se tenha desenvolvido no sentido de dar resposta às necessidades da indústria, da sociedade e do país, persiste um predomínio da contratação externa. Possivelmente a falta de quadros em design se deva também às características do tecido empresarial português e europeu, respetivamente com 99,9% entre 2004 e 2019 (Instituto Nacional de Estatística, 2021) e 99,9% desde 2019, sendo responsáveis por dois em cada três empregos no setor privado e de mais de metade do valor acrescentado total criado pelas empresas na UE (Parlamento Europeu, 2021). As empresas nacionais ainda apresentam níveis baixos de instrução formal, sendo que em 2018 somente 11,1% dos gestores têm habilitações superiores, anda assim representando uma subida face a 2006 em que eram 9,4% (Alexandre, 2021), indicador com relação direta aos resultados da gestão (Bloom, et al., 2014) e que poderá explicar a relação das organizações com o design. Ao longo do tempo, foram várias as entidades governamentais, políticas e incentivos nacionais e internacionais para procurar estimular o investimento em design. Estudos como o Design Ladder de 2003 e 2007 evidenciam um aumento no número de empresas que investe em design, tal como se verifica também no Design Management Staircase de 2009. Em Portugal, com a extinção do CPD em

2013, faltam iniciativas de promoção do design português na sua relação com a indústria e o turismo. Por outro lado, são as grandes empresas que tendem a investir mais em design, em design residente e ao nível do design como cultura, do design com estratégia.

O investimento em design é uma oportunidade para reforçar a qualidade, melhorar o funcionamento sustentável e fomentar a inovação de empresa, produtos e serviços, particularmente quando associado a uma cultura e política de design e inovação. O investimento pontual em design tende a gerar mais prejuízos em termos de dispersão de energias e coerência semântica e visual face ao propósito, podendo inclusive ignorar os públicos.

O design como estilo ou design como processo são insuficientes para alcançar um negócio sustentável no mundo moderno, evidenciando problemas no modelo de negócio ou modelo de gestão. Por outro lado, toda a atividade com design constitui uma oportunidade para promover cultura empresarial e política de design, aberta, que valorize a criatividade e a reflexão crítica, onde a ambiguidade seja possível, bem como as respostas que geram novas questões ou que apoiam o surgimento de ideias e da inovação. E também a criação de uma cultura de design implica disponibilidade, recursos e capacidades com igual complexidade à dos desafios do negócio.

O retorno do investimento em design começa por depender do gestor, nomeadamente no modo como se criam condições para a sua implementação.

Referências bibliográficas

- Adams, S. (2021). *How Designers Make Us Think*. Princeton Architectural Press.
- Agapito, D., Almeida, H., Cesário, M., Fernandes, S., & Lacerda, A. (2015). *O perfil do designer e o papel do design nas empresas em Portugal*. CIEO - Universidade do Algarve.
- Alexandre, F. (2021). *Do made in ao created in. Um novo paradigma para a economia portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Almeida, V. M. (2009). *O Design em Portugal, um Tempo e um Modo A institucionalização do Design Português entre 1959 e 1974*. (Tese de Doutoramento na Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa).
- Banathy, B. H. (1996). *Designing Social Systems in a Changing World*. New York and London: Plenum Press.
- Best, K., Kootstra, G., & Murphy, D. (June de 2010). *Design Management and Business in Europe. A Closer Look. The Design Management Institute*, pp. 26-35.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Scur, D. (2014). The New Empirical Economics of Management. *Journal of the European Economic Association*. Vol. 12, pp. 835-876.
- Branco, J. (1992). Marketing e Design. Em C. P. Design, *Primeiro Fórum Design Qualidade. Cadernos de Design*. (pp. 56-59). Centro Português de Design.
- Brown, T. (2009). *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Collins.
- Calçada, A. (. (1997). *Manual de gestão de design*. Centro Português de Design.
- Comissão Europeia. (2013). *Implementação de um plano de ação para a inovação baseada no design*. Comissão Europeia.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2004). *La Imagen de Marca*. Paidós Diseño.

- Cox, G. (2005). *Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK's Strengths*. HMSO.
- Danish Design Centre. (2007). *The Design Ladder*. Copenhagen: Danish Design Centre.
- Davis, M. (2005). *More than a name*. An introduction to branding. AVA Publishing.
- Estrela, R. (2004). *A publicidade no Estado Novo*, Vol. I (1932-1959). Edição de Revistas, Lda.
- Fragoso, M. (2012). *Design Gráfico em Portugal. Formas e Expressões da Cultura Visual do Séc. XX*. Livros Horizonte.
- Heskett, J. (2002). *Design. A very short introduction*. Oxford University Press.
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Instituto Nacional de Estatística*. Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/>
- Kootstra, G. L. (2009). *The Incorporation Of Design Management In Today's Business Practices. An Analysis of Design Management Practices in Europe*. Roterdão: Centre for Brand, Reputation and Design Management (CBRD), INHOLLAND University of Applied Sciences.
- Korvenmaa, P. (2001). Rhetoric and Action. Design Policies in Finland at the Beginning of the third Millennium. *Scandinavian Journal of Design History*, 11, pp. 7-15.
- Landim, P. (2010). *Design, empresa, sociedade*. Cultura Académica Editora.
- Lawlor, P., O'Donoghue, A., Wafer, B., & Commins, E. (2015). *Design-Driven Innovation : Why it Matters for SME Competitiveness*. Dublin: Northern & Western Regional Assembly Circa Group Europe.
- Meggs, P. B. (2009). História do Design Gráfico . Cosac Nainfy.
- Mello, T. (1989). Thomaz de Mello. Em T. Mello, F. Azvedo, V. Palla, L. Freitas, O. Clérigo, & S. Rodrigues, *Falando do Ofício* (pp. 27-33). Sociedade Tipográfica.
- Millman, D. (2012). *Brand Bible. The Complete Guide to Building, Designing, and Sustaining Brands*. Rockport Publishers.
- Mootee, I. (2014). *Design Thinking para la Innovación Estratégica*. Empresa Activa.
- Mozota, B. B. (2011). *Gestão do Design. Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa* . Bookman.
- Parlamento Europeu . (2021). *Fichas temáticas sobre a União Europeia*. Obtido de Pequenas e Médias Empresas : <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/63/pequenas-e-medias-empresas>
- Quintela, P. (julho de 2019). Design e políticas públicas em Portugal: transformações, avanços e impasses. *Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra* , pp. 1-38.
- Schwartz, F. J. (1996). *The Werkbund. Design theory & Mass Culture before the first world war*. Library of Congress.
- Souto, M. H. (2009). *História do Design em Portugal I*. Reflexões. IADE dições.
- Tajada, L. A. (2008). *La auditoria de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Editorial Síntesis.
- Thomson, M., & Koskinen, T. (2012). *Design for Growth & Prosperity. Report and Recommendations of the European Design Leadership Board*. DG Empresas e Indústria da Comissão Europeia.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide,.
- Wolff Olins. (1994). *Livro de apresentação da Wolff Olins*. Wolff Olins.