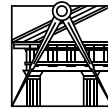




Instituto Politécnico
de Castelo Branco
Escola Superior
de Artes Aplicadas



FACULDADE DE ARQUITETURA
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Gestão do Design de Comunicação na estratégia e desenvolvimento organizacional em contexto de Estágio

Mestrando

Thales Weber Jardim Alvarenga

Orientador

Daniel Raposo Martins

Relatório de Estágio apresentado à Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco em associação com a Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Gráfico, realizada sob a orientação científica do Doutor Daniel Raposo Martins, Professor coordenador do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Junho 2021

“em vez de fracionar o problema para reduzir as variáveis, o Designer visa gerar alternativas, cada uma das quais tende a ser única e totalizante. Sua meta é viabilizar uma solução, e não garantir a reprodutibilidade do experimento — construção e não desconstrução, “factibilidade” e não “falseabilidade”, partidos e funções em vez de conjecturas e refutações.”

(Cardoso, 2005, p. 123)

Presidente

Doutora Rita Assoreira Almendra

Professor Associado da Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa

Vogais

Doutora Ana Rita Moutinho Coelho (Arguente)

Professor Adjunto da Escola Superior de Media Artes e Design do Instituto Politécnico do Porto

Doutor Daniel Raposo Martins (Orientador)

Professor Coordenador da Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Gestão do Design de Comunicação na estratégia
e desenvolvimento Organizacional em contexto de Estágio

Thales Weber Jardim Alvarenga

Agradecimentos

Ao meu Orientador Professor Doutor Daniel Raposo pela partilha de conhecimentos.

Ao Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Artes Aplicadas pela oportunidade de realização deste mestrado e da possibilidade de estagiar em Portugal.

Agradecimentos especiais a Joana Célia Jardim e Matheus Suliman pelo apoio constante e pela torcida.

À ITGA International Growers Association e a toda equipa de trabalho, que me ajudaram a crescer como profissional e como Designer.

A todos os outros que de algum modo, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu enriquecimento intelectual.

Resumo

As marcas fazem parte do cotidiano da sociedade contemporânea, promovendo comportamentos e mediando a relação entre pessoas e grupos. São esses elementos que geram conhecimento ao nosso redor, para que todos possamos nos conectar uns com os outros. A Gestão do Design tem o importante papel de articular pessoas, departamentos, de alinhar estratégias, otimizar métodos, processos e decisões para incrementar a qualidade dos produtos/serviços e o valor de marca. No âmbito desta investigação pretende-se estudar o contributo do Design para a eficácia e melhoria da comunicação empresarial, nomeadamente pela sua gestão e alinhamento com os objetivos organizacionais.

O processo investigativo foi desenvolvido em contexto de estágio ao longo de seis meses, na associação ITGA -International Tobacco Growers Association, pela realização de projetos ao nível do *Branding* e Identidade Visual Corporativa ou de Marca, Design Editorial e interface para Web Design.

A investigação baseia-se numa metodologia mista, combinando métodos intervencionistas e não-intervencionistas. A componente não intervencionista visa o enquadramento teórico e a explanação de conceitos na esfera do Gestão de Design. Relativamente à investigação ativa, esta consistiu na realização de estudo de caso de tipo exploratório, correspondendo aos projetos elaborados em contexto de estágio.

Com este trabalho investigativo foi possível constatar o modo como a Gestão do Design é relevante para a integração do Design na empresa e para a competitividade organizacional, especificamente em termos de qualidade e desenvolvimento de novos produtos, suportes de comunicação e da própria proposição de valor.

A experiência de estágio serviu como um agregador de conhecimento e permitiu aplicar métodos de Gestão do Design com sentido estratégico, correlacionando-os com a revisão da literatura.

A introdução do departamento de *Design* na associação gerou benefícios ao nível da qualidade e eficácia da comunicação institucional, na sua gestão. Além disso, o novo departamento de Design permitiu reduzir os custos com a comunicação e rentabilizar o investimento.

Palavras-chave

Gestão do Design de Comunicação, Identidade Visual, Imagem de Marca, Estratégia de Comunicação, ITGA -International Tobacco Growers Association.

Abstract

Brands are part of everyday life in contemporary society, promoting behaviour and mediating the relationship between people and groups. It is these elements that generate knowledge around us, so that we can all connect with each other. Design management has the important role of articulating people, departments, of aligning strategies, optimising methods, processes and decisions to increase the quality of products/services and brand value. The aim of this research is to study Design's contribution to the effectiveness and improvement of business communication, namely through its management and alignment with organisational objectives.

The investigative process was developed during a six-month internship at ITGA -International Tobacco Growers Association, through the development of projects at the level of Branding and Corporate Visual Identity or Brand, Editorial Design and Web Design interface.

The research is based on a mixed methodology, combining interventionist and non-interventionist methods. The non-interventionist component aims at the theoretical framework and the explanation of concepts in the sphere of Design Management. Regarding the active research, it consisted in the realization of an exploratory case study, corresponding to the projects developed in the internship context.

With this investigative work it was possible to see how Design Management is relevant for the integration of Design in the company and for organisational competitiveness, specifically in terms of quality and development of new products, communication supports and the value proposition itself.

The internship experience served as a knowledge aggregator and allowed to apply Design management methods with strategic meaning, correlating them with the literature review.

The introduction of the Design department in the association generated benefits in terms of the quality and effectiveness of institutional communication, in its management. In addition, the new Design department allowed reducing costs with communication and making the investment more profitable.

Keywords

Communication Design Management, Visual Identity, Corporate Image, Communication Strategy, ITGA -International Tobacco Growers Association.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	2
2. Tópico Investigativo	4
3. Argumento	7
4. Objetivos	7
4.1. Objetivos gerais	7
4.2. Objetivos específicos	7
5. Desenho da investigação	8
5.1. Organograma da investigação	9
CAPÍTULO I – O DESIGN E A GESTÃO	10
Nota Prévia	10
1. Enquadramento ao tema do capítulo	12
1.2. Breves considerações etimológicas	12
1.3. Breve discussão sobre o conceito	13
3. Áreas de especialidade em Design	18
3.1. Design Gráfico	19
3.2. Design de Produto/Industrial	19
3.3. Design de embalagem	20
3.4. Design de Ambientes	20
4. Matriz de Integração do Design na empresa	21
5. Design como processo	22
5.1. Metodologia de Design segundo Mozota (2003)	24
6. Design como Estratégia	25
7. Competências empresariais do Designer	26
7.1. Perfil do Designer no contexto atual	26
8. A importância de pensar o Design como Gestão	28
9. Síntese do capítulo	29
CAPÍTULO II – GESTÃO DE DESIGN	30
Nota Prévia	30
1. Enquadramento ao tema do capítulo	32
2. Conceitos e Aplicações	33
3. Integração do Design na empresa	37
4. Quatro forças do Design	39
5. A lógica dominante de inserção do Design nas empresas	41
6. Níveis da Gestão do Design: Estratégica, Tática e Operacional	41
7. Nível Estratégico da Gestão do Design	43

8. Nível Funcional/Tático da Gestão do Design	47
9. Nível Operacional da Gestão do Design	48
10. Etapas da Gestão do Design	49
11. Competências do Gestor de Design	51
12. Gestão do Design e Desempenho Empresarial	51
13. O Design como valor: A cultura do Design	52
14. Síntese do capítulo	53
CAPÍTULO III – DA IDENTIDADE À IMAGEM DE MARCA	54
Nota Prévia	54
1. Enquadramento ao tema do capítulo	56
2. Definição de Identidade e Identidade Visual	58
3. Definição de Imagem Corporativa	63
4. Identidade Visual Corporativa	65
5. O Design do sistema de Identidade Visual	67
5.1. Os Signos Identificadores	70
5.2. Arquitetura da Marca ou Estrutura da Identidade Visual Corporativa	72
5.3. Síntese do capítulo	73
CAPÍTULO IV – CONDIÇÕES DE ESTÁGIO	74
Nota Prévia	74
1. Local de estágio	76
1.1. Meios de comunicação e Serviços	76
1.2. Concorrentes ou congêneres	77
2. Estrutura e funcionamento	79
2.1. A equipa	79
2.2. O funcionamento interno	79
3. A Marca ITGA	80
3.1. A Identidade Visual	80
3.2. Arquétipos emocionais da marca ITGA	80
3.3. Posicionamento	81
3.4. A comunicação e a publicidade	81
4. Desenvolvimento Prático (Estágio)	82
4.1. Introdução ao tópico	82
4.2. O Estágio	82
4.3. Departamento de Design	82
4.4. Cronograma dos projetos	83
4.5. Metodologia de trabalho	83
4.6. Processo de trabalho	84
4.7. Organização da rede	88

4.8. Nome dos arquivos	88	2. Objectivo da Gestão de Design	165
4.9. Organização de pastas	89	2.1. Análise	166
4.10. Backups.....	90	3. Gestão de Projeto	166
5. Síntese do capítulo	91	3.1. Análise	166
CAPÍTULO V – INVESTIGAÇÃO INTERVENCIONISTA (ESTÁGIO).	92	3.2. Análise dos resultados do Estágio.....	168
Nota Prévia.....	92	a) Análise da comunicação	168
1. O Estágio - Principais projetos.....	93	b) Análise da Componente Prática	169
1.1. Identidade visual tobacco fórum	94	c) Análise de Resultados	169
1.2. Website Institucional	106	3.3. Proposta do modelo.....	171
1.3. Website Atlas Tobacco	110	3.4. Fluxogramas da Ferramenta	172
.....	110	CONCLUSÕES.....	174
1.4. Redesign da revista Tobacco Courier.....	112	4. Conclusões sobre o processo e contributos	176
1.5. Infográficos	118	4.1. Resposta ao Argumento	178
1.6. Catálogo Institucional	120	4.2. Recomendações	179
1.7. Together we care	122	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	180
Post	131	Referências bibliográficas	182
1.8. Outros projetos.....	139	GLOSSÁRIO	190
1.9. Síntese do capítulo.....	150		
CAPÍTULO VI – PROPOSTA DE MODELO	151		
Nota Prévia.....	151		
1. Outros modelos de Gestão de Design.....	152		
1.1. Modelo de Ravasi e Lojaco (2003)	152		
1.2 Modelo de Mozota (2003b).....	153		
1.3. Modelo de Pereira, et al (2002).....	155		
1.4. Modelo de Best (2006).....	156		
1.5. Modelo de Benavides (1996).....	157		
2. Análise do Estudo de Caso	158		
3. Metodologia Projetual	158		
3.1. Fluxo de Trabalho	158		
3.2. Metodologia de Design ITGA.....	159		
4. Síntese do capítulo	161		
CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO DE RESULTADOS	162		
Nota Prévia.....	162		
1. Apresentação de Resultados.....	164		
1.1. Gestão da ITGA	164		
1.2. O processo de gestão	164		
1.3. Missão e visão da Organização	164		
1.4. Estratégia	165		
1.5. Análise.....	165		

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia do Design.....	18
Quadro 2 - Matriz de integração do Design na empresa.....	21
Quadro 3 - Fases do método de Design segundo Borja de Mozota.	24
Quadro 4 - Competências empresariais e profissionais do Designer.	26
Quadro 5 - Quadro sobre as diferentes orientações adotadas pelas organizações.	27
Quadro 6 - Uma abordagem comparativa dos conceitos de Design e Gestão.	34
Quadro 7 - Design Ladder, A escada do Design.	38
Quadro 8 - Inserção do Design nas empresas.....	39
Quadro 9 - As 4 forças do Design e o BSC.	40
Quadro 10 - Quadro com a descrição do processo estratégico.	43
Quadro 11 - Quadro sobre as diferentes orientações adotadas pelas organizações.	44
Quadro 12 - Arquétipos Emocionais	80
Quadro 13 - Diagrama de Gantt com os projetos desenvolvidos em estágio.	93
Quadro 14 - Problemas e respetivas soluções no redesign da Revista Tobacco Courier... ..	114
Quadro 15 - Processo de desenvolvimento de design da campanha Together we care. ..	138
Quadro 16 - Comparação entre estudo de casos considerando o Tópico Investigativo. ...	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama da Investigação.	9
Figura 2 - Níveis Abrangentes da Gestão do Design	35
Figura 3 - O modo como a cultura e a identidade condicionam as ações da organização.	62
Figura 4 - Esquema do processo evolutivo sobre a identidade, signos, sistemas e imagem.	63
Figura 5 - Semiótica Corporativa.....	64
Figura 6 - Ontologia da comunicação de marca.....	65
Figura 7 - Elementos constituintes e fundamentais na construção da identidade.....	66
Figura 8 - Etapas para o desenvolvimento de um Programa de gestão de Imagem Coordenada.....	68
Figura 9 - Processo de construção da marca	68
Figura 10 - Processo de Branding na perspectiva do Design de Identidade Visual da marca.....	69
Figura 11 - Classificação de marcas gráficas de Cassisi, Belluccia, Chaves.....	71
Figura 12 - Exemplos de arquitetura de marca. Raposo, Neves e Silva.	72
Figura 13 - Marca Gráfica da ITGA utilizada desde a fundação da associação.	80
Figura 14 - Organização de Pastas: Pasta Modelo 01.....	89
Figura 15 - Organização de Pastas: Pasta Modelo 02.	90
Figura 16 - ITGA Tobacco Forum - Versão aprovada da Marca Gráfica.....	95
Figura 17 - Elementos gráficos.	96
Figura 18 - Grafismo e elementos que contam histórias.	96
Figura 19 - Cores desenvolvidas para o encontro das Américas.....	97
Figura 20 - Fonte Bahnschrift	97
Figura 21 - Crachás do evento Exemplo de cada crachá.	98
Figura 22 - Ecobag.	99
Figura 23 - Pastas.	100
Figura 24 - Autocolante.....	100
Figura 25 - PIN.....	101
Figura 26 - Papel timbrado.	101
Figura 29 - Totem.	102

Figura 28 - T-shirt.....	103
Figura 29 - Exemplo de possibilidade visual com o grafismo.....	104
Figura 30 - Um dos quatro E-mail Marketing.	105
Figura 31 - Site: Desenvolvimento e Programação wordpress.....	106
Figura 32 - Site: Página Home.	107
Figura 33- Página About. Fonte: Autor (2020)	108
Figura 34 - Página Sustentabilidade Fonte: Autor (2020)	109
Figura 35 - Site: Página Become member. Fonte: Autor (2020)	109
Figura 36 - Site:Desenvolvimento e Programação wordpress Atlas. Fonte: Autor (2020).	110
Figura 37 - Homepage / exemplo membro associado Atlas. Fonte: Autor (2020).....	111
Figura 38 - Números de 2018 da Tabacco Courier. Fonte: Autor (2020).....	113
Figura 39 - Cover magazine Tobacco Courier Edição 78 e 77. Fonte: Autor (2020)	115
Figura 40 - Magazine Tobacco Courier. Fonte: Autor (2020)	116
Figura 41 - Inside - Tobacco Courier. Fonte: Autor (2020).....	116
Figura 42 - Inside - Tobacco Courier. Fonte: Autor (2020).....	117
Figura 43 - Páginas interiores - Tobacco Courier. Fonte: Autor (2020)	117
Figura 44 - Infográfico: Water. Fonte: Autor (2020)	118
Figura 45 - Boas práticas agrícolas. Fonte: Autor (2020)	119
Figura 46 - Infográfico: Water. Fonte: Autor (2020)	119
Figura 47 - Catálogo Institucional: mockup versão Online. Fonte: Autor (2020).....	120
Figura 48 - Catálogo Institucional: versão Impressa. Fonte: Autor (2020)	121
Figura 49 - Marca Together we care. Fonte: Autor (2020).....	123
Figura 50 - Banner - Vertical. Together We Care. Fonte : Autor	124
Figura 51 - Banner - Horizontal Together We Care. Fonte : Autor	124
Figura 52 - Cartaz Together We Care. Fonte : Autor	125
Figura 53 - T-shirt- Together We Care. Fonte : Autor	126
Figura 54 - flyer Together We Care. Fonte: Autor	127
Figura 55 - flyer Together We Care - berto - frente. Fonte : Autor	128
Figura 56 - Flyer Together We Care - berto - verso. Fonte : Autor	128
Figura 57 - Infográfico outros países da Africa Together We Care. Fonte : Autor	129

Figura 58 - Layout Rede Social twitter.....	130
Figura 59 - Header size twitter.....	131
Figura 60 - Peças por região Together we care.	131
Figura 61 e 62 - Peças por região: Post destinado todos os produtores	132
Figura 63 - Peças por região: Post detinado a Indonésia	133
Figura 64 - E-mail Marketing.....	133
Figura 65 - Leadpages together we care.	134
Figura 66 - Redes social- whatsapp.....	135
Figura 67 - Imagem Survey.	136
Figura 68 - Anúncio de Revista A5 - Together We Care peça conceito da campanha.	139
Figura 69 - Anúncio de Revista página Inteira.	140
Figura 70 - Anúncio de Revista meia página.	141
Figura 71 - Mockup Anúncio de Revista meia página.....	141
Figura 72 - Anúncio de Revista Together We Care.....	142
Figura 73 - Anúncio de Revista Together We Care.....	143
Figura 74 - Anúncio de Revista Together We Care.....	144
Figura 75 - Anúncio de Revista Together We Care.....	145
Figura 76 -Anúncio de Revista.	146
Figura 77 - Anúncio de Revista.....	147
Figura 78 - Anúncio de Revista- Catálogo.	148
Figura 79 - Mockup anúncio de Revista- Catálogo.....	149
Figura 80 - Modelo 1. A relação entre atividades de Design e formulação de estratégias.....	152
Figura 81 - Modelo 2. Mudança estratégica como um processo evolucionário auxiliado pelo Design.	153
Figura 82 - Os 4 poderes do Design	153
Figura 84 - Fatores a considerar na implementação do Design em uma organização.....	155
Figura 85 - Aplicando a Gestão do Design a um ambiente organizacional.....	156
Figura 86 - O “Conceito Venture”	157
Figura 87 - Esquema do processo estratégico de comunicação.....	157
Figura 88 - Aproximação Metodologia Projetual da associação.....	159
Figura 89 – Esquema Metodológico Departamento de Design ITGA..	160

Figura 90 - Proposta de Fluxo de Trabalho.	172
Figura 92 - Modelo de Gestão de Projetos aplicado à ITGA.....	173

Introdução

Refletindo sobre a história recente, verifica-se alguma consolidação e valorização do Design tanto na prática como na teoria. Apesar desse crescimento, nota-se ainda uma escassez de mensuração que correlacione o recurso ao Design com o retorno e a competitividade.

A presente investigação insere-se no campo da Gestão do Design, com foco na área de Design de Comunicação, pretendendo compreender como esta área pode ser implementada numa associação, alinhando a comunicação com a gestão e adequando as mensagens e meios aos objetivos e públicos.

De modo a aprofundar o conhecimento sobre os conceitos inerentes ao tema em estudo, procurou-se explicar termos relacionados com a Gestão de Design na sua interseção com o Design de Comunicação, Comunicação Corporativa, Identidade Visual Corporativa e Imagem Corporativa. Através da revisão da literatura, pretendeu-se fazer o enquadramento teórico deste processo investigativo e confrontar estes dados com os resultados da investigação intervencionista em contexto de estágio.

A temática deste processo investigativo resulta dos interesses pessoais do mestrando, bem como da oportunidade e necessidade de implementar formas mais eficientes para melhorar a comunicação da ITGA -International Tobacco Growers Association, a sua eficácia e alinhamento com os objetivos e com a gestão.

Considerou-se que, através da Gestão do Design de comunicação seria possível desenvolver artefatos de comunicação e selecionar meios de modo mais vantajoso para a ITGA, nomeadamente no desenvolvimento de projetos de Design e na entrada em novos mercados.

Ao longo do documento, todo o processo investigativo (teórico e prático) é descrito desde as fases de pesquisa, passando pela evolução do projeto, desenvolvimento, avaliação e resultados.

A presente investigação tem benefícios para estudantes, profissionais e interessados na área do Design gráfico, pela sua componente teórica que permite uma reflexão acerca da temática, mas também porque a componente intervencionista foi desenvolvida considerando a revisão da literatura por meio de projetos reais que abrem outras possibilidades de estudo úteis à profissão do Design.

A nível pessoal, este processo investigativo ampliou e diversificou a experiência profissional e os conhecimentos teóricos na área do de Gestão do Design.

A possibilidade de desenvolver, gerir e implementar projetos reais num mercado global, constitui um grande passo no desenvolvimento profissional do autor.

Este estudo poderá também trazer informações úteis para a formação académica e para a comunidade científica. Espera-se que os resultados deste trabalho sejam de utilidade aos profissionais e estudantes que pretendam desenvolver novos projetos de Gestão do Design, nomeadamente pela maximização dos esforços e investimentos no âmbito dos negócios, através de estratégias de comunicação integrada mais alinhadas com a gestão e com maiores benefícios.

2. Tópico Investigativo

A abertura econômica, no processo de internacionalização empresarial vem crescendo e exigindo grandes esforços de capacitação tecnológica com ponto de vista de inovação. As empresas produzem produtos, mas vendem serviços e a criatividade é um item essencial para a competitividade. Tratando de um conjunto de fatores de natureza gerencial, produtiva, comercial, mercadológica, tributária e financeira dentre outras, pode contribuir para empresas serem inseridas em contextos globais. O Design como forma de aumentar a coerência, a consciência de marca e a inovação em mercados nacionais e internacionais é uma via que tem vindo a ser considerada por um número crescente de empresas.

O Design é uma atividade importante no processo de inovação, na medida em que propicia as condições, processos e formas para a geração de ideias, promovendo o alinhamento entre a criatividade, a gestão, os interesses da empresa e as limitações financeiras e técnicas, bem como com as expectativas, exigências ou necessidades dos consumidores e *stakeholders*, entre outros requisitos do mercado em causa.

O contexto das associações empresariais e das empresas contemporâneas é cada vez mais digital, global e simultaneamente local, obrigando a adaptações diversas na comunicação e em todas as componentes que asseguram a competitividade.

A complexidade dos mercados contemporâneos parece evidenciar cada vez mais a vantagem do recurso ao Design como via integradora de todas as ações e operações da empresa e prospectiva aquando da criação de produtos e/ou serviços. Deste modo, a associação do Design a etapas ou momentos circunstanciais ou a aspectos meramente estilísticos, tende a ser limitada, pouco estratégica e insuficiente para assegurar coerência e retorno financeiro no médio e longo prazo.

Por outro lado, a integração do Design na maioria ou totalidade das ações e operações da empresa parece potenciar a robustez do negócio e aumentar a competitividade.

De modo geral, parece haver um aumento no número de empresas que investem em Design e em Gestão de Design e que procurando gerir de modo mais eficiente e global todas as atividades empresariais ou mesmo criar uma cultura de Design e de inovação.

No presente estudo, importam em particular a tomada de decisão, seleção, coordenação, correlação dos elementos visuais alinhados com objetivos e ações de gestão. Em concreto, importa compreender as opções e os artefatos de comunicação de acordo pelo porquê (objetivos da comunicação e da empresa), para quem (públicos e *stakeholders*), onde (que meios), quando (em que momento e durante quanto tempo), como (modo como se representa visualmente a mensagem), contexto (quem são os concorrentes, sector e enquadramento legal) e de acordo com os seus benefícios e retorno financeiro e reputacional.

Se, numa perspectiva importa assegurar a eficácia dos suportes de comunicação face a objetivos empresariais ou mesmo comerciais, por outro, é essencial que estes

partilhem uma linguagem e sentido de Sistema de Identidade Visual capaz de assegurar memorização, reconhecimento e diferenciação, sem comprometer as especificidades e a flexibilidade de cada objeto ou campanha de comunicação.

Neste sentido, considerou-se necessário compreender melhor os mecanismos de comunicação na sua relação com a gestão, considerando que impactam sobre a percepção e formação da Imagem Corporativa ou de marca. Embora a Imagem Corporativa ou de marca deva ser o núcleo da atividade empresarial e de todo o processo de comunicação, parecem persistir empresas sem noção de marca e sem uma cultura de Design, que não recolhem dados sobre a percepção pública ou que não consideram a Identidade Visual como um sistema integrado.

Considerando a Identidade Visual como um sistema, cada componente desempenha determinado papel que ganha força pela correlação gráfica e semântica, desde a Marca Gráfica (logótipo e/ou símbolo) à cor, grafismo, tipografia e ao seu uso articulado/ linguagem nos suportes de comunicação. Deste modo, os suportes e meios de comunicação e não devem ser vistos apenas na perspectiva estética, mas sobretudo pelo modo integrado e sistémico como cumprem determinado programa empresarial e objetivo de comunicação, adequando-se ao perfil dos destinatários e ao contexto de uso, nomeadamente: estacionário, Design editorial, cartazes, redes sociais, websites, flyers, brochuras, anúncios na imprensa, e-mail marketing, etc. Na perspectiva da Gestão do Design de Comunicação, os componentes gráficos e semânticos devem ser articulados e correlacionados de modo a gerar um sistema visualmente coerente, compreensível, reconhecível e capaz de gerar valor junto dos destinatários.

Nesse aspecto o Design como uma ferramenta pode auxiliar na maximização dos negócios, melhorando o desempenho económico. Ainda há alguma escassez de dados sobre o impacto que o investimento em Design tem no retorno financeiro e na competitividade empresarial. No entanto, o Conselho de Design do Reino Unido (Design Council) realizou dois estudos que utilizam padrões comparativos entre negócios com e sem investimento em Design, apontando para um conjunto de indicadores que medem uma escala de medida de desempenho. Em ambos estudos do Design Council foi estabelecida uma relação entre investimento / recurso ao Design e a robustez e competitividade da empresa.

Deste modo, o Design pode ser um forte aliado na entrada ou estudo de mercado, permitindo a análise de dados e a sua valorização, mas também a articulação das atividades empresariais e a integração da informação nos produtos, serviços, nas atividades de gestão e processos de comunicação. Parece persistir uma gestão centrada nas atividades internas e pouco aberta à recolha de dados externos, mais reativa que proativa, apostada no investimento seguro e pouco permeável ao erro e aos processos de inovação.

Por outro lado, nos mercados contemporâneos as organizações parecem enfrentar novos desafios, nos quais o Design pode constituir-se como via de sistematização, organização e optimização de informação e de meios com potenciais contributos ao nível

econômico e comunicacionais, aproximando-se e respondendo melhor às expectativas dos públicos e consumidores com maior eficácia e rentabilidade, aumentando a competitividade.

Considerando a Gestão do Design como a administração das atividades de Design com base nos objetivos da empresa, trata-se de um modo de potencializar a eficiência organizacional em curto, médio e longo prazo, atuando sobre a estratégia e a competitividade, na medida em que fortalece marcas, materializa culturas Corporativas, pode atuar na redução de complexidade, tempo e custo de produção. A Gestão do Design de Comunicação pode aplicar-se tanto no contexto global quanto no específico, favorecendo ambientes para novos produtos, visando a sua adequação às necessidades do usuário e às possibilidades de produção da empresa. O processo de gestão inicia-se na recolha de informação, prosseguindo nas fases de definição de necessidades, na concepção, no desenvolvimento de projetos e na aferição de resultados, procurando assegurar um contributo para a competitividade do negócio.

Autores como Borja de Mozota (2003a), Martins e Martins e Freitas (2011) e Phillips (2008) consideram que a Gestão do Design é importante enquanto processo e ferramenta na contribuição do Design na empresa e também para competitividade. Por isso a Gestão do Design é instrumento empresarial que vem se tornando importante e necessário com a aceleração do processo de globalização. Suprimindo barreiras fronteiras à comunicação.

Considerou-se que um estágio pode constituir uma forma de estudar a importância da Gestão do Design de Comunicação, na relação entre decisões e práticas de Design, no seu alinhamento com as práticas de gestão, dentro da cultura organizacional, na otimização das operações, particularmente na otimização ou criação de novos serviços e meios de comunicação para diferentes mercados, considerando as organizações como ecossistemas sociais abertos.

Tendo em conta o tópico investigativo, considerou-se pertinente a sua formulação como questão:

- De que modo a Gestão de Design de Comunicação pode potencializar os resultados de uma associação que atua num mercado global?

Nesta sequência, foram formuladas duas subquestões que decorrem da principal:

- Como correlacionar e reforçar os meios de comunicação de modo a que atendam a objetivos e sejam mais eficazes e adequados junto dos públicos?
- Como alinhar com as opções de gestão os elementos, suportes e meios de comunicação de modo a que constituam um sistema integrado capaz de gerar maior reconhecimento e potencial competitivo?

3. Argumento

No sentido de procurar dar resposta ao Tópico Investigativo, nomeadamente às questões formuladas e com base no enquadramento teórico, formulou-se o seguinte argumento:

A Gestão do Design de Comunicação permite a concepção, desenvolvimento e implementação de objetos de comunicação correlacionados, alinhados com os objetivos da associação e de acordo com requisitos concorrenciais num dado mercado.

A correlação dos meios de comunicação permite reforçar a coerência da Identidade Visual e potenciar a sua identificação, contribuindo para uma maior consciência de marca, na medida em que os diferentes meios formam um sistema.

É possível encontrar denominadores comuns que articulem os interesses e objetivos da ITGA com o perfil e expectativas dos públicos destinatários, adequando os componentes gráficos e selecionando os meios mais adequados ao propósito da mensagem.

Em síntese, os processos de Design de comunicação informados pelo macrossistema organizacional, pelas ações de gestão e objetivos do negócio, pelas expectativas e necessidades dos *stakeholders*, permite monitorizar resultados e pode potencializar os resultados e a competitividade de uma associação que atua num mercado global.

4. Objetivos

4.1. Objetivos gerais

- Compreender melhor o contributo do Gestor de Design numa associação empresarial;
- Contribuir para o conhecimento ao nível da Gestão do Design, na perspectiva do Design de Comunicação;
- Refletir sobre os métodos e processos de gestão de projetos de comunicação e desenvolver projetos concretos com dimensão internacional.

4.2. Objetivos específicos

- Conceber e desenvolver artefatos de comunicação visual de modo articulado com a gestão, estratégia e objetivos de uma organização.
- Desenvolver processos que contribuam para a Gestão do Design de Comunicação;
- Contribuir para a coerência visual dos suportes e meios de comunicação da ITGA;
- Contribuir para a eficácia da comunicação, pelo alinhamento e adequação das mensagens com o perfil dos públicos.

5. Desenho da investigação

O processo investigativo iniciou-se com a identificação da Gestão de Design como campo de estudo e do Design de Comunicação como área a partir dos quais se definiu a Gestão de Design de Comunicação como tema específico.

O tópico investigativo resulta da identificação de um conjunto de problemas correlacionados, sintetizados sob a forma de questões. O conhecimento sobre o tópico investigativo e a temática foram aprofundados e delimitados através do seu enquadramento teórico baseado na revisão da literatura. Por sua vez, o conhecimento adquirido no enquadramento teórico permitiu formular um argumento com uma possibilidade de resposta às questões / tópico investigativo.

Para responder ao tópico investigativo e testar o argumento, optou-se por uma metodologia de investigação intervencionista ativa pelo estudo de caso exploratório em contexto de estágio, como a mais indicada para fazer mudanças e medir os efeitos dos resultados obtidos nos trabalhos. Além disso, no enquadramento teórico são utilizados métodos não intervencionistas, permitindo a consulta dos autores considerados pertinentes para a contextualização e análise dos tópicos de investigação.

Os resultados da investigação intervencionista (estágio) foram confrontados com o enquadramento teórico e com as premissas iniciais, como o tópico investigativo, os objetivos e o argumento, permitindo obter resultados, conclusões e recomendações (Fig. 1).

5.1. Organograma da investigação

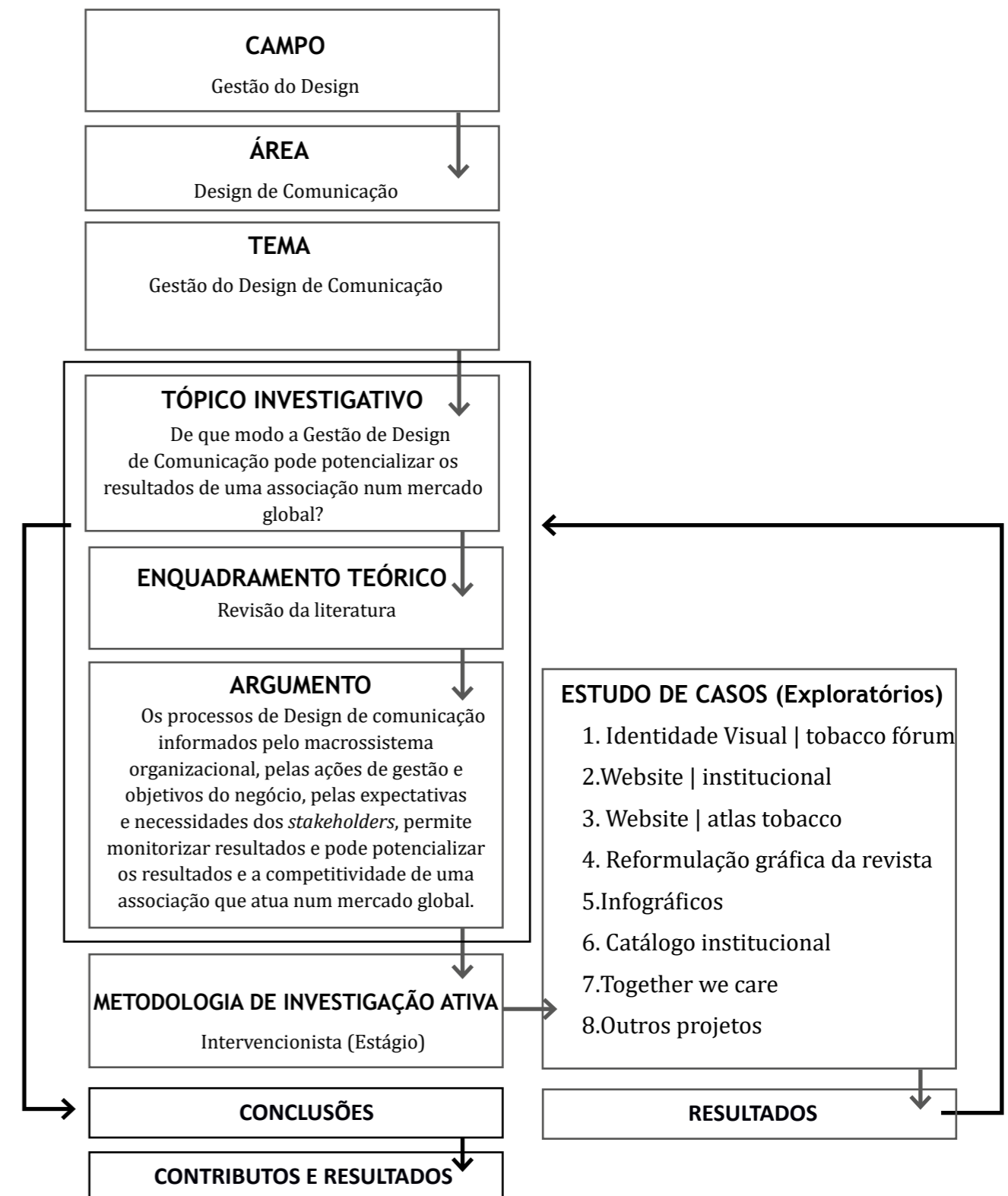


Figura 1 - Organograma da Investigação. Fonte: Autor (2021).



O Design e a Gestão

Nota Prévia

Aparentemente, o Design tende a ser considerado como fator chave para o sucesso empresarial. No entanto, parece persistir alguma confusão na definição e compreensão, podendo resultar numa baixa ou má integração na gestão organizações/empresas. O modo como as organizações compreendem, se relacionam e integram o Design tem relação com a sua comunicação institucional e com sua competitividade ou dos seus produtos e serviços.

Neste primeiro capítulo, pretendemos explicar os conceitos chave deste estudo, de modo a aprofundar o conhecimento sobre as atividades e funções de Design, o seu impacto na competitividade e na eficácia da comunicação, bem como as competências e habilidades do Designer, correlacionáveis com a gestão.

1. Enquadramento ao tema do capítulo

Neste capítulo não se pretende aprofundar a discussão sobre o conceito de Design, o que si só seria objeto de uma dissertação ou tese. No entanto, considerou-se essencial apresentar os aspectos essenciais que estão na origem da discussão e que podem impactar no modo como os profissionais e as empresas encaram o Design.

Persiste o debate sobre a origem da profissão de Design. Possivelmente, o Design como atividade profissional resultou de diversos contributos e acontecimentos, nomeadamente o processo de impressão tipográfica desenvolvido por Johannes Gutenberg (1400-1468) no séc. XV e que deu uma perspectiva integrada e sistematizada ao Design e produção do livro, mas também pelas alterações económicas, industriais, culturais e sociais registadas a partir da segunda metade do século XVIII com a Revolução Industrial. No mesmo sentido contribuíram movimentos antagónicos à mecanização das tarefas como o Arts and Crafts na segunda metade do séc. XIX, que criticava a baixa qualidade dos produtos industriais e defendiam o retorno ao artesanato (Moares, 1997).

Por outro lado, a Deutscher Werkbund (fundada em 1907) propunha uma visão global e integrada, que assegurasse condições de trabalho e a qualidade dos produtos, propondo juntar o melhor da produção em série com a perícia dos ofícios (Mozota, 2002). A ideia do projeto global, da teoria e conhecimento teórico com a prática ganhou ênfase com a Bauhaus (1919-1933), que resultou da junção da Academia Saxônica Grão-Ducal de Belas Artes com a Escola Saxônica Grande Ducal de Artes e Ofícios. Na Bauhaus juntaram-se disciplinas de modo complementar, bem como os avanços industriais, tecnológicos, técnicos com os ofícios, articulados com uma visão de vanguarda e modernista que considerava a necessidade de projetar para a sociedade.

Nos Estados Unidos da América, o surgimento da profissão de Design terá sido sobretudo a partir da década de 1930 do séc. XX, como uma consequência indireta da crise 1929 e também da chegada de antigos alunos e professores da Bauhaus. E no Reino Unido, Grã-Bretanha em 1944, foi criado o Conselho Desenho Industrial que promovia o Design nacional organizando exposições e fixando preços.

O modo de entender a atividade projetual em Design seguiu os modos de pensar, os comportamentos, necessidades e exigências sociais, como sugere a proposta de organização de Mozota (2003): precursores (1850-1907); Profissão de Designer (1930-1945); novo pluralismo de Design (1950-1975); retorno do ornamentalismo (1975-1990); o Projeto de 1990 até o presente.

1.2. Breves considerações etimológicas

Persiste a discussão em torno da definição do termo Design e da própria disciplina, do conceito e funções. O termo Design tem origem no latim “*Designare*”, Designar ou desenhar, composto por “de”, que tem o mesmo significado em português e por *signum*, signo ou sinal, o que representa, o que significa (Pianigiani, 1907; Ferrara, 2002;

Borja de Mozota, 2002). De acordo com Ferrara (2002), além da proveniência latina de “*signum*”, o termo Design também se relaciona com o grego “*secnon*”, que lhe dá o sentido de falar conforme ou de acordo com o signo ou a respeito de.

O termo Design tem proveniência no italiano “*disegno*” (projeto, esboço ou desenho que antecipa o desígnio, lat. *Designium*), tal como os termos “*diseño*” (Espanha), “*dessin*” (França) (Ferrari Martins, 2007) e o português “*debuxo*” que ganhou um significado mais circunscrito. Em Itália “*disegno*” e em Portugal o “*debuxo*” ganharam o significado de desenho ou esboço, razão pela qual se adotou o termo inglês Design para designar a profissão do Designer.

No contexto da língua inglesa, Design é um verbo que pode ser empregue com um sentido amplo, podendo Designar a ideia/conceito, a ação, a atividade profissional, a plano ou intenção ou o resultado (forma, estética e estilo) e que não devem ser transpostos diretamente para o português. Ainda assim, o termo Design permite desdobrar a área nas em várias especializações disciplinares, por exemplo: Design Industrial, Design de Ambientes, Design de Comunicação ou delimitar o foco, como o Design Gráfico e Design de Produto, ou mesmo dar ênfase ao tipo de aplicações, como, UX Design, Web Design, Design Editorial, Design de Exposições, Design de Embalagens, Design de Identidade Visual, entre outros.

1.3. Breve discussão sobre o conceito

Conforme referido no ponto anterior, o significado de um mesmo conceito pode variar em função do contexto de uso. Possivelmente pela semelhança com o termo desenho e pelo uso feito ao nível da publicidade, o conceito de Design continua a estar muito associado a questões estéticas e menos às componentes estratégicas (D’Ávila, 2004).

Algumas definições de Design centraram a atividade nos aspectos operacionais, focados na otimização do processo de produção industrial e deixando de parte os estratégicos (Magalhães, 1997, p.18). Em outros casos, a definição de Design encerrou-se em alguns aspectos procedimentais, não evidenciando suficientemente como integra dados do mundo exterior, tanto nos aspetos sociais/humanos, mercadológicos e ambientais a partir dos quais se define o objeto e no qual este desempenha a função (Dormer, 1995).

Desde a sua constituição em 1957, que o ICSID – International Council of Societies of Industrial Design (fundiu-se com a Icoagrada originando o IDA – International Design Alliance, renomeada para World Design Organization em 2015) apresentou várias definições de Design, destacando-se a proposta por Tomas Maldonado em 1969, na qual se basearam outras como (Dupon, 2013, p. sp):

*“Design is a creative activity whose aim is to establish the multifaceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole life-cycles. Therefore, Design is the central factor of in-novative humanization of technologies and the crucial factor of cultural and economic exchange”.*¹

De acordo com o ICSID (Dupon, 2013) o Design não se reduz aos aspectos meramente formais e estéticos, incluindo componentes como a pesquisa e avaliação da estrutura organizacional e do seu contexto e mercado, o utilizador, particularmente em aspectos funcionais, expressivos e da atividade econômica:

.....
Ética Global, pelo fortalecimento e amplificação da sustentabilidade global e da proteção ambiental;

.....
Ética Social, pela atribuição de benefícios e de liberdade a toda a comunidade humana, quer individual, quer coletivamente;

.....
Ética Cultural, pelo apoio e contributo à diversidade cultural, apesar da tendência

.....
Significado e Estética, concedendo capacidade de expressão aos produtos, serviços ou sistemas, assegurando coerência com a complexidade de cada um deles.

Deste modo, as tarefas do Designer decorrem de objetivos maiores que a execução do projeto isolado, incluindo outras dimensões como a sustentabilidade e meio ambiente, as pessoas, a atividade do Design na vida das pessoas, a responsabilidade pela cultura, ética, valores sociais e benefícios para a comunidade.

Comparando a definição do ICSID (Dupon, 2013) com a de Dormer (1995), percebe-se como a responsabilidade do Designer aumentou e como mudou a percepção do impacto do Design nos artefatos, processos, serviços e sistemas, nomeadamente considerando o seu ciclo de vida, a inovação e o intercâmbio cultural e econômico.

Esta ideia do Design como atividade projetual que trabalha sistemas é reforçada na seguinte definição do ICSID (Dupon, 2013):

*“Design concerns products, services and systems conceived with tools, organisations and logic introduced by industrialisation - not just when produced by serial processes. The adjective “industrial” put to Design must be related to the term industry or in its meaning of sector of production or in its ancient meaning of “industrious activity”. Thus, Design is an activity involving a wide spectrum of professions in which products, services, graphics, interiors and architecture all take part. Together, these activities should further enhance - in a choral way with other related professions - the value of life. Therefore, the term Designer refers to an individual who practices an intellectual profession, and not simply a trade or a service for enterprises”.*²

¹ “O Design é uma actividade criativa que visa estabelecer as qualidades multifacetadas dos objectos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida inteiros. Portanto, o Design é o factor central da humanização inovadora das tecnologias e o factor crucial do intercâmbio cultural e económico.” (Tradução livre do autor).

De acordo com Mozota (2002), definir as competências do Designer é referir-se a uma profissão que atua em diferentes campos e aos métodos utilizados por estes nos seus projetos. De modo geral, o termo “Design” descreve a profissão e “Designer” é o profissional que procura a resolução criativa de problemas no seu contexto, com processos coordenados e sistêmicos, com muitas correlações com a atividade da gestão. Tal como o Design, a gestão está orientada para a resolução de problemas, a inovação e é uma atividade sistêmica e coordenadora (Mozota, 2002).

No mesmo sentido, em 1995, o ICOGRADA – Internacional Council of Graphic Design (Jungkind, 2006), definia Design como:

*“Graphic Design is an intellectual, technical and creative activity concerned not simply with the production of images but with the analysis, organization and methods of presentation of visual solutions to communication problems. Information and communication are the basis of world-wide interdependent living, whether in trade, cultural or social spheres. The graphic Designer’s task is to provide the right answer to visual communication problems of every kind in every sector of society”*³

De acordo com Villas-Boas (1998), o Design Gráfico consiste na definição, concepção e a ordenação de formas estéticas de elementos textuais e não textuais que constituem artefatos gráficos com propósitos comunicacionais, dependendo de quatro perspectivas: funcional, formal, simbólica e metodológica.

Também Frascara (2000), refere o processo de programar, projetar, coordenar, selecionar e organizar uma série de fatores e elementos que visam a adequação e realização de objetos de comunicação visual para informar e/ou persuadir determinado público destinatário num dado contexto. Neste sentido, o modo como se dá forma à mensagem obedece a requisitos de comunicação, que por sua vez implicam conhecimento sobre as condicionantes econômicas, programáticas, culturais, técnicas, humanas e sociais.

² O Design diz respeito aos produtos, serviços e sistemas concebidos com ferramentas, por organizações e pela lógica introduzida pela industrialização - e não apenas na produção em série. O adjectivo “industrial” dado ao Design deve estar relacionado com o termo indústria, reportando-se ao sector de produção ou ao seu antigo significado de “actividade industrial”. Deste modo, a atividade do Design inclui de modo participativo um vasto espectro de especialidades ao nível dos produtos, serviços, comunicação, interiores e arquitectura. Em conjunto, estas áreas devem reforçar-se ainda mais - de uma forma central com outras áreas relacionadas - o valor da vida. Portanto, o termo Designer refere-se a um indivíduo que pratica uma profissão intelectual, e não simplesmente um ofício ou um serviço para as empresas. (Tradução livre do autor).

³ “O Design Gráfico é uma actividade intelectual, técnica e criativa preocupada não só com a produção de imagens mas também com a análise, organização e métodos de apresentação de soluções visuais para problemas de comunicação. A informação e a comunicação são a base de uma vida mundialmente interdependente, seja nas esferas comercial, cultural ou social. A tarefa do Designer gráfico é fornecer a resposta certa aos problemas de comunicação visual de todo o tipo em todos os sectores da sociedade”. (Tradução livre do autor).

Além disso, Frascara (2000), refere que o Design de comunicação implica a definição a definição de uma estratégia e a gestão do processo desde a concepção à implementação da mensagem, mas também a sua avaliação, resumindo-se do seguinte modo:

.....
Perspetivas de comunicação:

Análise da mensagem no contexto de mensagens emitidas pela mesma fonte.

Análise do conteúdo de mensagens que acompanham e modificam o seu conteúdo.

Análise de códigos usados e códigos possíveis.

Análise de elementos sintáticos enquanto meios de comunicação.

Análise do público e possível acesso a novo público.

.....
Perspetivas funcionais:

Visibilidade da mensagem.

Legibilidade do texto e imagem.

Características físicas adequadas ao uso e função do Design.

Elementos sintáticos contribuintes a um claro entendimento da mensagem.

.....
Perspetivas económicas:

Utilização da melhor solução possível, dentro das possibilidades existentes.

.....
Perspetivas tecnológicos:

Utilização da melhor tecnologia existente dentro das limitações económicas.

Desenho visual adequado para obter um melhor resultado da tecnologia utilizada.

.....
Perspetivas logísticas:

Organização e coordenação do desenvolvimento do projeto e produção.

Segundo o CPD – Centro Português de Design (Grais, 2000, p.2), o Design é uma atividade para “descobrir e avaliar relações estruturais, organizativas, funcionais, expressivas e económicas”, de modo a promover a sustentabilidade e proteção ambiental, a qualidade e liberdade de vida humana e melhorar a fruição e acesso a espaços, produtos e sistemas. Na mesma publicação do CPD, Providência (2000) definia Design de Comunicação/Gráfico como um modo de criar e desenhar artefactos de comunicação que promova a boa recepção de mensagens ou informações.

Hollis (2001) indica três questões essenciais ao Design gráfico: a identificação (o que é o objeto, porque existe ou a sua razão de ser), que fundamenta a estrutura artefatos gráficos; a função (qual o seu propósito, como sejam a persuasão, as instruções, a orientação ou promoção); e mostrar ou divulgar (necessidade de captar a atenção fomentar a memorização ou retenção). E Mozota (2002) refere que o Design apresenta quatro características essenciais que num paralelismo com os 4 P’s do marketing, originam os 4 C’s de Design:

.....
criatividade, pois o Design pode criar qualquer coisa que não exista;

.....
complexidade, pois implica decisões sobre um grande número de variáveis;

.....
compromisso, pois implica a procura do equilíbrio entre os objetivos e necessidades contraditórias

(custo x desempenho, estética x facilidade de uso, material x durabilidade);

.....
escolha, pois implica decidir entre muitas soluções possíveis num problema, seja ao nível do conceito ou de detalhes como cor a ou forma.

Embora em 1971, numa moção aprovada na Assembleia Geral de Ibiza, o ICSID tenha decidido evidenciar uma mudança estrutural na organização, retirando todas as definições de Design, em 2015, na 29ª Assembleia Geral já enquanto WDO – World Design Organization em Gwangju (Coreia do Sul), foi aprovada a seguinte (WDO, 2021):

“Industrial Design is a strategic problem-solving process that drives innovation, builds business success, and leads to a better quality of life through innovative products, systems, services, and experiences. Industrial Design bridges the gap between what is and what’s possible. It is a trans-disciplinary profession that harnesses creativity to resolve problems and co-create solutions with the intent of making a product, system, service, experience or a business, better. At its heart, Industrial Design provides a more optimistic way of looking at the future by reframing problems as opportunities. It links innovation, technology, research, business, and customers to provide new value and competitive advantage across economic, social, and environmental spheres.”⁴

Em síntese, considera-se que o Design é uma atividade intelectual focada no projeto onde o desenho é uma forma de dar forma a ideias validadas com base em conhecimentos do contexto. Entre os conhecimentos do contexto se contemplam não só os objetivos e interesses da empresa, mas também suas limitações, procurando atender e assegurar os benefícios para utilizadores / consumidores e para toda a sociedade, nomeadamente ao nível da sustentabilidade, ética e responsabilidade social. Além disso, no contexto dos negócios, o Design precisa atender às especificações legais e assegurar que o resultado é atrativo e diferenciador face à concorrência.

3. Áreas de especialidade em Design

De acordo com Mozota (2002), no contexto organizacional, as áreas-chave do Design são:

Quadro 1 - Tipologia do Design.

Design Gráfico; Design de Produto; Design de Embalagem; Design de Ambientes

Ainda segundo Mozota (2002), podemos classificar a atividade do Design concordante as dimensões de que a concepção do objeto no espaço se apropria.

Design2D	Design3D	Design4D
Design Gráfico	Design de mobiliário	Design multimédia
Design da informação	Sistema de moda	Design interativo
Ilustração	Arquitetura de interior	Web Design
Design têxtil	Design Industrial	
Design de ambiente		

Fonte: Mozota (2002, p. 8)

⁴ O "Design Industrial é um processo estratégico para a resolução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso empresarial, e proporciona uma melhor qualidade de vida através de produtos, sistemas, serviços, e experiências inovadoras. O Design Industrial faz a ponte entre o que é e o que é possível. É uma profissão transdisciplinar que aproveita a criatividade para resolver problemas e cocriar soluções com a intenção de tornar melhor um produto, sistema, serviço, experiência ou negócio. No seu cerne, o Design Industrial proporciona uma forma mais otimista de olhar para o futuro, reenquadrando os problemas como oportunidades. Liga inovação, tecnologia, investigação, negócios e clientes para fornecer novos valores e vantagens competitivas em todas as esferas econômicas, sociais e ambientais." (Tradução livre do autor).

De um modo geral, a Gestão de Design trata de coordenar as áreas do Design existentes numa organização, articulando-as com os demais departamentos e dimensões da empresa. Trata-se de coordenar e integrar o recursos existentes na empresa, procurando que a imagem de marca seja positiva, o que requer a definição de uma estratégia, com meios nas duas dimensões (2D), três (3D) ou quatro dimensões (4D) (Mozota 2002):

3.1. Design Gráfico

Esta área de especialidade em Design centra-se na definição, concepção e gestão da Identidade e Comunicação Visual das organizações, das suas marcas e produtos ou serviços (Mozota 2002):

Desenvolvimento de um sistema de identificação visual completo, acompanhado por um manual gráfico que define princípios de Design e antevê diferentes maneiras de declinar usar os signos gráficos em diferentes suportes, cuja atualização deve ser permanente; Desenvolvimento de catálogos de produtos, brochuras, revistas ou outras publicações, de estacionários, sinalética e sistemas de orientação, interfaces, multimédia e webDesign, meios de promoção como cartazes, relatórios de contas, etc.

Concepção gráfica integrada de produtos, nas suas interfaces físicas visuais ou digitais como em softwares. O Design gráfico é, cada vez mais, uma área essencial para os profissionais que atuam ao nível da Identidade Corporativa, enquanto forma de diferenciação positiva das organizações. No entanto:

O Design Gráfico não se limita ao Design da Marca Gráfica, mas antes ao desenvolvimento de sistemas de Identidade Visual e da Comunicação em função de um programa e horizonte temporal longo, onde o Design deve ser continuamente monitorizado e adequado.

3.2. Design de Produto/Industrial

O Design de produto intervem a vários níveis do desenvolvimento de artefatos tridimensionais, nomeadamente (Mozota 2002):

O Design de Produto é uma especialidade que trabalha no na concepção, desenvolvimento e produção de produtos, em estreita colaboração com a Engenharia, particularmente da Engenharia Mecânica do processo produtivo;

Também Designado como Design Industrial, visa a elaboração de produtos, assegurando a sua qualidade material, funcional e estética no plano da viabilidade financeira, econômica, sustentável, humana e social;

Inclui a adaptação, melhoria ou redesign do desempenho e função ou concepção original do todo ou das partes / componentes;

Inclui igualmente a revitalização dos produtos ou “restyling”, que visa a reformulação de certos aspetos do sistema, tendencialmente estéticos, sem modificar a função ou princípio, normalmente por fatores concorrenciais e comerciais.

3.3. Design de embalagem

Trata-se de uma subárea do Design, na interseção entre o Design do Produto e o Design de Comunicação para conter, proteger, transportar, armazenar, expor e/ou promover a venda de produtos Mozota (2002):

Na perspectiva da comunicação, importa adequar o grafismo às necessidades do produto no seu contexto;

Na perspectiva do Produto, importa assegurar as qualidades funcionais que permitam a contenção, proteção, transporte, armazenamento e manuseio do produto pelos diversos intervenientes;

Na perspectiva tecnológica, importa assegurar a viabilidade na produção e a sua optimização, bem como a montagem e armazenamento da embalagem.

3.4. Design de Ambientes

Trata da adequação, concepção e ambientação do espaços físicos da empresa (interiores, paisagismo industrial, áreas de trabalho, escritórios, áreas de produção, lojas, zonas de recepção, descanso ou apresentação de produtos).

4. Matriz de Integração do Design na empresa

A introdução do Design nas empresas resulta das necessidades declaradas pela empresa, embora possa mudar no tempo. O Design deveria estar integrado em todas as componentes das organizações, intervindo diariamente na tomada de decisão e na resolução dos problemas que derivam da estratégia da organização, do produto, da Identidade Visual e da comunicação. A amplitude do domínio e aplicação do Design, bem como a sua integração nas organizações não exclui outras perspetivas, pretendendo ser uma via sistematizadora e integradora. Ainda assim, a introdução do Design na empresa surge sobretudo pelas necessidades expressas no Quadro 2 (Mozota, 2002):

Quadro 2 - Matriz de integração do Design na empresa.

Função/ Design	Design Gráfico	Design de Embalagens	Design de Produto	Design de Ambiente
Direção Geral	Identidade Institucional Web Design		Inovação	Espaço de trabalho Escritórios
Departamento de comunicação	Identidade Visual			Evento Salão
Departamento de Produção e I&D	Técnica de documentação	Embalagem Logística	Inovação	Espaço de acolhimento Escritórios
Departamento de Marketing	Marcas Web Design	Embalagem do produto	Gestão da gama de produtos	Salão Espaço de vendas

Fonte: Mozota (2002 pág. 13)

Pode-se estabelecer a seguinte matriz sobre a integração do Design, na empresa:

Pela administração, aquando da criação da empresa, no lançamento de um projeto de inovação ou na alteração da estratégia da empresa, devendo isso refletir-se na Identidade Corporativa antes que na Identidade Visual Corporativa;

Pelo departamento de comunicação, por necessidades ao nível da Identidade Visual Corporativa, de Comunicação Visual ou Promoção;

Pelo departamento de Marketing, quando há necessidade conceber uma nova marca, embalagem/rótulo, de melhorar um produto, para estimular a venda ou reposicionar;

Pelo departamento de produção ou pelo departamento de investigação e desenvolvimento, através de um projeto de inovação de determinado produto.

5. Design como processo

Na sua integração nas organizações, o Design pode ser encarado na perspectiva da metodologia e do processo, dando ênfase às atividades sistematizadoras e integradoras por via do projeto. Entende-se aqui a metodologia como a definição e gestão do processo (conjunto de atividades) e do método (modo de desenvolver uma ação específica).

De acordo com Bonsiepe (1978) a metodologia do Design inclui três etapas, que se subdividem em atividades:

.....
Estruturação: deteção e avaliação de determinada necessidade; análise, definição e registo do problema projetual; subdivisão e hierarquização dos subproblemas e análise das soluções existentes;

.....
Projeto: desenvolvimento, exame e seleção de alternativas e seu registo;

.....
Realização: fabricação da pré-série; estudo de custos; adaptação às possibilidades de produção; produção em série; avaliação do produto após o seu lançamento no mercado; e introdução de eventuais modificações.

.....
 Conforme refere Bonfim (1995), a realidade das organizações é cada vez mais complexa e por isso também o Designer tem responsabilidades acrescidas e enfrenta maiores desafios, nomeadamente o tempo, as mudanças rápidas e a quantidade de informação. Neste contexto, o Designer pode contribuir nos processos de recolha e tratamento dados e informações que permitam informar as suas opções, mas também posicionando o Design como via integradora de áreas e contributos úteis ao Design da organização, de produtos ou serviços.

Refere Fontoura (2002, p. 81) que “todo processo de Design é em si, um processo de solução de problemas e consequentemente, um processo criativo” e Magalhães (1997) define as seguintes fases essenciais do processo de Design:

.....
Definição do problema, em que se identifica uma necessidade de determinado utilizador, principais objetivos e restrições;

.....
Análise do problema, fase em que se dissecar o problema em subproblemas, verificando as suas correlações e hierarquizando-os por níveis de importância;

.....
Síntese, diagnóstico e definição de soluções, considerando as informações anteriores;

.....
Avaliação, esforço analítico para selecionar a solução com mais valor face aos objetivos, requisitos e restrições;

.....
Desenvolvimento, etapa na qual se desenvolve e concretiza a solução.

Por outro lado, Frascara (2000) subdivide o processo de Design em 10 etapas:

.....
 Solicitação do cliente;

.....
 Recolha de informações sobre o cliente, produto, concorrência e públicos;

.....
 Análise, interpretação e organização da informação, determinação de objetivos;

.....
 Especificações, tomada de decisão sobre as características gráficas, funcionais e estéticas;

.....
 Desenvolvimento do anteprojecto;

.....
 Apresentação ao cliente;

.....
 Organização da produção;

.....
 Implementação;

.....
 Supervisão da produção;

.....
 Avaliação dos resultados e eficácia comunicacional face aos objetivos.

Sobre as metodologias e processos de Design, Fontoura (2002, p. 88) sublinham que estes são sempre diferentes, mesmo comparando-os a outros similares. Na verdade, refere Fontoura (2002) que a abordagem ao projeto é flexível e depende fortemente da concepção, conhecimento, experiência e entendimento do Designer ou dele junto da equipe.

Em síntese, a metodologia do Design inclui várias etapas que se organizam num processo ajustado ao problema e contexto, integrando e correlacionando outras áreas relacionadas ao produto (marketing, engenharia, comunicação). Assim, a qualidade do Design depende do nível de informação obtido e do modo como é tratado e integrado por via do projeto, atendendo às condicionantes do contexto e também do Designer.

5.1. Metodologia de Design segundo Mozota (2003)

De acordo com Mozota (2003), a metodologia de Design subdivide-se em seis etapas, conforme o quadro seguinte:

Quadro 3 - Fases do método de Design segundo Borja de Mozota.

Fase	Objetivo	Resultados Visuais
0. Investigação	Ideia	Briefing
1. Pesquisa	Conceito	Conceitos visuais
2. Exploração	Escolhas de estilo	Rafes de ideias, de apresentações. Modelo em escala reduzida
3. Desenvolvimento	Detalhe do protótipo	Desenhos técnicos Modelos funcionais Mocku-up tridimensional para correções e visualização de capacidade (capabilities)
4. Realização	Teste	Documentos de execução, Protótipos
5. Avaliação	Produção	Ilustrações do produto

Fonte: Mozota (2003, p.14)

De acordo com Mozota (2003), na fase zero, a investigação das ideias e o *briefing* preenchido pelo cliente ou empresa é analisado e clarificado recolhendo informações junto do cliente e com base na recolha de outros dados sobre o problema real; Na fase de pesquisa, o Designer define metas para atingir o objetivo, conversa com diversas pessoas na empresa, procura outras informações que aprofundem os dados do *briefing* e procede à análise do posicionamento da empresa/marca, de modo a definir um conceito visual; Segue-se a fase da exploração na qual se elaboram estudos ou esboços que procuram encontrar uma solução formal adequada. Esta fase termina numa reunião com o cliente onde se seleciona (por critérios estéticos, funcionais e técnicos) o estudo com maior potencial para atingir os objetivos; Na fase de desenvolvimento, produzem-se e testam-se protótipos tridimensionais e funcionais; De seguida, na fase de realização são detalhados os documentos de execução, materiais, componentes e tratamentos, numa cooperação entre vários departamentos da empresa que inclui a produção; Por fim, a fase de avaliação em três perspectivas diferentes: inspeção técnica, testes e cálculos ao nível da produção e avaliação de resultados pelo marketing (Mozota, 2003).

O método proposto por Mozota (2003) considera e adequa-se ao contexto da empresa, como uma via integradora e estratégica na resposta aos problemas emergentes, mas também para a avaliação constante do mercado e do negócio.

6. Design como Estratégia

No sentido de compreender melhor o Design enquanto estratégia ou as estratégias no uso do Design, importa perceber que “Design sempre pressupõe tanto intenção quanto plano” e que este faz sentido se articulado com a gestão e adequação ao ambiente competitivo da empresa (Mozota, 2003, p. 2).

Conforme Henderson (1989), no contexto empresarial, o termo estratégia é posterior à ideia de concorrência, mas ambos estão relacionados. Henderson (1989, p.5) define a estratégia como a ‘busca deliberada um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva’ e, embora seja importante para qualquer cenário empresarial, esta é especialmente vantajosa em cenários de forte concorrência para gerar diferenciação. Esta ideia de diferenciação é reforçada por Porter (1996), que considera que a essência da estratégia consiste em gerar funções e atividades que sejam vistas como diferentes. Ainda assim, a eficiência operacional (o modo como se põe em prática ou executa determinada ação) não deve ser confundida com a estratégia (a decisão de como estruturar ou organizar as componentes táticas e operacionais para atingir objetivos) (Porter, 1996). A estratégia articula o desígnio com os públicos, considerando o contexto ou setor de atividade, onde os concorrentes são um fator relevante (Porter, 2008) .

Considerando a articulação entre design e gestão proposta por Mozota (2003), importa incluir no projeto de design informações do contexto, uma vez que, como refere Porter (2008), no mercado ou setor há cinco forças que impactam o nível de concorrência:

.....
(a) o poder negocial dos fornecedores;

.....
(b) o poder negocial dos clientes;

.....
(c) a ameaça de novos concorrentes;

.....
(d) a ameaça de produtos ou serviços substitutos e;

.....
(e) a própria rivalidade entre os concorrentes.
.....

Porter (2008) propõe a análise das cinco forças concorrencias, de modo a desenvolver o planeamento estratégico e a ação estratégica da empresa, orientando a diferenciação por meio do Design. Também Kotler (1998) considera o Design como um fator de competitividade, como posição de força da empresa, na medida em que cria “grande satisfação” junto do consumidor final.

7. Competências empresariais do Designer

7.1. Perfil do Designer no contexto atual

Falar sobre o perfil do Designer implica a identificação das suas competências e desempenho de funções profissionais, enquadradas nas atuais condições de competitividade empresarial. Neste sentido, Munari (1990, p. 30) define o Designer como um projetista dotado de sentido estético, que trabalha para a comunidade, cujo trabalho resulta do esforço de grupo, cabendo-lhe saber organizar e gerir pessoas e processos para dar solução ao problema. Totterdill, 2002, p. 72) acrescenta que cabe ao Designer assumir funções de gestão da I&D no âmbito dos departamentos de desenvolvimento de produtos. Já Alencar (2005, p. 416) apresenta o Designer como o profissional capacitado para desenvolver sistemas capazes de incrementar a competitividade das empresas, criando nichos próprios e definindo soluções que visem a funcionalidade, qualidade, segurança e conforto no uso de produtos ou serviços, bem como assegurar a sua imagem diferenciada.

No estudo da Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, de Espanha (Aneca, 2004, p.706-707), são identificados as principais competências e perfis profissionais dos Designers, sublinhando a importância dos conhecimentos no âmbito empresarial e da realidade econômica, uma vez que “o Design melhora a política de inovação e de comunicação da empresa, (...) os resultados globais das empresas, (...) é uma profissão que cria valor a nível macroeconômico, (...) melhora o nível competitivo de um país em relação aos outros (...) favorece a transferência de tecnologia (...) e pode ajudar a reestruturar um setor econômico dentro de uma política econômica regional”. Pela sistematização informações recolhidas pela Aneca (2004), foram identificadas as competências do Designer no âmbito empresarial (Quadro 4).

Quadro 4 - Competências empresariais e profissionais do Designer.

1. Capacidade de análise e compreensão das características e funcionamento da empresa/cliente, das suas estratégias de mercado e objetivos comerciais e de rentabilidade.
2. Capacidade para integrar a realidade da empresa/cliente no contexto do mercado global e específico.
3. Visão sistêmica do funcionamento da empresa.
4. Competência para estabelecer estratégias de mercado no âmbito dos projetos que desenvolve.
5. Competência na seleção de segmentos de mercado e desenvolvimento de uma correta imagem do produto/marca/empresa.
6. Capacidade para interpretar tendências socioeconômicas e o comportamento dos consumidores.

7. Capacidade de análise de condicionantes e definição de critérios a considerar no contexto da empresa.

8. Capacidade para comunicar com eficácia à empresa/cliente, oralmente ou por escrito, as propostas, os briefings, etc.

9. Competência para fornecer à empresa/cliente informações claras relativas ao estilo, funcionalidade, segurança e outros aspetos inerentes à natureza específica da sua intervenção.

10. Capacidade de trabalhar/projetar, tendo em consideração o contexto internacional.

11. Capacidade para visualizar e comunicar visualmente a informação.

12. Capacidade para cumprir os prazos e orçamentos definidos.

13. Competência na orientação, na construção, fabrico ou produção do produto de Design.

14. Capacidade para trabalhar em equipa, coordenar e/ou trabalhar em equipas multidisciplinares.

Fonte: Mozota (2002, p.26).

De acordo com Mozota (2003), as mudanças no tecido empresarial requerem que o Designer detenha as seguintes habilidades (Quadro 5).

Quadro 5 - Quadro sobre as diferentes orientações adotadas pelas organizações.

As cinco competências	Orientação pela Imagem
Condução do processo de competências	Comprometimento, orientação para resultados, Orientação para equipe, padrões altos.
Competências em Design	Criatividade objetiva; Competência técnica, em cor e conceptual.
Competências orientadas para o negócio	Planeamento, solução de problemas, visão organizacional, competências comerciais
Perspectivas e competências estruturais	Administração da informação, raciocínio estratégico, foco no consumidor e no cliente
Competências interpessoais	Construção de relacionamentos, influência, capacidades de apresentação, flexibilidade.

Fonte: Mozota (2003, p.24).

Num estudo espanhol mais recente em que também participou a Aneca, Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2015) indica as novas competências do Designers, tais como a capacidade de refletir tirar conclusões sobre questões sociais, científicas ou éticas com base na recolha e interpretação de dados e informações em contextos complexos, nomeadamente conhecer e detetar tendências no mercado da economia digital. Conhecer os princípios económicos e organizativos em termos de gestão e elaboração de modelos de negócio e sistemas organizativos dinâmicos.

Gradualmente, os empresários parecem valorizar mais o contributo do Design para a atividade organizacional e melhoria dos processos de trabalho em equipa ou mesmo dos processos de desenvolvimento e inovação ao nível dos negócios.

As competências do Designer não se resumem às habilidades técnicas, incluindo também o domínio das estratégias e metodologias e a sua integração na gestão para a devida execução e fabricação de produtos projetados a partir da interpretação dos dados recolhidos na pesquisa, análise e conhecimento sobre o mercados e informações de marketing ou da marca.

8. A importância de pensar o Design como Gestão

No atual cenário empresarial português, a competitividade parece ainda requerer o desenvolvimento de estratégias de negócios que incluam o Design nas etapas chave do desenvolvimento e inovação de produtos, além da estética e das emoções. Posicionar o Design como processo de gestão, junto do empresário, trabalhando para gerar maior reconhecimento da marca e sustentabilidade do negócio.

Nas últimas décadas, o tecido empresarial português passou por diversas mudanças e enfrenta novos reptos a nível nacional e global, igualmente exigentes no tipo de intervenção pelo Design. O Design deve intervir no sentido de potenciar uma gestão mais competitiva, tal inclui a melhoria e eficácia da comunicação, o uso de tecnologias emergentes e a adequação de marcas, produtos e serviços a contextos de mercado e públicos em constante mudança.

Nesse contexto cambiante, o Designer tem deixado o papel de gestão para outros agentes. Por outro lado, também em Portugal o mercado carece os Designers evidenciem melhor que o seu trabalho é maior que a dimensão estética, pensando o produto e o negócio.

Formar indivíduos qualificados, com uma visão e conhecimento empresarial é responsabilidade das escolas de Design e de Gestão. Poderá haver uma lacuna na formação do Designer como projetista intelectual e criativo com conhecimentos de gestão. Ainda assim, não se pretende dizer que o Designer não tenha noção da importância do seu papel para a sustentabilidade das empresas, mas essencialmente que poderia ter uma formação mais sólida nesse sentido. Dialogar sobre um plano de marketing, ciclo de

vida do produto, cadeia produtiva ou sobre uma estruturação do briefing pode tornar-se difícil. Neste sentido, a capacitação do Designer passa por três pilares fundamentais que são: a empresa, em todas as suas vertentes de projeto, sejam tecnológicas (materiais e processuais) ou subjetivas; a filosofia empresarial, mercado, onde transitam as soluções projetadas (âmbito do marketing e do Design); e a sociedade, em termos de análise das necessidades, expectativas, desejos, valores e preocupações.

9. Síntese do capítulo

As empresas que investem em serviços de Design de comunicação tendem a ser aquelas que antecipam mudanças ou pressões no mercado e que sentem a necessidade de melhorar as suas operações, decidindo estrategicamente alocar recursos para melhorar a sua capacidade concorrencial.

As características do Design e as competências do Designer fazem desta atividade profissional um recurso útil para a competitividade das empresas. Tal é particularmente evidente quando este é integrado na tomada de decisão, na recolha, análise e sistematização de dados correlacionados com a gestão empresarial, de acordo com o que o negócio precisa de ser em determinado mercado.

Em Portugal parece faltar uma política de Design nacional capaz de promover a implementação do Design de comunicação como ferramenta no planeamento estratégico da empresa. Países como os EUA, o Japão e a Alemanha são exemplo no recurso ao Design com sentido estratégico.

Ainda assim, os gestores ainda estão céticos sobre o contributo do Design de comunicação e da necessidade de o integrarem na gestão da empresa, embora seja reconhecida a sua relevância para efeitos de informação e promoção.

Um modo de incorporar o Design de comunicação no quotidiano das organizações é através de uma cultura de marca e da Identidade Visual Corporativa como sistema, nomeadamente interligando pelo Design três componentes:

Qual o negócio e os objetivos da organização, traçar metas quantificadas de crescimento e lucro e tornar clara a marca e distintiva a Identidade Visual Corporativa e o seu posicionamento no mercado.

Planeamento estratégico, que inclui as metas a atingir, a monitorização das atividades de acordo com as exigências e expectativas do mercado, considerando os recursos financeiros, tecnológicos, humanos (entre outros) disponíveis.

Alinhar os conceitos de Design de comunicação com a filosofia e cultura de trabalho da organização e desenvolver o processo de Design de comunicação como um diálogo entre diversas áreas de conhecimento, que devem agir de forma integrada (engenharia, produção, vendas, marketing).

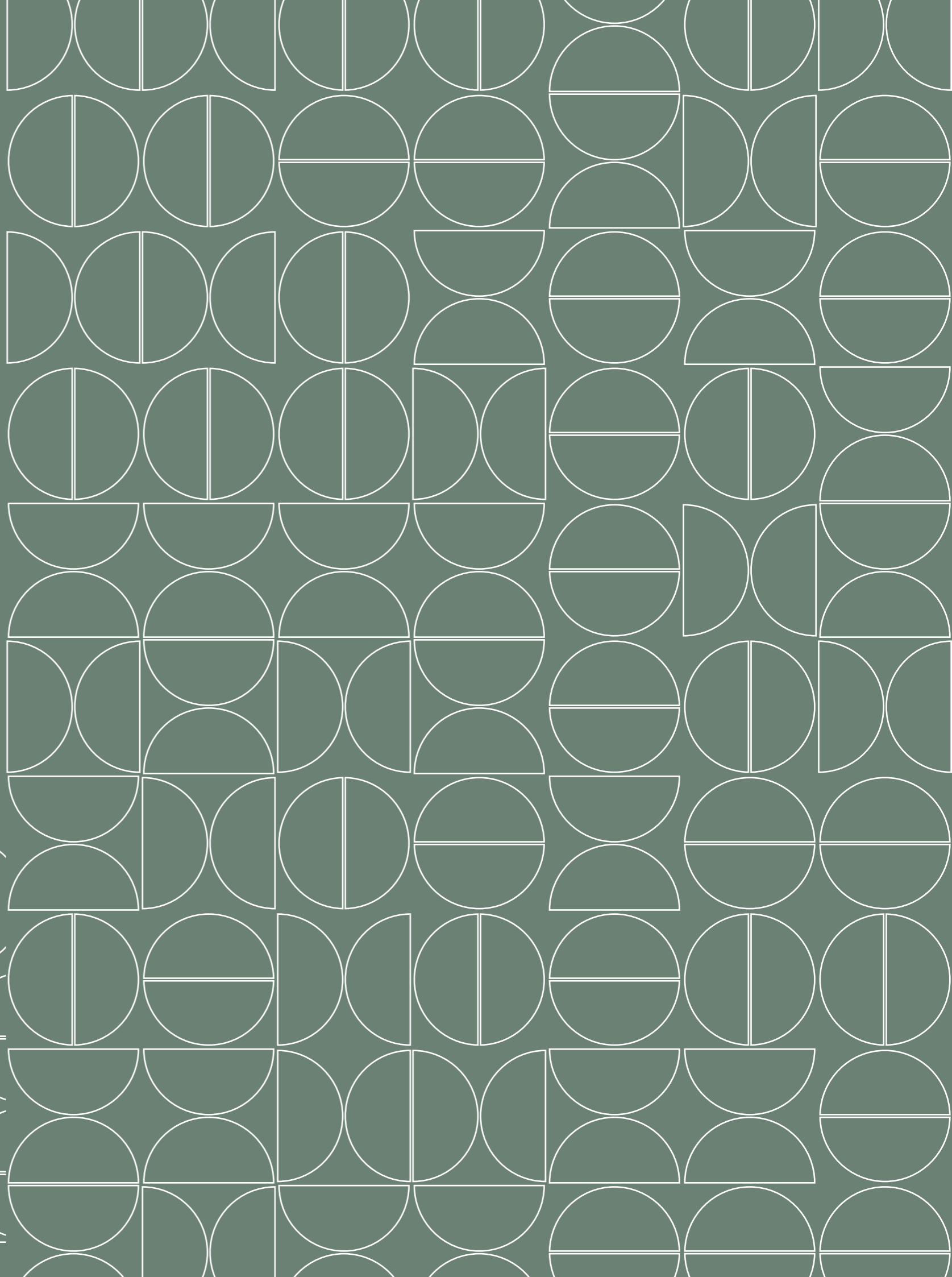


Gestão de Design

Nota Prévia

Este capítulo tem como propósito a explanação de conceitos considerados fundamentais à Gestão do Design, retomando a discussão da formação ou perfil do Designer/Gestor e do Gestor de Design.

São destacados pontos relevantes para uma formação em Gestão do Design, pretendendo-se contribuir para a sensibilização de gestores, empresários, educadores, especialistas em Design, fomentando a implementação da Gestão de Design nas organizações e contribuir para uma melhor percepção da imagem de empresas, marcas, produtos ou serviços.



1. Enquadramento ao tema do capítulo

Um dos primeiros membros da Werkbund, o arquiteto Peter Behrens, em 1907, iniciou funções como diretor artístico da Allgemeinen Elektricitäts Gesellschaft (AEG), passando a ser responsável pelo Design dos produtos, espaços fabris, zonas de exposição, habitações para funcionários, Identidade Visual e pela publicidade. Frequentemente este é dado como o primeiro exemplo de Sistema de Design de Identidade Visual, mas também de Gestão do Design.

Por outro lado, Mozota (2002) refere que a Gestão do Design se iniciou nos anos 60, na Inglaterra, numa ação conjunta do Royal College of Arts, de Londres e do departamento de Design Management, da London Business School, dirigida por Peter Gorb.

O termo Gestão do Design pode referir-se às atividades de gestão ou coordenação das atividades de Design entre as empresas de Design e as empresas para as quais prestam serviços, garantindo os bons resultados dos projetos e atividades de marca.

O surgimento do Design Management Institute (DMI), 1975 em Boston, terá contribuído para que a Gestão do Design ganhasse contornos mais formais, nomeadamente pela discussão académica e pelas publicações, que incluíram Designers e empresários. O DMI e a Harvard Business School desenvolveram o TRIAD, um projeto pioneiro internacionalmente ao nível da investigação sobre Gestão do Design, colaboração que, após 1995, também proporcionou que Harvard continuasse a disseminar os artigos.

Tal como aconteceu com o Design, ao logo do tempo, alteram-se os processos de gestão de empresas e a gestão da qualidade no processo produtivo para os negócios, produtos ou serviços, até que ganharam importância estratégica. E se por um lado, o Design, a gestão e gestão da qualidade são já consideradas na construção do diferencial ou vantagem competitiva das empresas, a ideia da sua gestão ainda se debate mais numa perspectiva teórica (Santos, 2000).

Ao longo dos anos deu-se uma certa consolidação no recurso ao Design pelas empresas, visando a qualidade dos produtos, a introdução da Gestão do Design, ou mesmo de casos do Design como cultura estratégica e de inovação e, mais recentemente, o Design Thinking⁵.

Neste processo evolutivo, o foco da Gestão do Design mudou da gestão de projeto com visão holística, sistematizada, integrada e criativa da organização. A perspetiva da Gestão do Design como processo e foco na inovação típica dos anos 80 e 90, passou a ser um dos vetores de atuação.

⁵ "Design Thinking" é o conjunto de métodos e processos criativos para abordar um problema, com vista a um resultado futuro. Como abordagem, é considerada a capacidade para combinar empatia num contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto" (Alder, Lucena, Russo, & Viana, 2011).

Para Verganti (2009) a inovação resulta da ação do Design na criação de significados associados a marcas, produtos ou serviços. Assim, compreender a cultura, interpretar uma pesquisa aprofundada e o pensar do artefacto são pontos de criação do significado em Design. O conhecimento sobre os comportamentos e perfil dos públicos e consumidores e o processo de interpretação feito pela equipa de projeto de produto asseguram o Design-driven innovation (inovação orientadas pelo Design) conforme definido por Verganti (2009).

Quanto à Gestão do Design como estratégia criativa a partir da experiência de marca, particularmente nos anos 1990/2000, foca-se no consumidor e no valor da marca como ativo das empresas. Peters (2003), refere-se à "Gestão estratégica do Design" como o processo de gestão e obtenção de credibilidade, definido também pela qualidade e valor percebidos. Desta perspectiva decorre a ideia do Design como mais que a correlação entre gestão, engenharia e marketing, mais na definição da estratégia que no processo tático, ideia que atravessa o *Design Thinking* até o presente (Brown, 2009).

De acordo com Zurlo (2002), "o incremento qualitativo e quantitativo da dimensão projetual, dentro e fora da empresa, tende a transformar a Gestão do Design em Design estratégico", que pode ser visto como um conjunto de habilitadores da construção de valor, ou seja, permite criar, avaliar e visualizar o sistema-produto e suas possibilidades no contexto.

Para Brown (2009, p.7), o *Design Thinking*, como "o modo de descrever um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas para uma larga escala de problemas", aproxima os Designers e o Design do ambiente estratégico da empresa. O Design atuando sobre contextos complexos e modelos sistêmicos, o pensar antes do integrar e do fazer (Brown, 2009).

2. Conceitos e Aplicações

Gestão, gerenciamento ou administração é a condução racional de todas as atividades de uma organização, definindo todas as etapas da sua existência, sucesso e competitividade. De acordo com Maximiliano (1995), gestão é o processo de tomar decisões para atingir os objetivos da organização e a tomada de decisão sobre o uso dos recursos humanos, técnicos e materiais, com vista à eficiência e a eficácia do sistema organizacional.

Independentemente do nível de responsabilidade, os gestores devem tomar decisões informadas, mas rápidas e focadas nos melhores resultados possíveis em termos de retorno, otimização de recursos e boa imagem e reputação. Nesse sentido, o gestor deve integrar pessoas, departamentos e equipas multidisciplinares, seguindo um plano de ação centrado nos objetivos estratégicos. No caso da Gestão do Design trata-se de uma componente da gestão que, de modo ágil, integra os diversos departamentos e abre a empresa ao exterior, de modo a que os produtos sejam desenvolvidos segundo as

capacidades, interesses e objetivos da empresa que sejam competitivos e satisfaçam o consumidor. Para Wolf (1998) a Gestão do Design, trata da organização e coordenação de atividades de Design e Magalhães (1997) acrescenta que são aquelas que se realizam nos processos de tomada de decisão, criação, monitorização e avaliação das ações estratégicas, táticas e operacionais da empresa.

Mozota (2003) estabelece correlações entre conceitos de Design e de Gestão, procurando evidenciar as semelhanças (Quadro 6):

Quadro 6 - Uma abordagem comparativa dos conceitos de Design e Gestão.

Conceitos de Design	Conceitos de Gestão
Design como uma atividade de resolução de problemas	Processo. Resolução de problemas.
Design como uma atividade criativa. Inovação.	Gerenciamento de ideias.
Design como uma atividade sistêmica. Informação.	Sistemas empresariais.
Design como uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
Design como uma atividade cultural. Culturae artística. Identidade.	Preferências dos clientes. organizacional.

Fonte: Mozota (2003, p.74).

A Gestão do Design requer criar uma cultura organizacional voltada para o trabalho em equipa, procurando estabelecer relações de confiança e comprometimento de todos os profissionais envolvidos no objetivo comum de melhorar a empresa, marca, produto ou serviço, seguindo a estratégia adotada. Segundo Marzano (2000) da Philips Design, “as empresas têm a responsabilidade de tomar as melhores decisões hoje para um amanhã melhor possível” e os Designers compartilham esse compromisso porque têm um papel relevante num conjunto de decisões e ações com impacto para terceiros.

Embora algumas empresas reduzam o Design a questões estéticas, Bahiana (1998), regista-se uma tendência para a sua valorização como uma questão estratégica e integrada, diretamente associada à competitividade e diferenciação. O potencial da Gestão de Design está no modo como define a estratégia e define o processo de produção, os produtos e serviços, em todas as fases e ao longo do tempo, considerando

a empresa como sistema que recebe e emite informação e que se insere num mercado e cultura. No mesmo sentido, há um alinhamento com a marca e a sua Identidade Visual e meios de comunicação como sejam a embalagem do produto e material promocional, a arquitetura (Bahiana, 1998).

Para Mozota (2002), a qualidade geral percebida é um conceito que permite a visualização do Design na empresa, na medida em que resulta da melhoria de produtos e processos e está focada na satisfação dos públicos e consumidores. De acordo com Magalhães (1997), é em função da ideia de qualidade geral que se define a política do Design, implicando a análise dos fatores internos e externos à empresa e a integração dos departamentos ou setores num projeto desenvolvido de forma multidisciplinar ao longo de todas as etapas, da criação à avaliação. Desta forma, no contexto empresarial o Design não se deve centrar em casos isolados, mas antes ser um sistema de gestão.

Chaves e Pibernat (1989) sugerem que a incorporação do Design na organização está condicionada pelo modelo de empresa e de gestão vigentes e se este é compatível com as atividades de Design; se há compromisso da direção com as estratégias de inovação e Design; se há uma gestão especializada em Design e possibilidade para criar uma cultura do Design. Contudo, como lembra o Calçada (1997), incorporar uma cultura de Design na empresa é mais do que admitir um Designer ou criar um departamento de Design, implicando novas formas de pensar a atividade e os processos de criação.

Para Gimeno (2000) a Gestão do Design deve ser encarada como processo transversal à empresa, que não se limita ao Design em si, mas sobretudo ao modo como se pode pensar multidisciplinarmente e de modo interdepartamental a organização no seu contexto, procurando articular e gerir o negócio como um sistema vivo (Fig. 2).

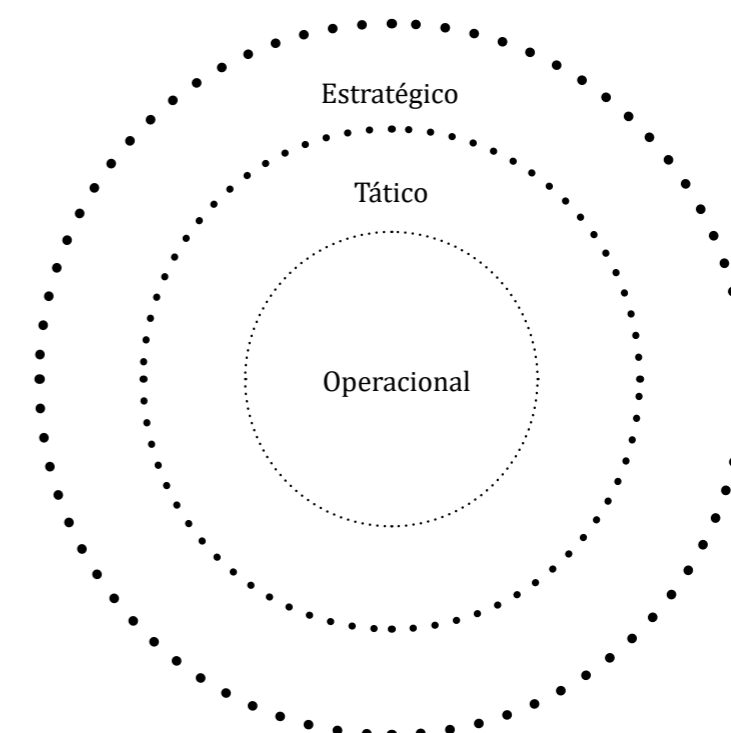


Figura 2 - Níveis Abrangentes da Gestão do Design / Fonte: Adaptado de Calçada (1997, p.152).

Para Mozota (2003, p.71), Gestão do Design contribui para um programa formal de atividades da organização, bem como pela relevância do Design para os objetivos de longo prazo, a sua comunicação e pela coordenação de recursos, incluindo:

.....
 Contribuir para os objetivos estratégicos da corporação, pelo desenvolvimento e auditoria das políticas de Design, articulando as mesmas através da empresa, sua identidade e estratégia;

.....
 Gerir os recursos de Design;

.....
 Construir uma rede de informação e ideias para projetos.

Por outras palavras, a Gestão do Design é o sistema e interface entre diferentes áreas, departamentos, equipas e pessoas para criar condições favoráveis à melhoria dos processos e à criação ou inovação em ambiente empresarial (Calçada, 1997, p.14). O modo de conceber e gerir processos, decisões e estratégias empresariais que fomentam a inovação e criam produtos, serviços, a comunicação, os ambientes e as marcas, procurando a eficiência, a sustentabilidade e a competitividade do negócio, conjugada com as capacidades financeiras e a qualidade de vida das pessoas (Best, 2006).

Best (2006) divide a Gestão de Design em três componentes: a gestão da estratégia de Design, o processo e a sua implementação. Na primeira etapa, identificam-se e criam-se condições para o projeto, incluindo-se aqui a cultura e política de Design correlacionada com a estratégia organizacional, identificando oportunidades, interpretando necessidades de consumidores; Na gestão do processo de Design, o foco está na estratégia organizacional, identificando oportunidades, interpretando necessidades de consumidores, nas capacidades e recursos da empresa e no modo como o Design pode contribuir para a competitividade ou inovação; Por fim, na implementação, centrada na execução ou produção dos projetos, em diretrizes e manuais para a produção e implementação ou lançamento no mercado, mas também no uso (Best, 2006).

Nesse sentido, Mozota (2003) defende que a Gestão do Design deve combinar a perspectiva do processo com a estratégica, considerando como objetivos e propósitos:

.....
 Treinar gestores e Designers, familiarizando gestores com as técnicas de Design e Designers com as técnicas de gestão e;

.....
 Desenvolver métodos de integração do Design no ambiente corporativo, de modo a contribuir para a estratégia da empresa.

O propósito de explicar o Design aos gestores e, reciprocamente, a gestão aos Designers, com o objetivo de ajudá-los a melhor gerir as suas atividades;

.....
 Definir os métodos de gestão para integrar o Design na empresa.

Conforme Avendaño (2015), a Gestão de Design é um modo de correlacionar recursos humanos, tecnológicos, ambientais e de mercado para desenvolver estratégias focadas nos resultados económicos para a empresa ou marca, bem como experiências emocionais para os públicos e consumidores dos produtos ou serviços.

3. Integração do Design na empresa

Mozota (2002) refere que o Design pode surgir na empresa de modo inato, se for incluído na sua política e procedimentos desde o início, mas pode ser resultado de um processo adquirido, quando o Design é integrado posteriormente. Em qualquer dos casos, a introdução da Gestão de Design deve ser feita de forma gradual e responsável, em etapas e diferentes níveis, dos projetos aos programas de Design, da promoção do departamento de Design, da comunicação ao departamento de Design e à Gestão geral da empresa. No entanto, o sucesso do Design, mesmo em projetos isolados, depende do nível de investimento e envolvimento da direção da empresa (Peters, 1998).

Segundo Wolf (1998), há várias formas de integrar a Gestão do Design nas empresas:

Nos processos estratégicos e operacionais:

.....
 Gestão Estratégica de Design (aplicada estrutura organizacional);

.....
 Gestão Operacional de Design

Tendo como principais funções:

.....
 A definição dos objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos do Design;

.....
 O desenvolvimento de uma estratégia baseada na missão;

.....
 A execução e organização da estratégia;

.....
 A coordenação e controle do processo de produção e o controle do resultado.

Magalhães (1997) refere que, cada vez mais há uma tendência pela integração do Design como fator estratégico, de inovação e competitividade, que se orienta por uma política de Design baseada em fatores internos e externos à empresa e que se integra em todos os setores. Para integrar a Gestão do Design, como estratégia competitiva, numa empresa ou organização, deve-se desenvolver um modelo de implementação a partir das atividades criativas e que tenha por base os aspectos relacionados com as estruturas organizacionais e suas principais tarefas:

-
- Fundamentação teórica do Design e da Gestão do Design;
-
- Estabelecimento das dimensões conceituais relevantes à estruturação do modelo de Gestão do Design;
-
- Apresentação do modo de aplicação do modelo proposto.
-

De modo gradual, o gestor de Design deve desempenhar tarefas e assumir responsabilidades ao nível da estratégia da empresa, avaliação dos problema e recursos necessários, na planificação dos processos, na seleção da equipa, no contato e indicação de especialistas externos; Além disso, participa na tomada de decisão, na elaboração de documentação técnica, informativa ou de apoio, no acompanhamento e controle ou avaliação de todas atividades e na melhoria da comunicação interpessoal, informativa e persuasiva, dentro e fora da empresa. Como tal, não basta com criar um departamento ou contratar um Designer, sendo necessário criar condições que permitam que o Gestor de Design possa desempenhar as suas tarefas e assumir as responsabilidades que lhe competem (Calçada, 1997).

Na perspectiva de Mozota (2002), o modo como as empresas se relacionam com o Design permitem a sua organização em classes: Design como competência de gestão; Design como competência de recurso; Design como competência econômica; e Empresas indecisas sobre o papel do Design. Também o Centro de Design da Dinamarca (Danish Design Centre – DDC) desenvolveu um estudo sobre a relação empresa-Design, Designado como o Design Ladder (Quadro 8), com vários degraus que representam a inserção do Design na empresa (Kretzschmar, 2003).

Quadro 7 - Design Ladder, A escada do Design.

-
- Design como inovação (o Design está próximo da gestão de topo e coopera na tomada de decisão, desenvolvimento de políticas, conceitos e fatores de inovação para aumentar a qualidade, competitividade e valor);
-
- Design como processo (atividades de Design são integradas por equipas multidisciplinares num fase inicial do projeto, assegurando a optimização do processo produtivo quanto a recursos e benefícios para a empresa e públicos);
-

-
- Design como estilo (o Design é integrado em etapas finais do processo produtivo, antes da implementação, associado a questões estéticas ou de estilo, para aumentar vendas. O Design tende a não ser residente);
-
- Sem Design (estas empresas não incluem serviços de Design).
-
- Fonte: Adaptado de The economic Effects of Design Kretzschmar, 2003, p.71).

Para Mozota (2003), a abordagem ao Design corresponde ao modo como a empresa vê o Design (como gestão dos processos ou na construção de estratégias), enquanto que o ambiente se refere à integração do Design nas atividades quotidianas da empresa, em todas as suas dimensões (Quadro 8).

Quadro 8 - Inserção do Design nas empresas.

	Abordagem	Gestão / Estratégica
Inserção de Gestão do Design nas empresas	Ambiente de integração	Estratégico / Tático / Operacional
	Intenção	Diferenciação / Coordenação / Transformação / Bom Negócio

Fonte: Mozota (2003, p.45).

4. Quatro forças do Design

Mozota (2002), que investigou a integração da Gestão do Design em micro e pequenas empresas, premiadas pela sua excelência em Design, estabelece uma correlação entre competitividade e a boa integração de todas as dimensões da empresa, mas sobretudo de um programa claro ao nível da gestão de topo.

Partindo da definição de Hayes (1990, citado em Mozota, 2002), Mozota (2002) considera o Design enquanto facilitador, diferenciador, integrador e comunicador, manifestando-se nos níveis diferentes planos da empresa para criar valor e vantagem competitiva em diferentes níveis da cadeia de valor.

Segundo Mozota (2006, p. 45), as quatro forças do Design são:

-
- Design como diferenciador:** Design como fonte de vantagem competitiva pela marca e fidelização de clientes, praticando preços premium (mais altos). A estratégia de Design visa criar marcas produtos melhores, gerando uma mais-valia financeira para a empresa no retorno e no valor percebido pelo cliente.
-

Design como integrador: Design como recurso de melhoria da gestão de processos, e equipas na concepção ou desenvolvimento de produtos ou serviços, orientados para inovação. Deste modo, o Design cria valor ao coordenar funções, evitar conflitos das áreas envolvidas, melhora comunicação e incentiva o trabalho em equipa entre estas partes.

Design como transformador: Design como recurso para criar novas oportunidades de negócios, com vista a incrementar a capacidade da empresa em lidar com mudanças. O Design como transformador permite que o valor seja criado pela melhoria na relação entre empresa e seu ambiente externo, auxiliando a antecipação de visões claras sobre o futuro, novos mercados e tendências.

Design como bom negócio: Design como fonte de incremento de vendas, maior valor de marca, melhor retorno face ao investimento e como recurso para a sociedade, no que diz respeito à sustentabilidade e inclusão.

Mozota (2006) estabelece uma comparação entre as quatro forças do Design e a ferramenta Balanced Score Card (BSC) para explicar o diálogo entre o Design e a gestão, como no Quadro seguinte:

Quadro 9 - As 4 forças do Design e o BSC.

4 forças do Design	Perspectivas do BSC
Diferenciador	Cliente
Integrador	Processo
Transformador	Aprendizagem
Bom Negócio	Financeiro

Fonte: Adaptado pela autora de Borja de Mozota (2006, p.68).

Embora a integração do Design na empresa não seja um processo simples, após ultrapassar as dificuldades, o Design tende a transformar-se numa vantagem competitiva e em know-how difícil de copiar pelos concorrentes (Mozota, 2003).

Quando a Gestão de Design se estabelece como cultura empresarial, tende a haver condições para estimular a inovação, os colaboradores não sentem muita pressão com o erro e tendem a ser mais curiosos e empáticos, trabalhando em equipas multidisciplinares (Beverland e Farrelly, 2011).

5. A lógica dominante de inserção do Design nas empresas

De acordo com Bettis e Prahalad (1995), a forma como os gestores definem a ideia e propósito do negócio baseia-se num conjunto de valores explícitos e implícitos, que formam a lógica dominante. A cultura de Design funda-se também pela lógica dominante e com base nos dados do mercado e cultura vigente, caracterizando todas as opções de gestão ao nível estratégico, tático e operacional (Beverland e Farrelly, 2011).

As empresas orientadas através do Design têm características comuns às que integram a Gestão de Design em pleno, nomeadamente ambientes mais propícios ao questionamento e ao risco ou erro, reconhecendo a importância dos aspectos intangíveis para o processo de valor da empresa, marca, produto ou serviço; Por outro lado, tendem a criar equipas de projeto multidisciplinares, a diversidade de conhecimentos e a investir na recolha de dados e informações internas e externas; Mas também costumam valorizar a comunicação interpessoal, interdepartamental e os sistemas de Identidade Visual Corporativa e meios de comunicação nos diversos meios e canais; o foco fica mais centrado nas competências, conhecimentos, na optimização e na eficácia para criar valor e menos nos problemas técnicos da produção (Beverland e Farrelly, 2011).

6. Níveis da Gestão do Design: Estratégica, Tática e Operacional

A prática da Gestão do Design também pode ser analisada com base na estrutura organizacional, considerando a posição onde se tomam as decisões: nível operacional, funcional (ou tático) e o nível estratégico (Mozota, 2003):

1. O nível operacional é o da elaboração e da implementação de projetos, o levar à prática ou executar os projetos;

2. O nível funcional ou tático refere-se à gestão e alocação dos recursos em função dos objetivos e táticas próprias;

3. O nível estratégico, aquele em que a Gestão do Design atua no rumo da organização e na transformação da visão, definindo metas, objetivos e metodologias.

De modo similar, Magalhães (1997) classifica os níveis de Gestão do Design do seguinte modo:

No nível operacional, a Gestão do Design teria como função administrar:

A organização do fluxo de trabalho das atividades de Design;

A realização das tarefas, planeamento de horário, de orçamento e dos empregados;

A adaptação das atividades de Design às estruturas internas.

No nível tático, a Gestão do Design tem com função:

Controle, coordenação e aprovação de todas as atividades de Design, para cumprir a estratégia empresarial;

A avaliação do processo de Design, verificando se ele segue a estratégia geral definida; a integração do processo de Design na empresa;

As conexões com a produção e processos de comunicação, pesquisa e de desenvolvimento.

Por último, no nível estratégico, ela encarrega-se da:

Estratégia da empresa, proveniente da formulação dos objetivos;

Capacidades, recursos e meios disponíveis para cumprir os objetivos empresariais.

Exploração dos pontos fortes e ajuste dos fracos;

Diferenciação em relação às empresas competitivas;

Criação de uma identidade diferenciadora e coesa.

E Wolf (1998) acrescenta que a Gestão do Design, estratégica e operacional, tem como principais funções:

A definição dos objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos do Design;

O desenvolvimento de uma estratégia baseada na missão;

A execução e organização da estratégia;

A coordenação e controle do processo de produção e o controle do resultado.

7. Nível Estratégico da Gestão do Design

Segundo Magalhães (1997) o Design estratégico é um modo de definir e comunicar a filosofia da empresa ou marca, desenvolvida ao nível mais alto da organização, mas também como uma forma de conceber, decidir, agir e coordenar todas as ações.

A Gestão Estratégica do Design inicia-se com a definição de conceitos, valores e princípios, passando pela concepção, processos de transformação e definição de produtos até ao seu lançamento e distribuição no mercado, uso e morte do objeto (Calçada, 1997).

Por outro lado, Mozota (2003), refere que a Gestão do Design a nível estratégico estabelece uma relação entre o Design, a identidade e a cultura da empresa, com o objetivo de dar consistência aos procedimentos táticos e operacionais, assumindo quatro papéis essenciais, que incluem:

Ter a visão da estratégia de negócio

Reunir informações de mercado;

Inovar nos processos de gestão.

Além da criação da estratégia e da seleção dos objetivos, métodos e processos, a Gestão do Design deve gerir o alinhamento e comprometimento dos departamentos e das ações da empresa com a filosofia ou lógica dominante, otimizando e adequando decisões com operações (Mozota, 2003), como descrito nos Quadros 10 e 11.

Quadro 10 - Quadro com a descrição do processo estratégico.

Fases	Pontos a Analisar	Benefícios da empresa
1 - Formulação Análise competitiva externa	Atratividade da empresa Oportunidades e ameaças	Análise PEST Modelo das 5 forças de Porter Cenários Grupos estratégicos Segmentação Matrix de atratividade e ativos.
Análise competitiva externa	Capacidade estratégica Fatores-chave de sucesso Forças e fraquezas	Cadeia de valor Benchmarking Análise de portefólio
Objetivos organizacionais	Sínteses	Análise SWOT

	Governança Corporativa Expectativa dos acionistas Ética do negócio Cultura	Matrix de forças e interesses Foco na identidade
2 - Seleção	Missão e visão	Auditoria da gestão estratégica do Design
3 - Implementação	Equilíbrio entre os objetivos da governança e análise SWOT	Estratégias genéricas de Porter: Preço e volume Diferenciação.

Fonte: Mozota (2003, p.142).

Quadro 11 - Quadro sobre as diferentes orientações adotadas pelas organizações.

Orientação pelo Custo	Orientação pela Imagem	Orientação pelo Mercado
Estratégia dominada pelo custo	Estratégia da diferenciação	Estratégia de concentração
O papel do Design é incrementar a produtividade.	O papel do Design é reforçar a participação de mercado da empresa.	O papel do Design é ajudar a empresa a se posicionar como uma especialista para um determinado segment.
A posição em relação à estética da empresa favorece a dimensão estrutural ou técnica do sistema de Design.	A posição em relação à estética da empresa favorece a dimensão semântica do sistema de Design.	A posição em relação à estética da empresa favorece a dimensão funcional do sistema de Design

Fonte: Mozota (2003, p.68).

Quanto às vias de difusão do Design na empresa e também para o exterior, Mozota (2003) aponta a relevância do Mix do Design, o Controlo do Desempenho e a Gestão dos recursos:

.....
Definição do mix de Design: definir a especialidade do Design mais relevante e quais as que lhe são associadas, alocando recursos e orçamento correspondente. Priorizar as características mais relevantes e aferir os resultados considerando a competitividade no mercado

.....
Controlo do desempenho e eficiência do Design: ao nível dos instrumentos para avaliar como as táticas e as operações cumprem os objetivos estratégicos. Um trabalho conjunto com o departamento financeiro, mas também com o de marketing e a engenharia.

.....
Gestão dos recursos humanos: apoio na alocação e seleção dos recursos humanos e e na comunicação interna, criando e mantendo uma rede de informações que fomentem um relacionamento propício ao trabalho cooperativo.

.....
Gestão dos direitos legais: assegurar e valorizar a propriedade industrial, com a sua transferência, licenciamento ou pagamentos de royalties.

.....
 Por outro lado, Mintzberg (2007) indica cinco formas de entender a gestão estratégica do Design nas organizações:

.....
Como programa ou planeamento: Definição de propósito, objetivos e programa bem definido, indicando o contributo de cada parte, componente ou departamento, no tempo;

.....
Como pretexto: o Design como recurso diferenciador face à concorrência;

.....
Como padrão: para reforçar uma percepção de determinado tipo de comportamento da empresa, quer tenha espontâneo ou programado;

.....
Como posição: A procura de definição de uma posição para a empresa, em relação ao ambiente, também pode ser feita por meio do Design. Tanto a elaboração de planos de Design bem definidos quanto comportamentos sistemáticos relativamente a ele podem levar a empresa a uma posição mais definida face ao seu ambiente.

.....
 A eficácia da Gestão do Design também depende de uma boa definição de propósito e clareza nos valores que a organização quer privilegiar (Mintzberg, 2007), pois caracterizam o plano estratégico, a estratégia geral da empresa e a sua diferenciação. Assim, as estratégias de Design são adaptadas ao conceito e definem o rumo que a direção geral da empresa pretende e precisa de seguir, para que seja mais rentável e competitiva. Deste modo, a estratégia de Design é um plano que inclui metas, objetivos, políticas e planos:

.....
As metas de Design: definem patamares para atingir objetivos (o quê) e o tempo (quando) dos resultados;

.....
As políticas de Design: são regras ou diretrizes para delimitar o campo de ação;

.....
Os planos ou programas de Design: consistem na gestão dos métodos e processos, das táticas e operações para atingir as metas de Design e que definem os recursos humanos, técnicos e financeiros a usar em cada etapa.

Não é desejável proceder à avaliação da eficácia da estratégia somente pelos resultados quantificáveis no imediato, na medida em que podem mascarar outros fatores menos óbvios, com vantagens no médio ou longo prazo. O gestor de Design deve estar atento às diversas componentes que afetam direta e indiretamente a atividade ou negócio em causa no seu contexto, com ênfase para (Teixeira, 2005):

.....
Consistência: Baseia-se principalmente na clareza dos conceitos propostos na estratégia, com a finalidade de obter coerência nas ações. A falta de consistência pode ser detetada por alguns sinais, como a persistência de problemas de coordenação e planeamento, sucesso de alguns departamentos em detrimento de outros e ineficiência na delegação de autoridade. O confronto entre objetivos e valores internos é outra forma de inconsistência. Todos esses sinais podem estar presentes também numa estratégia de Design.

.....
Concordância: Passa por duas formas de relacionamento da empresa, uma de adaptação ao ambiente e outra de concorrência com outras empresas. No caso da adaptação ao ambiente, a percepção das tendências e suas interações é fundamental, e esse papel é particularmente importante na Gestão do Design, pois o seu foco principal é direcionado para as necessidades, tanto presentes quanto futuras. A percepção de como se formou a base econômica na qual a empresa está inserida é fundamental para o desenvolvimento desta percepção.

.....
Vantagem: O modo como a estratégia de Design contribui para o desenvolvimento de competências em Design e para a cultura empresarial, nos diversos departamentos (Mintzberg, 2007; Porter, 1989). Os ganhos reputacionais junto dos públicos e face aos concorrentes e o potencial dessa imagem pública para alavancar marcas, produtos ou serviços num dado mercado ou segmento (Sousa, Amboni e Merino, 2002).

.....
Viabilidade: o esforço financeiro, investimento ou complexidade técnicas necessárias para levar a cabo determinada estratégia face ao ritmo de retorno (Porter, 1989).

8. Nível Funcional/Tático da Gestão do Design

A componente tática trata do ordenamento e posicionamento em sequência e no tempo, dos recursos humanos, físicos e materiais, internos ou externos. Essa componente pode resultar da ação de uma intervenção do Design limitada somente ao departamento de Design ou resultar de uma parte de um plano estratégico mais amplo. Estas componentes circunscritas ao departamento de Design são igualmente apelidadas como táticas por Magalhães (1997), Santos (2000) e Teixeira (2005), enquanto que Souza, Amboni e Merino (2002) e Mozota (2003) as designam como funcionais, embora todos reconheçam que incluem atividades de gestão e que são essenciais para criar novos contextos favoráveis à Gestão do Design com sentido estratégico.

No entanto, num sentido mais amplo, o nível tático inclui a intervenção programada de diferentes departamentos da organização, no sentido de assegurar que as tarefas e atividades são desenvolvidas no tempo e sequência devidas. Inclui-se nesta componente a gestão específica do departamento de Design ao nível dos processos e recursos, incluindo aqueles externos.

Neste nível, o departamento de Gestão de Design também é responsável por implementar e melhorar a gestão da informação relativa ao mercado e aos públicos e consumidores, ajudando a organização (Mozota, 2003), nomeadamente:

.....
 Desenvolvendo formas de recolha de dados e informações sobre os públicos e consumidores;

.....
 Desenvolvendo formas de análise e conhecimento sobre públicos e consumidores;

.....
 Projetar um sistema de informação centrado nos diversos públicos;

.....
 Criar métodos de avaliação da experiência de uso.

.....
 As opções táticas são parte uma componente essencial da estratégia, permitindo cumprir cada meta até atingir os objetivos. Neste processo também se gera inovação, nomeadamente não só no cumprimento dos programas, mas também na resposta aos imprevistos e na gestão dos recursos humanos: delegar, dar autonomia, onde centralizar (Mozota, 2003).

Na perspetiva do Sistema-Produto o contributo do Design centra-se no processo de concepção, desenvolvimento, teste, produção e avaliação de produtos ou serviços, incluindo a articulação de equipas de trabalho, as técnicas, processos e materiais necessários. A avaliação dos resultados e do retorno face ao investimento em Design é feita com base (Mozota, 2003):

.....
 Nos processos de mudança no 'modus pensante' da empresa;

.....
 Na melhoria no processo da gestão da tomada de decisão e da inovação;

.....
 Na circulação da informação pela companhia;

.....
 Na relação com os fornecedores;

.....
 Na redução no tempo necessário ao desenvolvimento de novos produtos;

.....
 Na criação de valor para o consumidor e no papel do Design na qualidade total.

O conceito do produto dita as opções estéticas, simbólicas e funcionais, mas também os materiais. O Design adequado permite aumentar o preço de um produto, favorecendo o retorno face ao investimento na produção e comunicação (Mozota, 2003):

.....
 A estrutura de produção adequa-se ou define-se em função do conceito e Design, enquanto que se procura a redução de custos;

.....
 O Design influencia a política de compra, atuando junto dos fornecedores, incentivando a fabricação de modo mais competitivo e adequado ao produto;

.....
 O Design assegura um nível de qualidade e dentro das capacidades produtivas e financeiras da organização, incluindo a colaboração interdisciplinar a avaliação sistemática na produção e implementação de cada componente do produto, visando a melhoria do processo de fabrico, pelo seu redesign;

.....
 O Design na sua perspectiva estética, cria empatia e expressa significados.

9. Nível Operacional da Gestão do Design

A nível operacional incluem-se as questões concretas do desenvolvimento, da produção e implementação (Magalhães, 1997), tais como o Design de: produtos, embalagens, gráfico ou de informação, de serviços, de moda e têxtil, de interiores e exteriores, social, de softwares e Ecodesign, entre outros (Kistmann, 2001).

Neste âmbito, a Gestão do Design centra-se na qualidade e adequação da implementação até à avaliação dos resultados alcançados, assegurando o rumo da estratégia e simultaneamente o seu ajuste, se necessário (Magalhães, 1997).

Se o processo de Design vai da pesquisa, análise, concepção, síntese e seleção da melhor solução, teste, desenvolvimento, produção, implementação e avaliação dos resultados, a componente operacional diz respeito às três últimas etapas.

Segundo Porter (1989), a eficácia operacional depende do desempenho de atividades mais eficientes e oportunas face aos concorrentes, a par de um conceito forte capaz de criar um posicionamento diferenciador. A Gestão do Design procura a eficácia operacional, nomeadamente através de programas de qualidade, pela melhoria contínua das operações e recolha de dados sobre o contexto e impacto da implementação.

No caso dos produtos, o Design intervém nas várias fases do ciclo da vida do produto – Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio (Mozota, 2003). Por outro lado, centrando-se nas marcas, a Gestão do Design ganha uma dimensão holística, desde a criação até à gestão da imagem da marca e da sua equidade (Speak, 2000, citado por Mozota, 2003). Neste caso, é a marca que define a política de Design e dita a coerência entre o Design de produto, a sua identidade, publicidade e promoção.

10. Etapas da Gestão do Design

Segundo Mozota (2003), a Gestão do Design ou Design management é a ferramenta eficaz para as empresas criarem e implantarem uma cultura empresarial e possui uma relação estreita com o nível de industrialização do mercado, relacionado com a necessidade das empresas se diferenciarem dos concorrentes. De acordo com Calçada (1997, p.41), o diagnóstico ou auditoria de Design, como alguns autores preferem, pode ser considerado a primeira atividade da Gestão do Design. Diz respeito “à organização que origina os resultados, procurando corrigir mais as causas do que os efeitos”. É nesse diagnóstico que há a necessidade de se promover projetos para solucionar o déficit, avaliando-se também a eficácia dos recursos investidos. Nesta fase, deve avaliar-se o status da empresa. A questão básica é: Qual é a situação real da empresa de uma perspectiva interna e externa? Quais são os benefícios de supervisionar empresas? Ou seu processo de gestão é ruim? Para Calçada (1997, p.41), “a auditoria pretende saber, na organização que gera produtos e aponta para mudanças, se os recursos investidos na sua conceção são eficientes”. Essa eficácia é dividida em duas linhas: primeiro, considere a eficácia do processo criativo na relação entre tempo e custo; em segundo lugar, considere a relação entre tempo e custo. Em segundo lugar, avalie a coordenação e as informações relacionadas e seus processos. O motivo dessa auditoria ou diagnóstico é que é impossível desenvolver um produto competitivo sem uma organização adequada. A metodologia utilizada pelo DZ, Centro de Diseño Industrial (citado por Calçada, 1997, p.42), navega em dez dimensões alvo, das quais

as duas primeiras se referem à gestão estratégica de Design, as cinco seguintes à gestão tática de Design ou gestão do processo de Design, e as três últimas à gestão operacional de Design. Portanto, pode-se observar que uma revisão ou diagnóstico de Design é necessário antes de iniciar qualquer nível de processo de Gestão de Design. As dimensões são as seguintes:

.....
Cultura de empresa e relação com o seu meio ambiente.

.....
Estilo de gestão e sensibilidade dos dirigentes.

.....
Responsabilidades e estruturas criadas para o desenvolvimento de produtos.

.....
Fator humano ou análise da capacidade e motivação individual para a criação de novos produtos.

.....
Meios e recursos dedicados ao empreendimento.

.....
Processo seguido para o DNP (Desenvolvimento de Novos Produtos). Organização e procedimentos.

.....
Processo seguido para melhorar os atuais produtos. Organização e procedimentos.

.....
Gestão do projeto de Design.

.....
Gestão de qualidade.

.....
Gestão de Inovação.

.....
Uma vez feito o diagnóstico ou auditoria, o gestor deve definir qual é o produto/serviço que irá desenvolver.

11. Competências do Gestor de Design

Tal como acontece com o Designer, do gestor de Design espera-se flexibilidade e capacidade de adaptação ao ambiente de trabalho, inclusivamente para suprir lacunas que possam persistir na sua formação académica (Chaves e Pibernat, 1989).

O gestor de Design precisa de definir formas de construir uma cultura que valoriza o Design e que se orienta por um propósito criado ao nível da gestão que, por sua vez, precisa de valorizar o Design. No mesmo sentido, é necessário criar sistemas e programas operacionais que articulem a criação com a produção, o serviço, a produção e a comunicação (Chaves e Pibernat, 1989).

Para que seja capaz de criar, desenvolver e gerir as atividades que lhe são confiadas, o gestor de Design deve ter competências ao nível da teoria prática do Design, conhecimento da dinâmica humana e experiência básica sobre negócios (Briggs, Green, Lombardi, 1998). Os conhecimentos sobre Design são transversalmente essenciais às tarefas do gestor de Design, do ponto de vista teórico e conceptual, nomeadamente em termos metodológicos e simbólicos, mas também o saber fazer até à produção. A gestão interpessoal e de equipas de projeto ou produção requerem conhecimento das motivações individuais ou de grupo, que precisam ser compatibilizadas com os princípios de Design. E o negócio requer conhecimentos sobre a lógica de mercado e economia empresarial. No mesmo sentido, deve ter habilidades de comunicação oral e escrita, saber trabalhar em equipa, pensamento criativo e estratégico.

12. Gestão do Design e Desempenho Empresarial

Segundo Mozota (2003), estudos como o do Design Innovation Group, em Inglaterra, mostram a importância das políticas de Design, mas também estabelecem uma correlação entre o tipo de recurso ao Design e a competitividade empresarial, nomeadamente um ROI (retorno sobre o investimento) em menos de três anos. No mesmo sentido, uma correlação entre prémios de Design e o aumento nas vendas e exportações (Mozota, 2003).

Algo similar foi comprovado no referido estudo Design Ladder da Associação Dinamarquesa de Design, cujo estudo aponta para as vantagens do Design como fator de competitividade e sustentabilidade. Os resultados da pesquisa também mostram que quanto maior a escala, melhor é o desempenho.

13. O Design como valor: A cultura do Design

Neste contexto, o termo cultura refere-se ao sistema social de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos numa empresa e que ditam os comportamentos a interação social (Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal, 2000).

De acordo com Martins e Freitas (1991), a cultura organizacional inclui o conteúdo (compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); um grupo de pessoas que interagem; e o relacionamento do grupo com o conteúdo ou condicionado por este.

Deste modo, a Gestão do Design requer que a empresa formule claramente uma noção de Design alinhada ao propósito e valores corporativos. O Design deve ser, simultaneamente, partilhado, articulado e integrador interna nos processos de construção social da identidade Corporativa e na criação e desenvolvimento da ação organizacional (Fascioni, 2003).

O Design contribui para reforçar e expressar a cultura Corporativa, influenciando-a simultaneamente, sobretudo na definição de sistemas de marca (Oliver, 1999).

Segundo Mintzberg (2007), uma vantagem competitiva única requer um objetivo estratégico bem definido, o que depende da liderança em todas as dimensões do negócio. Além disso, requer uma gestão ativa centrada nos objetivos e no programa estratégico, motivando, orientando, dirigindo e estimulando a colaboração das pessoas durante a realização das atividades táticas e da concretização das operações (Hamel e Prahalad, 1989).

A cultura de Design pode ser introduzida por meio da sensibilização, usando suportes como apresentações orais, palestras, filmes, reuniões, visitas guiadas, apresentação de exemplos, material impresso, embalagens e da Identidade Visual (Wolf, 1998). Mas sobretudo, pelo envolvimento ativo dos colaboradores nas etapas do processo de criação, desenvolvimento, implementação e avaliação.

14. Síntese do capítulo

A Gestão de Design posiciona-se como uma via que contribui para a estratégia e para a potenciar a competitividade, a inovação, a diferenciação e a sustentabilidade nas organizações e empresas.

Nesse sentido, a competitividade refere-se a um tipo de capacidade de reação, capacidade para criar, conceber, produzir e estabelecer um compromisso diferenciador junto dos públicos e conseguir comunicar isso. A competitividade refere-se a capacidades, competências e valores distintivos, capazes de incrementar o lucro e valor da marca ou reputação empresarial, que constituem força concorrencial e contribuem para a sustentabilidade dos negócios.

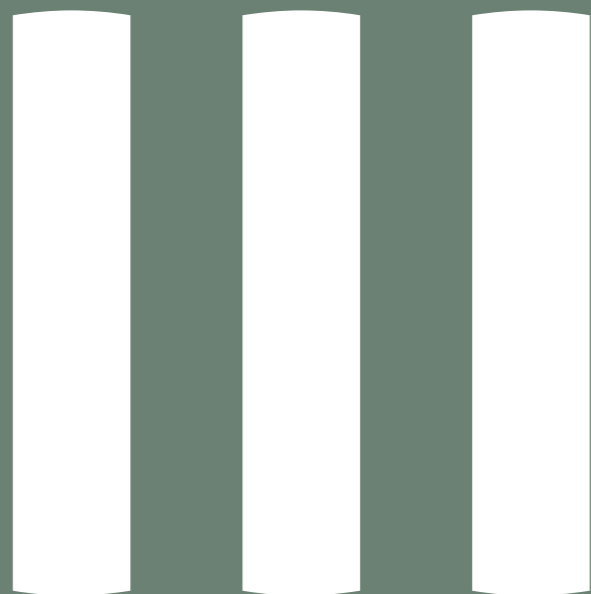
Neste contexto, a Gestão de Design trata de articular todas as ações e departamentos, alocar recursos humanos, financeiros, técnicos e materiais à realização das atividades, desde a recolha e interpretação de dados de contexto, na concepção, seleção de boas ideias, teste, desenvolvimento, produção e implementação de marcas, produtos e serviços, seguindo o plano estratégico. Junto com a gestão de topo, a Gestão de Design clarifica o propósito e a visão e define uma estratégia, da qual resulta um plano com objetivos e metas, com as quais se definem as opções táticas com maior potencial de sucesso face ao esforço de desenvolvimento e produção, com maior rentabilidade pela optimização dos recursos operacionais e valor acrescentado.

O Design e a gestão têm em comum conceitos como a sistematização, a optimização, a criatividade e a melhoria contínua das atividades. Ainda assim, parece persistir uma lacuna na formação de gestores de Design.

A comunicação interpessoal, os conhecimentos teóricos e práticos do Design e os conhecimentos financeiros e da lógica empresarial caracterizam os principais vetores das competências de um gestor de Design.

A introdução do Design na empresa pode resultar de ações pontuais que gerem bons resultados, sendo mais frequente que resultem da ação de um departamento de Design cujo impacto positivo seja reconhecido pelos demais setores da organização, havendo outros em que surge de modo espontâneo como parte da cultura institucional ou do fundador. Por outro lado, uma boa integração do Design na empresa requer níveis de autonomia e coordenação independente, bem como processos de sensibilização e formação dos colaboradores, bem como uma cultura mais permeável ao erro.

A Gestão de Design pode constituir-se num sistema de conhecimento prático indispensável ao universo da gestão, tendo em vista o contexto social, o mercado de trabalho e da conjuntura em questão.



Da Identidade à Imagem de Marca

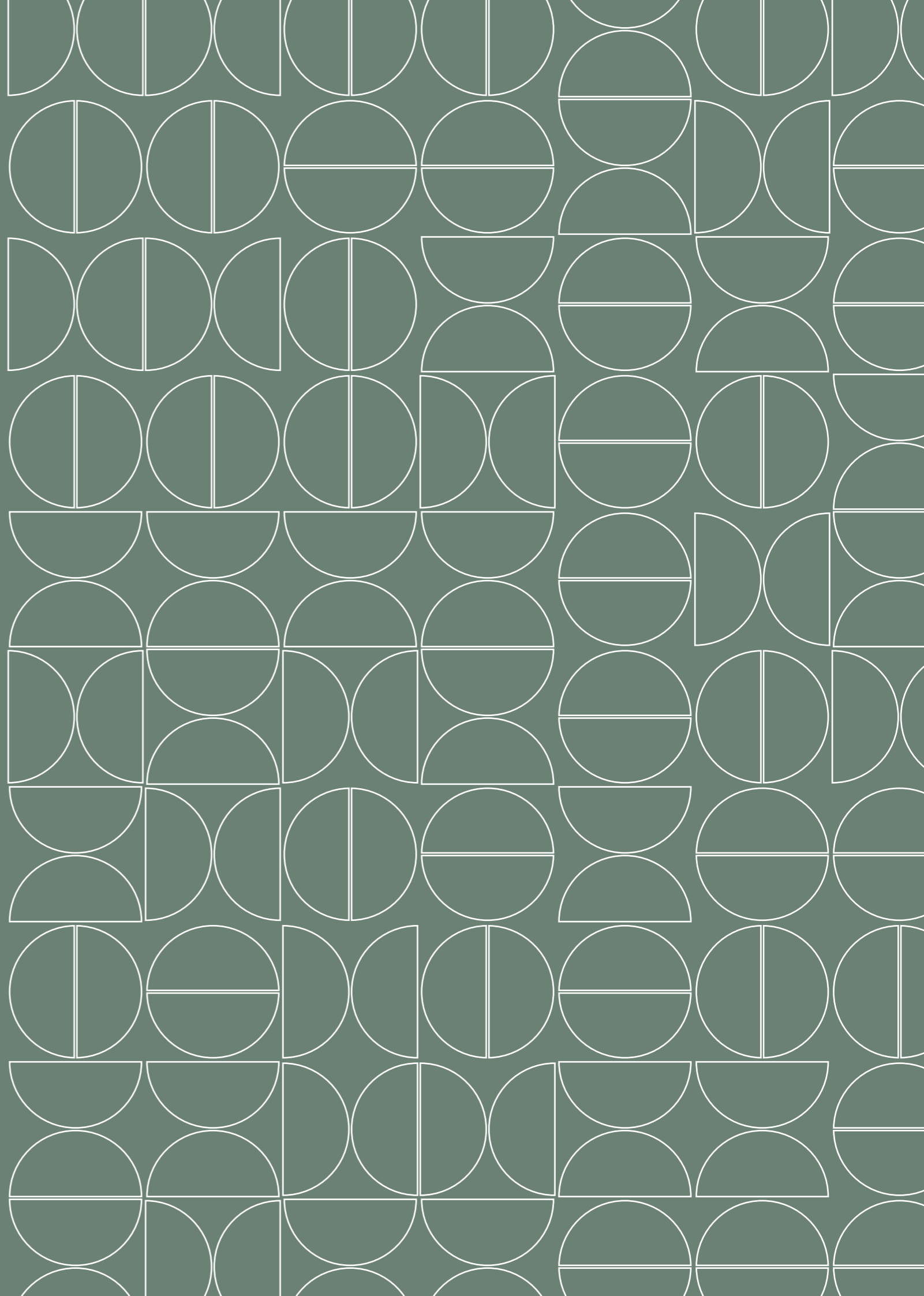
Nota Prévia

O presente capítulo pretende relacionar o Design de comunicação com a definição do programa de Identidade Visual Corporativa, correlacionado com a estratégia. Neste contexto, o principal objetivo capítulo é mostrar como o Design de comunicação intervém na definição e implementação da estratégia, contribuindo para criar valor e uma Imagem Corporativa positiva. Nesse sentido, discute-se a relação do Design de comunicação com o serviço ou produto e a criação de valor e diferencial competitivo.

As empresas percebem a necessidade de apresentar uma Imagem Corporativa, faltando maior correlação do Design de comunicação com o plano de negócio, a recolha de dados e as condições que contribuam para a eficácia comunicacional.

De modo geral, a qualidade e características de produtos de um mesmo setor assemelham-se, sendo difícil perceber as suas qualidades intrínsecas, funcionais e simbólicas com capacidade distintiva. É também neste nível que o Design de comunicação, e a Identidade Visual desempenham um papel relevante.

Por este motivo, torna-se fundamental a definição de uma Imagem Corporativa, que seja materializada por uma estratégia de Design alinhada com as demais ações de gestão e ação, capaz de gerar resultados tangíveis aos *stakeholders* e obter diferencial competitivo.



1. Enquadramento ao tema do capítulo

O conceito de identidade é definido no dicionário como “caráter, qualidade do que é idêntico; o facto de uma coisa ser ela e não outra; o conjunto de elementos que permitem saber quem uma pessoa é” (Silva, 2003). Costa (2004) refere que identidade vem de idem, que significa “idêntico”, mas idêntico a si mesmo e não a outrem.

Numa transposição deste conceito para o âmbito organizacional ou corporativo, refere-se ao conjunto de ideias, noções de valor e juízos que um coletivo de pessoas considera caracterizar o grupo, a sua ideia de eu (Martins, 2012).

A identidade de uma organização é o conjunto de ideias sobre o que a organização entende ser e que condiciona o que faz e como modo como o faz (Markwick e Fill, 1995), razão pela qual se relaciona diretamente com a estratégia adotada. No entanto, a estratégia não resulta unicamente do que é a identidade Corporativa e dos objetivos isolados da organização, sendo fortemente influenciada pelas oportunidades e requisitos impostos pela concorrência e condicionantes de mercado – o que precisa de ser e que posição tem de ocupar para se diferenciar e impactar no seu contexto.

Todos os indivíduos têm a sua identidade, que resulta da sua vivência e que define uma personalidade, desde os primeiros anos de vida, alterando-se com o crescimento e com a experiência de cada indivíduo.

A identidade manifesta-se exteriormente por sinais planeados como o estilo do vestuário ou o tipo de linguagem, enquanto que outros são espontâneos, como certo tipo de gestos ou o sotaque próprio de uma região; no entanto, é o somatório de uns e de outros que determina a informação que compõe a expressão da identidade e determinada ideia de personalidade, que corresponderia à Identidade Visual e que contribui para determinada imagem – a ideia que outros têm dessa pessoa.

No caso das organizações, acontece algo similar, com a diferença que a identidade Corporativa é o denominador comum da auto-imagem de um grupo de pessoas. Mas também neste caso, a Identidade Visual é uma forma de expressar uma ideia de identidade e personalidade da organização, procurando programar estrategicamente e condicionar a Imagem Corporativa. Neste contexto, a comunicação é um elo contínuo na interação interpessoal, na definição e programação da estratégia, mas também no modo tático e operacional como se transmitem mensagens para os públicos (Martins, 2012).

Deste modo, os conceitos “identidade Corporativa”, “Identidade Visual Corporativa”, “comunicação Corporativa” e “Imagem Corporativa” são ampla e equivocadamente utilizadas como sinónimos.

Se por um lado, o significado do conceito identidade varia com o contexto de uso, na medida em que alude a atributos intrínsecos, um conjunto de signos intangíveis (valores, emoções e símbolos próprios) e outros tangíveis (características visíveis ou físicas), o termo imagem pode referir-se ao reportório gráfico ou imagético e visível, bem como à imaginação e armazenamento na memória.

Como refere Costa (2004) a identidade é o ADN da empresa, que resulta da sua cultura empresarial e define o que esta é, porque faz, o que faz e como faz, incluindo-se aqui a comunicação. A identidade percebida entra no âmbito da imagem de marca, embora resulte das manifestações emitidas pela organização deliberada ou acidentalmente (Markwick e Fill, 1995).

No âmbito do branding e da Gestão de Design, o termo imagem refere-se exclusivamente ao conjunto de símbolos e imagens mentais, armazenados na memória de determinado grupo ou sociedade, resultado da percepção de algo ao longo do tempo. Nessa medida, a imagem de marca é uma noção formada pela percepção visual, pelas experiências e pela reputação de algo (Raposo, 2008). Neste sentido, a Imagem Corporativa ou de marca depende da entidade avaliada, de quem analisa, da relação entre ambos, do contexto onde se faz a avaliação e do ponto de comparação (Vaz, 1995; Franco, 2010).

O carácter intangível da Imagem Corporativa ou de marca e o modo como esta é originada dificultam a sua cópia pelos concorrentes (Argenti, 2006; Recuero, 2008), mas também requerem maior esforço das empresas na sua monitorização e avaliação.

Neste contexto, considerando as potencialidades oferecidas pela internet, têm-se desenvolvido esforços para criar métodos, processos e sistemas capazes de recolher dados ou mesmo de interpretar o big data, que permita aferir sobre a imagem de marca (Iasbeck, 2007; Lerner e Damon, 2006). Na economia digital conseguem-se detetar avaliações, expectativas e comportamentos dos *stakeholders*, praticamente em tempo real (Nielsen, 1999; Macnamara, 2010).

A recolha de informação sobre o contexto é essencial para a construção de uma relação com os *stakeholders*, mas também para definir um posicionamento adequado face aos concorrentes e perante um propósito forte e uma visão de futuro (Kuschn, 2006).

De acordo com Costa (2004) tudo o que a empresa pode ter significado e ser interpretado, o que não quer dizer que seja comunicação e muito menos que tudo comunique. No mesmo sentido, Chaves (1999) refere que o termo Comunicação corresponde a uma atividade concreta e bem definida que não se deve confundir com identidade ou Imagem Corporativa.

O sistema de Identidade Visual Corporativa ou de marca é uma forma de identificar e diferenciar uma identidade de marca, estabelecendo uma correlação entre determinado conjunto de componentes gráficos e princípios de Design associados (constituindo-se como linguagem) e uma entidade, produto ou serviço. A Identidade Visual ganha forma visível dando coerência e consistência no tempo e criando sistema através de artefatos como logótipos/símbolos (Marca Gráfica), estacionário, produtos, Design de interiores/exteriores ou equipamentos, sistemas de orientação e informação, interfaces digitais, redes sociais, fardamentos, frota automóvel, nas embalagens, no Design editorial, e na publicidade, entre muitos outros (Martins, 2012).

Deste modo, a Identidade Visual Corporativa ou de marca é uma forma de expressar visual e estrategicamente uma noção de identidade, considerando o que a empresa é e o que precisa/escolhe que seja a marca para se posicionar no mercado (Martins, 2012).

A gestão da Identidade Visual deve ser integrada na estratégia (Costa, 2004), o que também provoca mudanças, mais ou menos profundas, na auto-imagem, enquanto que a empresa desenvolve os processos táticos e operacionais, já que as pessoas vão refletindo e experienciando em conjunto (Fascioni, 2003).

Deste modo, o propósito da gestão da Identidade Visual Corporativa é estabelecer determinada identidade percebida, através dos suportes e meios de comunicação programados, de modo a obter uma linguagem coerente com a sua identidade e de acordo com o posicionamento no mercado, além de acrescentar valor à marca, produto ou serviço (Raposo, 2008).

O Design de comunicação, como atividade do Designer, integra definição, as táticas e operações da gestão estratégica de Design. Através do Design de comunicação, procura-se desenvolver os artefatos necessários à comunicação de mensagens diversas para dar resposta a metas e objetivos concretos, assegurando o seu alinhamento ao conceito base da identidade Corporativa e ao perfil dos públicos destinatários, por comparação ao que faz a concorrência (Martins e Merino, 2008). A noção de eficácia comunicacional é relevante para compreender o papel do Design de comunicação face aos objetivos estratégicos da empresa, o qual também acaba por fomentar o desenvolvimento da política de Design e sua articulação com a identidade da empresa (Gimeno, 2000), contribuindo:

.....
 Para o produto: informando, promovendo e explicando-o junto do distribuidor e públicos;

.....
 Para a Imagem Corporativa/de marca: dando forma visível às mensagens destinadas aos públicos, assegurando a sua coerência, reconhecimento e adequação aos destinatários. Facilitando a compreensão e a memorização e expressando adequadamente a identidade da marca, perseguindo a eficácia da comunicação;

.....
 Para a marca: contribuindo para uma percepção clara do posicionamento e propósito da marca, claramente diferenciador dos concorrentes.

2. Definição de Identidade e Identidade Visual

Segundo Olins (2002), a identidade manifesta-se pela personalidade de uma organização, nas suas atividades diárias (compras, vendas, produção, contratações, despedimentos, promoções, comunicação, publicidade), definindo a forma geral como uma organização se apresenta, sob ideias a seu respeito: quem é, o que faz, como faz, para onde ambiciona ir. Assim, conforme referido, a identidade Corporativa define-

se pela interação social entre as pessoas que integram determinada organização, diferenciando-se da Identidade Visual, aquela que é programada e comunicada (identidade da marca) (Martins, 2012).

Conforme indicado por Fascioni (2003), a palavra “corporação” é, na língua inglesa, sinónimo de “empresa” ou organização e terá entrado no léxico português devido à tradução de “corporate identity”.

Para Dowling (2001), a representação da identidade é feita pelos nomes, símbolos, logótipos, tipografias, slogans e esquemas cromáticos, que Designamos como identidade visual Corporativa e que expressa o carácter de uma organização junto dos seus públicos. Olins (1990) refere que as organizações ou marcas são mais eficazes e competitivas quando definem e comunicam claramente a sua visão, sentido ou propósito, sempre que sejam compreendidos e aceites pelos seus colaboradores e stakeholders.

De acordo com Martins e Merino (2008, p. 135) a identidade Corporativa “compreende, as formas adotadas por uma empresa para identificar-se ou posicionar seu produto” devendo ser usada de modo coerente e sistemático na comunicação, como forma de valorizar a identidade e de a transformar em valor no mercado.

No mesmo sentido, Gimeno (2000, p.238), refere que a função da comunicação Corporativa é o de difundir determinada ideia de identidade aos públicos, o que é feito usando a Identidade Visual, “através da totalidade de elementos capazes de comunicar os atributos e valores da instituição, ao dirigir-se ao público, de uma forma programada e compreende desde a comunicação com o próprio produto até a marca”.

Conforme explica Kapferer (2003, p. 86) “sob um plano administrativo, a identidade precede a imagem. Antes de ser representada na imaginação do público, é preciso saber o que se deseja apresentar. Antes de ser captada, é preciso saber emitir”. Deste modo, Martins e Merino (2008, p. 135), referem que, no sentido de definir e programar a identidade da marca, se pode responder a quatro questões:

.....
 1 - o que a empresa pensa que é?;

.....
 2 - o que a empresa acredita que deve ser?;

.....
 3 - o que a empresa pensa que acreditam sobre ela?;

.....
 4 - o que a empresa quer que pensem sobre ela?

Conforme dizem Martins & Merino (2008, p. 136) “a construção da imagem da empresa é formada por vários fatores, entre eles a construção da imagem promocional pela propaganda [...]. A criação, porém, da identidade Corporativa (representada pela

marca da empresa e aplicações em sua Identidade Visual) compete ao Design”. Desta forma, a comunicação Corporativa relaciona-se com o Design de Comunicação, na configuração dos sistemas de identificação, na publicidade e promoção da empresa.

A Gestão de Design coordena todas as atividades estratégicas, táticas e operacionais, incluindo os produtos, serviços, espaços interiores, exteriores ou digitais e a comunicação associada.

A Identidade Visual é uma forma de assegurar a unidade na linguagem ou discurso da marca, com flexibilidade e assegurando a correta memorização, identificação e diferenciação (Magalhães, 1997), uma vez que, na comunicação os aspetos visuais são predominantes e mais evidentes em relação aos demais aspetos comunicacionais (Gimeno, 2000):

.....
Comunicação gráfica: realizada pela empresa, seja por meio do logótipo, ou de publicações e atuações promocionais;

.....
Estrutura física: comunica a imagem da empresa, por meio da arquitetura da sua infraestrutura, do Design de interiores e dos equipamentos necessários ao desenvolvimento das suas atividades;

.....
Equipa: a equipa interage com a estrutura física da empresa e forma parte da sua imagem institucional;

.....
Imagem dos produtos e serviços: muitas vezes, a única forma de comunicação da empresa com seus clientes ou potenciais consumidores;

.....
Imagem Corporativa: é um todo que deve ser projetado, levando-se em consideração o objetivo da gestão de modificar, potencializar ou reforçar a imagem.

Para Yves Zimmermann (1993), o projeto de Identidade Visual Corporativa sintetiza e confere coerência em três âmbitos públicos e identitários:

.....
A comunicação (independentemente da sua classe);

.....
A envolvente (a presença pública, ou seja, arquitetura, interiores, sinalética);

.....
As suas atuações (a filosofia de produtos ou serviços que oferece, o contacto direto com a empresa, isto é, atendimento telefónico, contacto pessoal ou escrito, etc.).

A eficácia da comunicação depende do conteúdo, da sua linguagem e código visual, do suporte de comunicação, do meio, do contexto, duração e modo de uso face aos destinatários. Nesse sentido, não só a Identidade Visual como a comunicação Corporativa ou de marca resultam de opções estratégicas e táticas, que incluem a racionalização interna da identidade e a definição da Imagem Corporativa pretendida (Costa, 2004).

Também os recursos de comunicação da empresa devem ser definidos e programados, nomeadamente pelo plano de implementação e gestão da Identidade Visual Corporativa ou no âmbito da comunicação das diversas mensagens promocionais ou informativas (Calçada, 1997). O objetivo do plano de implementação e Gestão de Identidade Visual Corporativa é assegurar a eficácia e coerência da comunicação, coordenando as mensagens, normalmente em seis etapas:

.....
Identificação: conhecer a identidade Corporativa da empresa e definir a Imagem Corporativa ideal;

.....
Investigação: situação da empresa no contexto, ou seja, qual é a sua realidade, a sua identidade, a sua comunicação e a sua Imagem Corporativas;

.....
Sistematização: sistematização correlação das informações obtidas e definição de objetivos e instrumentos comunicacionais;

.....
Diagnóstico: qual a situação real da empresa, comparada à ideal, em cada uma das áreas. O diagnóstico geral deve considerar a comunicação da instituição e cada um dos sistemas internos e orientar a intervenção da gestão da Identidade Visual Corporativa;

.....
Política de identidade e comunicação: os instrumentos analíticos usados na definição de da estratégia e política de Design, incluindo conceitos e ideias de comunicação;

.....
Intervenção: as normas que devem reger a intervenção no sistema comunicacional.

Costa (2004), estabelece a cultura e a identidade Corporativa como o núcleo nevrálgico de todas as decisões e atuações da empresa (Fig. 3):

.....
O que a empresa é: em que consiste, a sua estrutura, estatuto legal, a sua trajetória e diretórios de ações e atividades, capital, etc.,

.....
O que faz: a atividade maior a partir da qual se cria todo o sistema relacional e produtivo, coordenação de técnicas, definição dos serviços ou produtos, preços, distribuição, etc. A soma destes dois parâmetros é o aspeto objetivo para a definição da identidade.

O lado subjetivo compõe-se pelos parâmetros:

O que diz: tudo aquilo que é explicitamente manifestado através de fluxos de ações e comunicações com os seus diversos públicos, relacionando os dois polos de identidade (Ação e Comunicação);

Como diz: o modo como comunica o que a Empresa é, o que faz e o que diz.

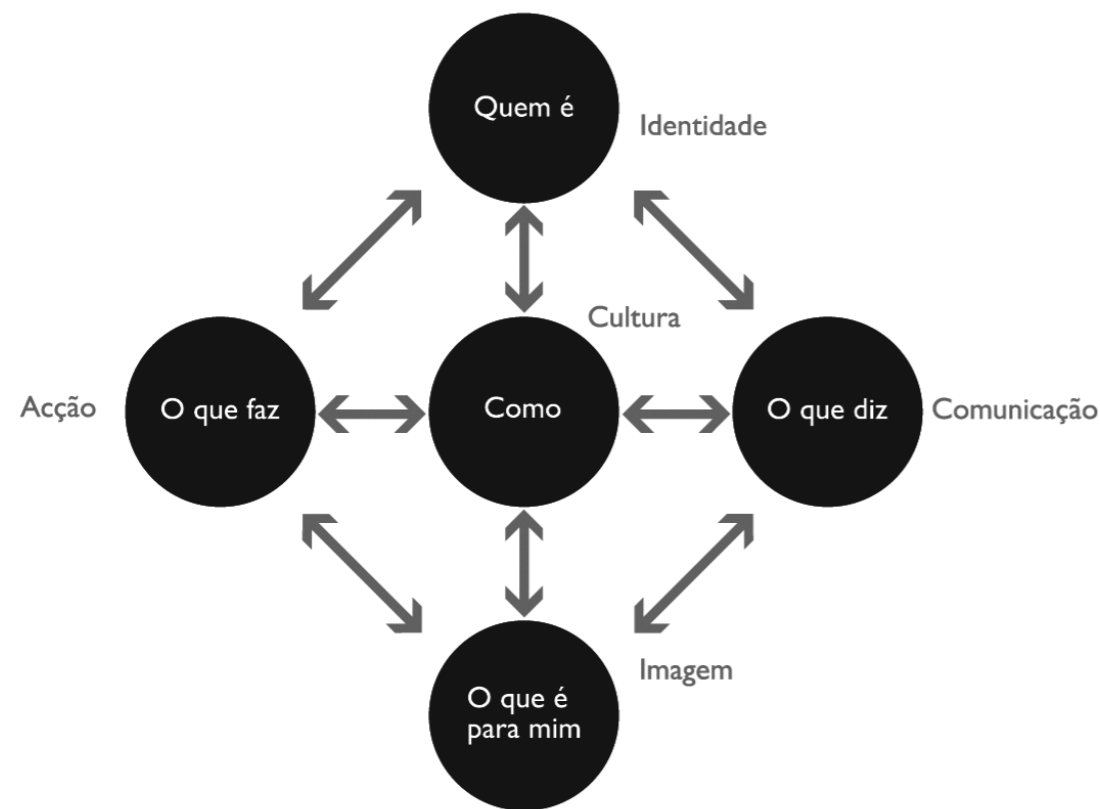


Figura 3 - O modo como a cultura e a identidade condicionam as ações da organização (Costa, 2004 em Raposo, 2008, p.117).

Esta relação identidade Corporativa – Identidade Visual Corporativa é similar a Hatch e Schultz (2003) que referem se trata do que é com o que procura ser, definindo o sistema visual como o conjunto de componentes integrados: logótipo, símbolo, cor, formas, grafismos, embalagens, etc.

Com base em Costa (2004), Lacerda (2011) procurou sistematizar conceitos, posicionando a identidade Corporativa como a origem da Imagem Corporativa (Fig.4).

Identidade Corporativa	Signos Identificadores	Sistemas de Identidade Visual	Imagem Corporativa
↓	↓	↓	↓
O que a instituição acredita e representa pela Personalidade da Instituição, reflectida nos seus Produtos, Serviços, Comunicações, Símbolos, etc.	Logótipos, Símbolos, Tipografia, Nomes, Cor, Texturas, etc.	Resultado da Normalização da Imagem Gráfica: Gestão da Imagem e Coordenação dos vários Signos Identificadores.	Imagem global da Empresa pelos receptores dos Signos Identificadores e das Mensagens.

Figura 4 - Esquema do processo evolutivo sobre a identidade, signos, sistemas e imagem (Costa, 2004, p.144).

3. Definição de Imagem Corporativa

Conforme referido na introdução deste capítulo a Imagem Corporativa é uma percepção social sobre a organização. Etimologicamente imagem, provem do latim *imāgo*, figura, o aspecto, a representação ou a semelhança de algo. A noção de Imagem Corporativa está relacionada com a representação mental na memória das pessoas (Costa, 2004), sem que se confunda com a Identidade Visual. A imagem mental que surge ao ouvir determinado nome ou ver um signo associado à organização, marca, produto ou serviço.

Outros factores que compõem a Imagem Corporativa são mais abstratos, mas igualmente presentes na memória e vinculados, como a reputação e as sensações ou emoções associadas à marca. Deste modo, a Imagem Corporativa de uma organização forma-se junto da sociedade, num fenómeno social coletivo externo da organização, mas não totalmente autônomo (Raposo, 2008).

Segundo Argenti e Forman (2002), a imagem e reputação de uma organização depende da sua identidade, da coerência estabelecida com a sua Identidade Visual e do alinhamento com as ações organizacionais, percebidas pelos *stakeholders*.

Fascioni (2006) propõe a Imagem Corporativa como a avaliação que cada indivíduo faz da empresa, usando como critério os seus próprios sentimentos e crenças, explicando porque a reputação Corporativa é definida com base em valores humanos, como bom ou mau, autenticidade, honestidade, responsabilidade, etc., A Imagem Corporativa ou de marca é constituída pelo denominador comum na percepção de um grupo sobre a mesma entidade ou marca (Raposo, 2008).

As características atribuídas à empresa ou marca são comparadas a crenças e valores próprios à identidade individual e usados para reconhecer a identidade de marca. Outro aspeto a considerar é que a imagem resulta de aspetos cognitivos (vinculados ao conhecimento real e comprovado das coisas), mas também afetivos (de carácter emocional), com influência mútua e íntima (Fascioni, 2006).

Chaves (1988) Designa como semiótica Corporativa a correlação interdependente, onde cada componente influencia e é influenciada pela outra, entre: identidade Corporativa, realidade Corporativa, comunicação Corporativa e Imagem Corporativa (Fig.5).

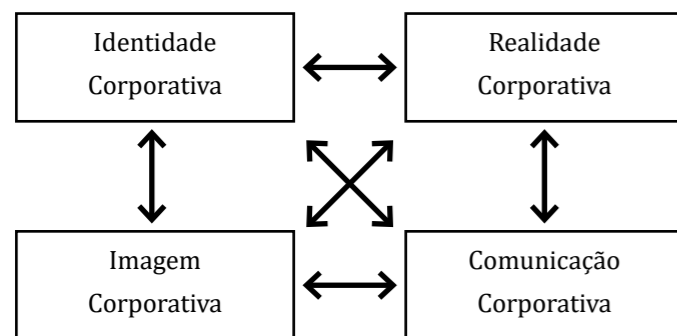


Figura 5 - Semiótica Corporativa (Chaves, 1988, p.27)

De acordo com Chaves (1988), a Identidade Corporativa consiste no conjunto de atributos da própria empresa, o conteúdo semântico próprio da entidade e que circula na totalidade dos canais de comunicação, direta ou indiretamente, ditando todas as escolhas opções ao nível da realidade e na comunicação, impactando na Imagem Corporativa; a Realidade Corporativa é o conjunto de componentes tangíveis ou mensuráveis, o “ser” social da instituição, como a posição económico-financeira, a infraestrutura, recursos, capacidades, a integração social interna, os espaços e edifícios, influenciando a comunicação no conteúdo (textual e visual) e a própria relação interpessoal e condições de trabalho; a Comunicação Corporativa, interpessoal espontânea (opiniões não controladas) ou integrada na estratégia ou todas as atividades programadas, influenciando a identidade (ao refletir sobre a própria organização) e sobre a realidade (promovendo melhorias ou ganhando consciência de problemas); e a Imagem Corporativa, a interpretação espontânea ou deliberada feita pela sociedade ou coletivo sobre a organização, influenciada pelas demais componentes e capaz de as influenciar.

Na sua ontologia do Design de Comunicação, Raposo (2020) explica o modo como o ecossistema da marca condiciona a cultura e a identidade Corporativa. Enquanto produtora de significados e mensagens, a organização define a estratégia, posicionamento e personalidade de marca, seguindo-se o Design da Identidade Visual e o programa de comunicação (de acordo com requisitos de mercado e cultura), que é implementado e gerido, na medida em que atualmente os públicos também são produtores de mensagens (Fig.6).

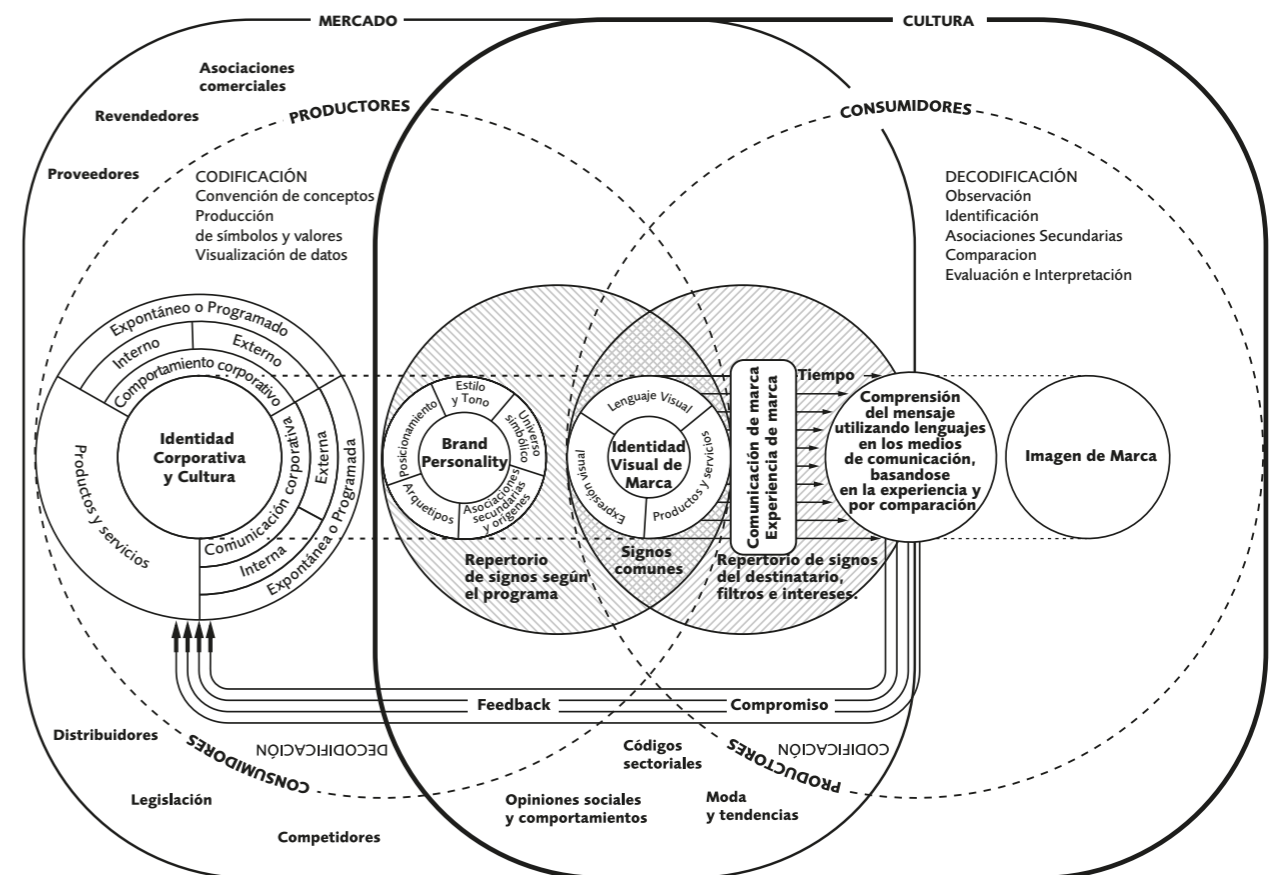


Figura 6 - Ontologia da comunicação de marca (Raposo, 2020, p.56).

4. Identidade Visual Corporativa

A Identidade Visual Corporativa constitui a intervenção mais relevante e evidente do Design de comunicação para que a Imagem Corporativa ou de marca seja competitiva e sustentável. Em primeiro lugar, pelo seu carácter filosófico e teórico com impacto direto nos valores/crença, motivação e empatia, pelo seu carácter estratégico que fomenta um alinhamento com todas as atividades de gestão empresarial e conhecimento do mercado e pela sua natureza sistêmica e tática que lhe confere coerência e flexibilidade, na adaptação discursiva e funcional a casos particulares e globais ao longo do tempo.

A comunicação Corporativa programada surge num plano mais tático e operacional, embora cada campanha pressuponha subestratégias, com horizontes temporais mais limitados (Raposo, 2020).

Segundo Peón (2003, p.15), a Identidade Visual é um “sistema de normalização para proporcionar unidade e identidade a todos os itens de apresentação de um dado objeto, através de seu aspeto visual. Este objeto pode ser uma empresa, um grupo ou uma instituição, bem como uma ideia, um produto ou um serviço”.

A Identidade Visual tem como primeiro propósito identificar e como segundo contribuir para a memorização/identificação e diferenciação da organização, produto ou serviço. De acordo com Costa (2004) as componentes da Identidade Visual impactam na formação da imagem em três partes, devidamente associadas a outras partes do negócio: a percepção, da organização, produto ou serviço; o contacto direto ou experiência; outros dados, visionamentos ou contatos ao longo do tempo (Fig.7):

.....
As mensagens: nos suportes e meios disponíveis, para identificar e comunicar (verbais, visuais, auditivas, tácteis, etc.) e devidamente coordenadas;

.....
A cultura: que define a identidade Corporativa, que se manifesta pela personalidade, conduta, relacionamento interpessoal e com *stakeholders* e parceiros, etc;

.....
Os objetos: ou produtos, com conceitos, formas, cores, materiais e texturas, suportes de informação, objetos de merchandising, etc.;

.....
Os espaços: a arquitetura, as feiras e exposições, a sinalética, relação e interação dos indivíduos com os produtos ou serviços.

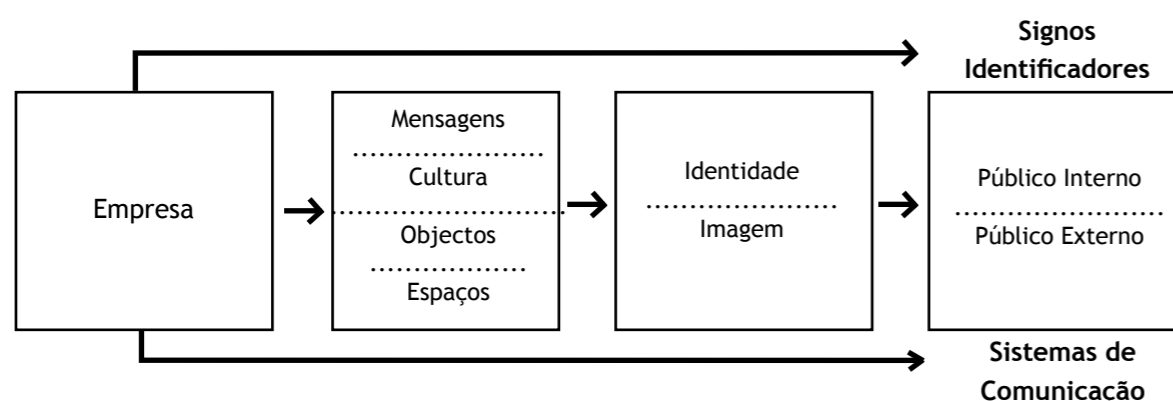


Figura 7 - Elementos constituintes e fundamentais na construção da identidade (Lacerda, 2008, p.44)

5. O Design do sistema de Identidade Visual

Os processos de Design de Identidade Visual Corporativa, também são designados como Programa de gestão de Imagem Coordenada (Calçada, 1997), Design corporativo (Almeida (2005), Sistema de Identidade Visual (Raposo, 2020) ou processo de construção de marca (Wheeler, 2009), consubstanciando-se em modelos metodológicos com etapas, subetapas e diretrizes de Design.

De acordo com Almeida (2005, p. 45) “um programa de Design corporativo é essencialmente constituído por quatro fases sequenciais que, dependendo do contexto e da evolução do programa, podem sobrepor-se, ser mais curtos ou mais extensos, sofrer avanços ou recuos, numa perspetiva de cumplicidade com a organização e de continuidade”.

A Identidade Visual é desenvolvida com vista à eficácia da comunicação da identidade da marca e à obtenção de uma imagem de marca positiva e competitiva. Para tal, Calçada (1997) propõe as seguintes etapas básicas, que se devem observar também como componentes da Gestão do Design (Fig.8):

.....
Fase 1: Investigação – (entrevistas, questionários, levantamento de todos os elementos passíveis de manifestar a identidade) e apresentação de hipóteses – seguindo-se a apresentação dos mesmos e as recomendações apropriadas, o que, do ponto de vista do autor, se reflete em projetos de Design. Compreende o acumular de informação, bem como a organização e elaboração dos objetivos para a etapa seguinte.

.....
Fase 2: Planificação e estratégia da sistematização: consiste na elaboração de um plano de gestão da identidade. É uma fase de criação que pode resultar, especificamente, no redesign de logótipos/símbolos, nomes e símbolos ou na redefinição de ambientes e instalações, mas, seguramente, em soluções capazes de revelarem a personalidade organizacional. Genericamente, a segunda fase do processo de gestão de identidade pauta-se, de forma inevitável, pela proposta de mudança e pela criação de um sentido de urgência, ou necessidade de mudar.

.....
Fase 3: Aplicação da estratégia: neste capítulo, que diz essencialmente respeito ao Designer, podemos distinguir duas etapas: o projeto de Design e a execução do mesmo. Para Olins, consiste em garantir a colocação em prática das estratégias delineadas na fase anterior: No caso do redesign de logótipo, por exemplo, esta fase deverá afiançar a aplicação do mesmo, em todos os suportes, garantindo coerência, cumprindo os procedimentos definidos no manual de normas, previamente construído para o efeito, prevendo toda a logística e recursos necessários, e calculando os encargos associados. Nesta fase, a equipa de gestão de identidade deve também planear rigorosamente a fase de implementação e anúncio que se lhe segue (a quarta fase), de modo a que esta ocorra num curto espaço de tempo.

.....
Fase 4: Implementação e apresentação: fica sob a responsabilidade da entidade que deve fornecer os meios necessários para que a imagem gráfica se implemente e se “instale” na mesma.

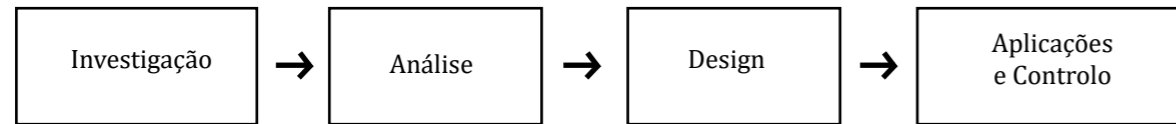


Figura 8 - Etapas para o desenvolvimento de um Programa de gestão de Imagem Coordenada (Calçada, 1997).

De acordo com Wheeler (2009), o processo de Identidade Visual da marca resulta da investigação, do pensamento estratégico, das competências de alto nível em Design e da capacidade na gestão de projetos, bem como de paciência e obsessão pela qualidade dos resultados. Considerando que o método se deve adequar a cada caso, Wheeler (2009, p.90) apresenta um modelo constituído por cinco fases (Fig.9):

Investigação e pesquisa: Compreender a organização em profundidade: missão, visão, mercados-alvo, Cultura Corporativa, vantagem competitiva, pontos fortes e fracos, estratégias de marketing e desafios para o futuro.

Clarificar a estratégia: clarificar a abordagem, análise, descoberta, síntese e simplicidade, com base nos negócios, valores, concorrentes, canais de distribuição, tecnologia e vantagem competitiva e mercados atuais e com base na visão de futuro; Definição de conceito, posicionamento da marca; criação dos atributos da marca, como a ideia unificadora e o nome; definir objetivos, o briefing da marca e o briefing criativo.

Design da Identidade Visual: clarificar os objetivos, restrições, prazos, resultados e protocolos de comunicação. Design do sistema de identidade da marca, o expressão/estilo e sentimentos, Marca Gráfica, cor, tipografia, imagética.

Gerir pontos de contacto: Desenvolvimento dos elementos da identidade e pré-produção, produção e Implementação.

Gerir recursos: gestão do processo de lançamento da nova identidade no interior e exterior da organização e avaliação dos resultados, podendo haver *redesign* dos suportes e componentes.

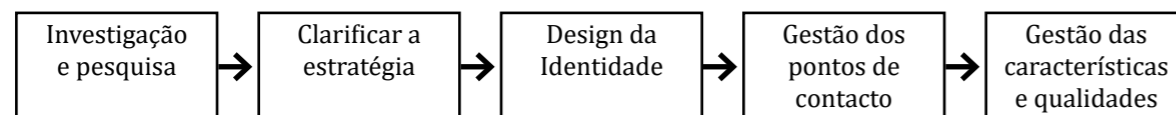


Figura 9 - Processo de construção da marca (adaptado de Wheeler, 2009, p. 80-81)

Embora se organizem por etapas, os métodos não lineares, mas dinâmicos, permitindo avanços e recuos, que permitam o ajuste a cada realidade, mas também a melhoria e reformulação ou confronto em etapas prévias.

O Design do Sistema de Identidade Visual proposto por Raposo (2020) organiza-se em cinco etapas-chave que tendem a ser constantes (Fig.10):

Investigação: A primeira etapa é de divergência, incluindo a recolha de dados sobre o setor, concorrentes e compreensão da empresa em todas as suas vertentes. Estudo de tendências, modas e comportamentos sociais, bem como da legislação;

Análise e diagnóstico: Fase de convergência, com a interpretação dos dados, valorização e definição de caminhos.

Orientação e estratégia criativa: Definição da estratégia e táticas, do posicionamento, caracterização da marca e da sua personalidade, princípios de Design;

Design e linguagem: Fase de concepção, esboços, estudos, protótipos, aprovação, desenvolvimento e pré-produção. Gestão dos processos;

Ativar e gerir: Produção, implementação, avaliação e monitorização constantes. Implementação de ações de sensibilização e instrumentos de apoio à gestão de marca e da Identidade Visual.

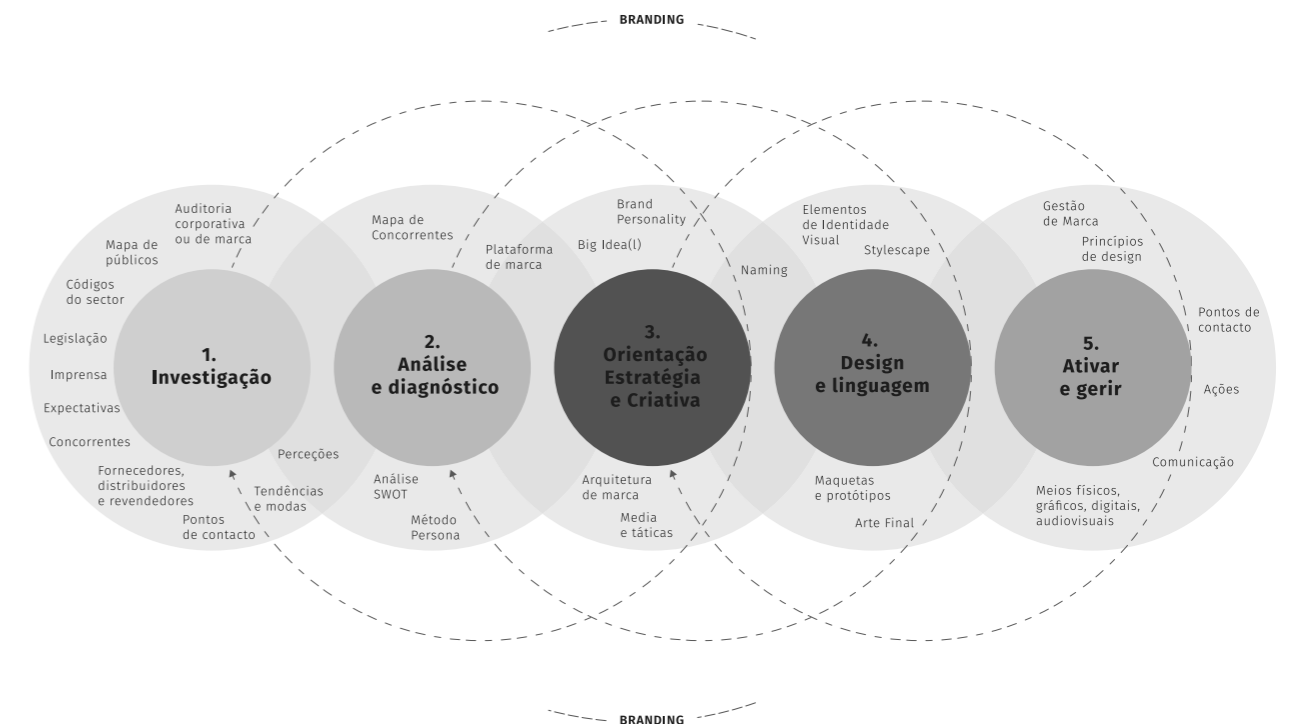


Figura 10 - Processo de Branding na perspectiva do Design de Identidade Visual da marca (Raposo, 2020)

5.1. Os Signos Identificadores

De acordo com Chaves (1998), os signos de identificação Corporativa podem ser espontâneos ou programados, por intervenção técnica, nomeadamente do Design.

No contexto deste estudo, interessa particularmente a seleção, Design e gestão dos signos programados.

A Identidade Visual é um sistema de mensagens complexo expresso em diferentes suportes e meios, em momentos e contextos distintos ao longo do tempo. Nesse sentido, a concepção do programa de Identidade Visual é uma etapa estratégica, na medida em que definem as táticas e procedimentos operacionais ao nível da linguagem e estrutura dos meios de comunicação visual, o conteúdo, os meios e canais mais relevantes.

Não obstante, Chaves (1998), define três os tipos de signos identificadores: base, os sistemas de identificação visual e os programas coordenados:

Os Signos Base: Inclui-se o nome, Designação verbal de uma marca ou entidade, como primeiro elemento distintivo e o mais usado na comunicação. Podem ser subdivididos por:

Nomes descritivos: Definição sintética dos atributos da identidade de uma instituição (Exemplo: Museu de Arte Contemporânea);

Nomes simbólicos: Associação a uma ideia por recurso retórico ou figura de estilo (Exemplo: Nestlé – Pequeno ninho);

Logótipos: o logótipo, que surge como o segundo plano de identificação, a versão gráfica do nome. Relativamente aos logótipos, estes podem ser subdivididos por:

Logótipo tipográfico estandardizado: O logótipo usa uma tipografia (pré-existente) (Exemplo: Sony)

Logótipo tipográfico exclusivo: O logótipo com lettering (letra desenhada) exclusivo (Exemplo: Walt Disney);

Logótipo tipográfico icônico: Uma letra do logótipo é substituída por um símbolo (Exemplo: I Love New York).

Logótipo singular: O logótipo é desenhado como um todo, como uma forma exclusiva que não corresponde a nenhum alfabeto estandardizado (Exemplo: IBM)

Logótipo com outros elementos visuais: Logótipo reforçado com elementos visuais externos, como é o caso dos asteriscos, pontos, ou fundos normalizados e quase sempre geometricamente regulares (Exemplo: Accenture)

Símbolos: signo gráfico associado ao nome e/ou logótipo. O autor estabelece subníveis segundo o grau de iconicidade/abstração ou uso de letras.

Símbolos icônicos: representam uma imagem ou referente reconhecível e com semelhança formal a algo do mundo real. (Exemplo: Apple).

Símbolos Abstratos: não representam objetos e podem conotar algum tipo de sensação. Exemplo: Nike).

Símbolos Alfabéticos: constituídos por iniciais do nome ou outros caracteres como motivo central (Exmplo: Yves Saint Laurent).

Imagótipos: símbolos não tipográfica, que pode adotar formas diversas e que tendem a complementar o logótipo. Mais tarde o autor abandonou esta Designação, substituindo-a por símbolo.

Luciano Cassisi, Raul Belluccia e Norberto Chaves (Cassisi, 2011) acabaram por rever a proposta de Chaves (1998) e propor uma nova classificação dos signos da marca, nomeadamnte mais simples (Fig.11):

Logótipo puro: representação tipo-gráfica do nome;

Logótipo com acessório: o logótipo inclui um componente que isolado não é identificador;

Logótipo com fundo: o logótipo tem um fundo somente para assegurar contraste;

Logótipo com símbolo: logótipo e símbolo são relevantes e cada um tem capacidade para identificar;

Logo-Símbolo: logótipo e símbolo estão integrados como uma unidade;

Símbolo isolado: prescinde ou não carece do logótipo para assegurar o reconhecimento.

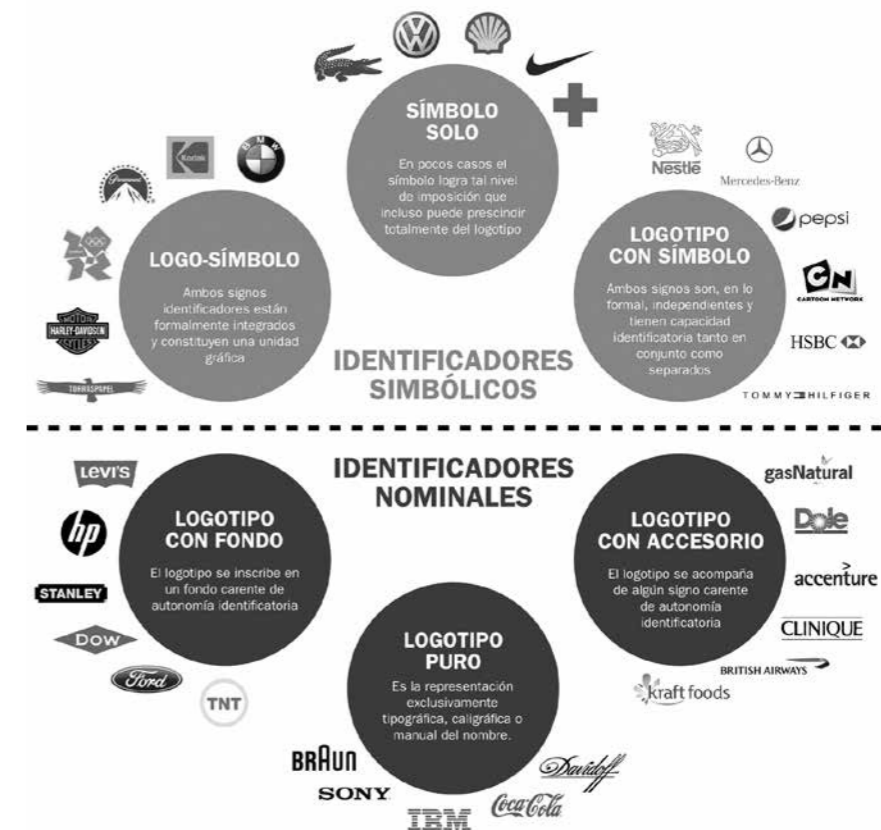


Figura 11 - Classificação de marcas gráficas de Cassisi, Belluccia, Chaves (Cassisi, 2011)

5.2. Arquitetura da Marca ou Estrutura da Identidade Visual Corporativa

Olins (1990) foi pioneiro na discussão sobre a relação entre o modelo de negócio, a marca e Identidade Visual. Por outras palavras, o modo como a empresa decide estruturar o seu negócio ou os vínculos públicos que pretende estabelecer. Ao usar o termo arquitetura da marca, Olins (1990) fazia alusão aos modos de estruturar e construir o negócio ou de o comunicar, concretamente aos níveis de hierarquia ou proximidade entre A, B ou C, sejam empresas, produtos ou serviços. Assim, Olins (1990) identificou três tipos de arquitetura de marca: Monolítica (um único nome e Identidade Visual para várias empresas, vários produtos ou vários serviços), Endossada (há uma entidade principal e vários níveis de dependência ou correlação, sendo que uma empresa a reputação e outra beneficia dela), de Marca (a empresa opera através de um grupo de marcas independentes, que embora pertençam à mesma entidade, significam e representam coisas diferentes) ou mista (junta características de dois ou mais tipos de arquitetura).

A arquitetura de marca é uma atividade estratégica essencial, na medida em que estabelece os níveis de correlação entre marcas detidas por uma mesma entidade, define os recursos e universos simbólicos, a necessidade de criar nomes, identidades visuais e os posicionamento. Foi nesse sentido que Mollerup (1997, citado por Raposo, 2008) propôs o conceito de Estrutura da Identidade Visual Corporativa, dando ênfase ao facto de se tratar de um modo de organizar e representar os vínculos existentes numa corporação (Fig.12).

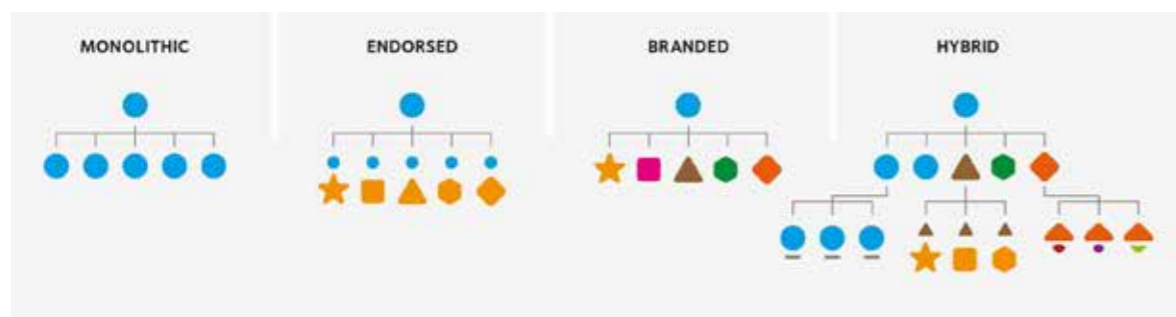


Figura 12 - Exemplos de arquitetura de marca. Raposo, Neves e Silva (2017, p.108, adaptado de Olins (1990,p.79).

Deste modo, como referem Raposo, Neves e Silva (2017, p.112) “a definição da arquitetura da marca é a forma como a marca é introduzida no mercado e como a sua reputação é gerida. (...) todas as estratégias têm vantagens e riscos, devendo por isso ser selecionadas com base em critérios objetivos, informação adequada e detalhada”. Os autores sublinham que não se trata de uma mera questão sistêmica ou de um exercício gráfico, mas de uma opção verdadeiramente estratégica onde as opções visuais impactam diretamente a imagem e a reputação. A Identidade Visual estabelece vínculos fortes na correlação entre marcas, define hierarquias ou endossos ou desvaloriza a sua relação.

5.3. Síntese do capítulo

No sentido de enfrentar as diferentes mudanças culturais, sociais, econômicas e políticas, nomeadamente a globalização e a digitalização dos negócios, as empresas têm investido mais em marcas e na Identidade Visual, como via de diferenciação e competitividade.

A cultura Corporativa surge espontaneamente nas corporações por interação social e com ela a identidade Corporativa, como autoimagem constituída por um grupo de valores tido como próprios e representativos do grupo. A Identidade Visual é um sistema programado de modo estratégico para assegurar diferenciação e competitividade, sendo implementado e ampliado pelo programa de comunicação, carecendo de monitorização e avaliação constantes.

As metodologias de Design da Identidade Visual Corporativa ou de marca consideram a relevância da investigação e do conhecimento da organização e contexto, tal como a alavancagem na identidade Corporativa. Se a Identidade Visual assegura a identificação, reconhecimento e diferenciação por meio de signos e da linguagem visual, a comunicação desempenha o relevante papel de transmitir determinado conjunto de mensagens programadas e articuladas com objetivos.

A arquitetura da marca é uma componente relevante da estratégia Corporativa e não se resume a um exercício de coerência gráfica, na medida em que estabelece vínculos reputacionais que podem ter impacto positivo ou negativo.

O Design desempenhar um essencial nas relações positivas e inter-relações entre as diferentes áreas de negócios, na produção, implementação e na avaliação, com vista à obtenção da imagem de marca pretendida.

Capítulo

IV

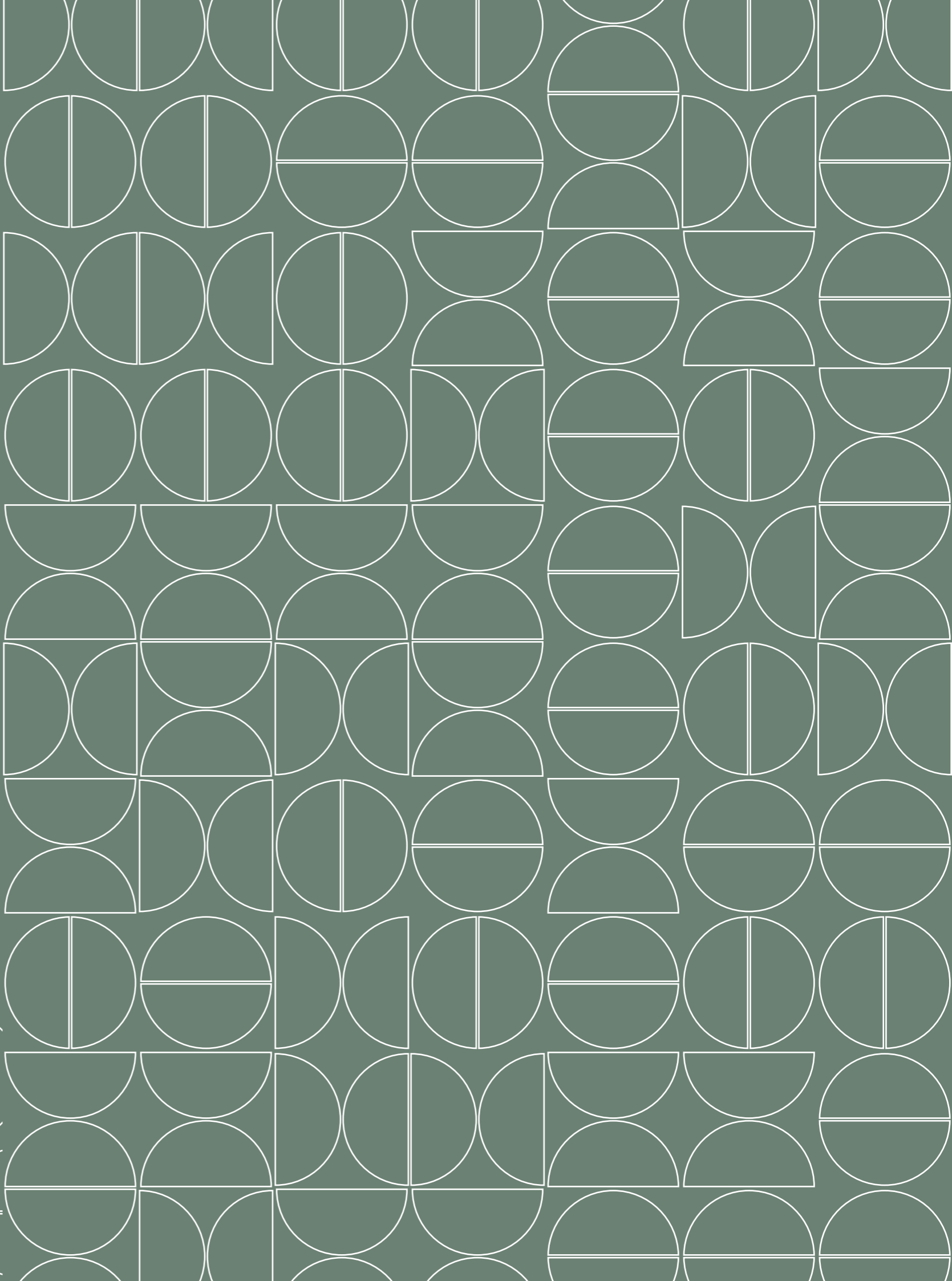
Condições de Estágio

Nota Prévia

Este capítulo explica a estrutura empresarial da ITGA, local onde decorreu o estágio no âmbito deste estudo.

São abordados temas como a história da associação, a sua organização interna, áreas de trabalho, departamentos e equipas, metodologias e organização de trabalho, complementando com organogramas.

Apresentam-se questões relacionadas com sócios ou clientes, o público-alvo da comunicação e promoção vigente.



1. Local de estágio

A ITGA international Growers Association é uma organização de produtores de tabaco, com 18 associados localizados por cinco continentes, em 23 países. É financiada por quotas pagas pelos membros e conselhos, sempre após aprovação operacional.

A associação foi criada em 1984, pelos produtores de tabaco da Argentina, Brasil, Canadá, Malawi, EUA e Zimbábue, com o propósito de enfrentar as dificuldades e de gerar mais benefícios econômicos sociais para os associados, promovendo e desenvolvendo ações, recolhendo informações e comunicando em todo o mundo com voz unificada.

Atualmente, a associação conta com 8 funcionários e está localizada no distrito de Castelo Branco em Portugal. São pessoas que se reinventam, que gostam de enfrentar desafios com o seu talento, valorizando oportunidades para gerar valor, engajadas em fazer a diferença: para os seus membros, para a sociedade e para o mundo.

A ITGA – International Growers Association é uma associação que respeita e acredita na força dos cultivadores de tabaco em todo mundo, enfrenta as campanhas contra o cultivo internacional e nacionalmente além de desenvolver contatos e recolher dados, informações privilegiadas com interesse para os associados.

Compartilhando as responsabilidades e resultados dos associados, a ITGA procura formas de promover a melhoria e desenvolvimento das práticas agrícolas e econômicas.

A associação tem uma dimensão média, mas com um vasto leque de associados localizados nos seguintes países: Argentina, Azerbaidjão, Brasil, Bulgária, China, Colômbia, República Dominicana, Coreia, Grécia, Índia, Indonésia, Itália, Líbano, Malawi, Macedônia do Norte, Paquistão, Filipinas, África do Sul, Tanzânia, Tailândia, EUA, Vietname, Zâmbia, Zimbábue. Os seus públicos são associações e produtores de tabaco em todo o mundo.

1.1. Meios de comunicação e Serviços

A ITGA – International Growers Association é uma organização de produtores de tabaco, com meios de comunicação destinados ao público sobretudo direcionado aos associados, localizados em cinco continentes, oferecendo informações periódicas, boletins informativos enviados aos membros, resumindo as últimas notícias e mudanças relevantes nos mercados, na legislação sobre produção e consumo de tabaco. De modo geral procura dar uma “Visão geral dos países”, um relatório padronizado com informações sobre os principais países produtores de tabaco.

Além disso, tem uma revista trimestral que recolhe evidências reais sobre a agricultura de tabaco com contribuições de especialistas em diferentes áreas e edições especiais dedicadas a destacar eventos no setor, além dos encontros gerais desenvolvidas pela ITGA, para as associações, membros e produtores.

No âmbito das ações da ITGA, importa desenvolver e gerir a marca para vincular os associados e cumprir a missão da associação, procurando uma reputação positiva como agente ativo e implicado no sucesso dos sócios, nomeadamente usando os seguintes meios de comunicação:

Infonews - Boletim informativo enviado aos membros da ITGA uma vez por mês, resumindo as últimas notícias e mudanças relevantes nos mercados e na legislação sobre produção de folhas e consumo de tabaco. O mesmo pode apresentar uma “Visão geral do país”, um relatório padronizado com informações sobre os principais países produtores de tabaco.

Crop Monitor - Relatório enviado aos Membros a cada dois meses, reunindo informações sobre a situação da safra de tabaco em todo o mundo.

Tobacco Courier - Revista trimestral que coleta evidências reais sobre a agricultura de tabaco, com contribuições de especialistas em diferentes áreas e edições especiais dedicadas a destacar eventos no setor.

Site ITGA - Centro de Informações - Disponível 24h por dia, todos os dias do ano, para que os membros e demais pessoas tenham acesso a informações de contacto, disponíveis. Tem o propósito de divulgador e reunir informações de acerca da Associação, que junta desde sua história contada em cronologia de tempo, fóruns, notícias, estudos, publicidades, projetos, biblioteca sobre o sector do tabaco.

Atlas Tobacco – Growers in figures ITGA – Também é um produto disponível em acesso constante, todos os dias do ano, para que os membros e demais pessoas tenham acesso a informações de contacto, disponíveis. De forma independente, porém, unificada, destaca a importância do tabaco para a subsistência e a sustentabilidade das comunidades que cultivam folhas de tabaco em todo o mundo, refletindo a importância que a folha de ouro tem para as economias locais de vários países produtores de tabaco.

Release - Informações feita das principais atividades desenvolvidas pela ITGA, é uma ferramenta de assessoria de imprensa destinada a atender a demanda dos jornalistas por qualquer tipo de informação referente associação. Esse tipo de texto possui um formato específico, moldado para a maneira própria de leitura do jornalista. Em suma, o objetivo é distribuir a informação em larga escala, para que todos os jornalistas estejam cientes do posicionamento da empresa sobre determinado assunto ou, simplesmente, para efeitos de divulgação, no caso de eventos, novos produtos ou serviços, entre outras coisas.

1.2. Concorrentes ou congêneres

Segundo a atual gestão da ITGA, esta associação não tem concorrentes, por ser a associação mais antiga e uma das mais representativas dos produtores de tabaco

e porque as demais desenvolvem uma atividade similar. Ainda assim, para fins de comparação dos meios de comunicação e opções de Design, optou-se por listar associações congêneres:

The Cigar Association of América, Inc.: É uma associação comercial líder em ajudar membros dos interesses da indústria de charutos. Fornece ferramentas e recursos para unir os membros nas causas legais comuns, comunidade e conhecimento para garantir que sempre esta uma indústria de charutos fortes, virante e crescentes.

Tobacco Merchants Association (Associação de comércio de tabaco): é uma organização sem fins lucrativos composta por grupos e indivíduos de todos os segmentos da indústria do tabaco, indústrias de serviços de tabaco e comunidade financeira. A TMA foi fundada em 1915 para «promover e promover ... o bem-estar da indústria do tabaco» A TMA atua como um «think tank» para a indústria do tabaco, coletando, analisando e divulgando informações sobre questões que afetam a indústria. Sua associação consiste em empresas de cigarros, charutos, rapé e tabaco de mascar, revendedores de folhas de tabaco, atacadistas, varejistas, importadores, fornecedores, empresas financeiras e fabricantes de tabaco estrangeiros.

UNITAB - Criada em 1952, a Unitab é a associação europeia de produtores de tabaco, que representa associações nacionais de produtores de tabaco como: Bélgica: Fédération Nationale des Planteurs de Tabac; França: Fédération Nationale des Producteurs de Tabac; Alemanha: Bundesverband Deutscher Tabakpflanzer; Grécia: Confederação Panhellénique des Unions de Cooperatives Agricoles; Hungria: Magyar Dohanytermelők Országos Szövetsége; Itália: Unione Italiana del Tabacco; Polónia: Polski Związek Plantatorów Tytoniu e Krajowego Związku Plantatorów Tytoniu; Portugal: Associação dos Produtores de Tabaco; Espanha: Federación Nacional de Cultivadores de Tabaco; Suíça: Tabac Suisse.

2. Estrutura e funcionamento

2.1. A equipa

A ITGA, Conta com duas pessoas na administração: António Abrunhosa (Chefe executivo), e Mercedes Vazquez (Relações Públicas).

Da área financeira e fazendo papel de recursos humanos Sophia Preto Afonso.

No departamento administrativo estagiária Laura Lima, no departamento de economia, o estagiário de economia José Alberto Nunes e finalmente o departamento recém-criado para suprir as altas demandas de Design dentro da associação Thales W. Jardim Alvarenga.

2.2. O funcionamento interno

Parte do nosso tempo é passado no nosso local de trabalho. Como tal, o bom ambiente de trabalho é fundamental para a saúde mental. O que faz as pessoas felizes no seu ambiente de trabalho não é somente aquilo o que está determinado no seu contrato de trabalho, mas, principalmente, a soma das experiências que elas vivenciam no dia-a-dia através dos contactos e das relações que estabelecem.

O espírito de equipa é outro fator essencial e muito valorizado atualmente, quer pela maioria dos profissionais, quer pelas empresas. Pode ser visto como a capacidade que temos para criar laços com diferentes elementos de uma equipa ou empresa. Deste modo, torna-se vital promover e fomentar o espírito de equipa no dia a dia empresarial. Pessoalmente, acredito que a melhor ferramenta de promoção do espírito de equipa é a comunicação. Tudo isto será determinante para um bom e saudável ambiente de trabalho.

Horário: Entrada às 9:00 horas , Almoço: 13:00 (1hora de almoço) Retorno: 14:00 e Saída às 18:00 hora.

As ausências e atrasos devem ser justificados com pelo menos uma semana de antecedência e aprovados pelo gestor direto. No caso do Designer, as ausências são notificadas de modo a reprogramar todos os trabalhos a desenvolver e dar preferência ao trabalho mais urgente.

Em caso de ausência por problema de saúde, o funcionário deve apresentar um atestado médico, ao Gerente Financeiro, de modo a registar a informação.

Todo o imprevisto deve ser comunicado o mais rápido possível pelo telefone ao gestor direto.

A compra de qualquer tipo de material necessário para o escritório ou para os projetos deve ser feito pelo Gerente Financeiro, previamente autorizada pelo gestor direto e Diretor Financeiro.

3. A Marca ITGA

3.1. A Identidade Visual

Não há documentos sobre a Identidade Visual da ITGA e esta carecia de coerência gráfica, dando-se liberdade às várias agências que prestam serviço, para que desenvolvam as suas propostas.

No entanto, além da Marca Gráfica, a ITGA não tem um sistema de Identidade Visual devidamente organizado ou normalizado.



Figura 13 - Marca Gráfica da ITGA utilizada desde a fundação da associação. (Fonte: Autor, 2001)

3.2. Arquétipos emocionais da marca ITGA

No sentido de caracterizar a marca ITGA, procurou-se estabelecer uma seleção de arquétipos emocionais (grupos de emoções que podem caracterizar a marca e que são reconhecíveis na publicidade destas) com base no modelo de Martins (1999), tendo-se identificado: Instinto – Raiz, Socialização; Espírito – Força de União da Humanidade, Expansão e Tribo Global; Razão – Cenas do Cotidiano e Racionalização (Quadro 12).

Quadro 12 - Arquétipos Emocionais

Instinto		
Fluxo de Energia Posse	Lúdico Guerreiro	Raiz Socialização
Ego		
Auto Estima I am a star Jogo de Poder	O Íntimo Equilíbrio	Rebelde Exaltação dos Sentidos
Espírito		
A busca do inconsciente Expressão Sentimenti Cósmico	Idealismo Liderança Visionária Sensibilizadade	Expansão Tibo Global Força de União da Humanidade

Razão		
Fluxo de Energia Posse	Lúdico Guerreiro	Raiz Socialização

Fonte: Martins (1999, p.113).

Podemos resumir que a ITGA é uma marca fiel às suas raízes, apesar da vontade de crescer e expandir para outros países, tem sempre o sentido de responsabilidade de servir e representar o local onde está inserida. É uma marca que presa pela boa apresentação e qualidade, mas que além disso está presente no dia a dia da sociedade envolvente e que tem valores e compromissos institucionais.

3.3. Posicionamento

O posicionamento de marca é a definição do modo como você quer que a sua marca seja reconhecida pelos seus públicos, por comparação aos concorrentes ou similares.

A ITGA tem 36 anos de atividade que precisam de ser valorizados e usados no seu posicionamento e construção de valor de marca.

Nas suas campanhas e meios, como a “*Tobacco Growers Day*” e “*Together We Grow*” e “*Together We Care*”, a marca sempre se associou a valores como a Proximidade, Satisfação, Cuidado, Partilha e a União. Neste sentido, o posicionamento da ITGA como marca, promove engajamento entre os seus associados, incentivando-os a compartilhar momentos e experiências.

O seu posicionamento é pautado no relacionamento com o membro e na confiança e troca de experiências como um todo, além de estimular o intercambio e de informações.

3.4. A comunicação e a publicidade

Como referido, a ITGA tem vários meios de comunicação e de publicidade, alguns deles direcionados para um público interno, como os associados e outros para a captação de potenciais associados ou mesmo para informação do público em geral.

A maioria da comunicação e promoção da ITGA acontece em meio digital, exemplo disso é o website redesenhado e atualizado recentemente, mas também a newsletter mensal e a revista trimestral, com uma audiência superior aos 1500 leitores.

4. Desenvolvimento Prático (Estágio)

4.1. Introdução ao tópico

Neste tópico está espelhado o desenvolvimento da componente prática em contexto de estágio, desde a integração na equipa e espaço às atividades desenvolvidas.

São apresentados alguns trabalhos desenvolvidos com inteira responsabilidade ou nos quais se colaborou e contextualizadas as intervenções de empresas de serviços e parcerias da ITGA, apresentadas por questões técnicas de cada um dos projetos adjacentes. Do conceito à produção, todas as tarefas foram desenvolvidas com o intuito de entender o funcionamento da empresa através do envolvimento total em todos os seus processos.

4.2. O Estágio

Para o desenrolar positivo deste estágio contou bastante a integração na equipa. Na chegada houve uma apresentação informal aos demais colaboradores das diversas áreas, disponibilizada uma mesa de trabalho. Porém, nos primeiros meses até aquisição dos materiais necessários ao exercício das funções de Design, foi necessário usar equipamentos próprios. Havendo necessidade de, como estagiário, realizar tarefas diversificadas, a atividade central era o Design de comunicação.

A adaptação foi extremamente fácil e produtiva, sendo responsável por várias propostas de projetos resultantes de desafios apresentados à ITGA.

Um dos fatores mais positivos de todo o percurso foi a aprendizagem técnica e profissional, bem como toda a experiência e convivência com pessoas com anos de carreira e percurso nesta área, não propriamente de Design, focados na resolução de problemas de produção.

A equipa sempre confiou nas minhas capacidades para resolver os problemas de comunicação. Algumas vezes houve necessidade de assumir responsabilidades maiores que o normal, nomeadamente com atividades práticas, logísticas e de representação no estrangeiro, nomeadamente em África e Argentina e Azerbaidjão, onde se desenvolveu trabalho diversificado como materiais promocionais e respetivos grafismos, conteúdos multimédia, identidades visuais de eventos e até algumas soluções mais engenhosas. No geral foi uma integração fácil e muito positiva.

4.3. Departamento de Design

No departamento de Design da ITGA não existe propriamente hierarquia única no desenvolvimento dos trabalhos, variando com a pessoa que assume a responsabilidade

e da natureza do projeto. O estagiário tem experiência de Design no Brasil, onde trabalhou com e em outras empresas. No entanto, em todos os casos era necessário ter em conta sempre as decisões/opiniões da Relações Públicas.

Alguns projetos foram desenvolvidos com a colaboração de um segundo Designer recém-chegado, para fazer face à demanda de projetos. No entanto, em cada caso é Designado um Designer como responsável total do desenvolvimento. Nessa situação o Designer responsável pelo projeto estaria no topo da hierarquia, independentemente dos anos de experiência ou do tempo na associação.

Todos os projetos têm um contributo de todos os Designers, mesmo que seja apenas uma ideia, para a realização da mesma. Isso faz com que o projeto não seja inteiramente de um Designer, mas sim de toda a equipa.

Todos os elementos feitos para a realização do projeto têm de passar primeiro pelo responsável do projeto, que assume as decisões. Isso implica que a escolha final da foto, fonte, cor, etc. seja dele. Posteriormente, o trabalho era aprovado pelo Diretora, em alguns casos também pelo Chefe Executivo. Seguiu-se a implementação.

4.4. Cronograma dos projetos

Ao longo do estágio houve a possibilidade de participação em vários projetos, tais como:

1 - Redesign do website da empresa em parceria com empresa de WebDesign Corner (Coimbra-PT), do Website da Atlas Tobacco, a Identidade Visual AGM, a Identidade Visual da reunião anual de membros (ITGA), Design Editorial, paginação e redesign da revista Tobacco Courier, entre outros.

Durante a realização dos projetos, todos os membros do departamento deram a sua contribuição, ajudando-se mutuamente quando necessário.

4.5. Metodologia de trabalho

Para melhor organização dos projetos, toda a equipa de trabalho juntamente com a gestão, reúne semanalmente (normalmente no início da semana), para programar e monitorizar os projetos em desenvolvimento, em que fase se encontram e o que falta para serem finalizados. Quem está disponível e quem tem muito trabalho, de maneira a dividir ou a iniciar um novo projeto.

Este processo de trabalho faz com que seja mais fácil definir as datas de entrega de cada fase e de manter toda a equipa a trabalhar organizada.

4.6. Processo de trabalho

A ITGA international Growers Association tem um processo de trabalho rígido, o que não implica ultrapassar as etapas descritas, mas sim que se adaptam a cada projeto em específico.

O processo de trabalho organiza-se em três partes, a primeira parte diz respeito à idealização, a segunda à criação e desenvolvimento e por último, a terceira parte que é a finalização e produção do projeto.

IDEALIZAÇÃO

DEMANDA

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Responsável pelas Relações Públicas da empresa gera a notificação na plataforma com a descrição da demanda, envia para a reunião interna.



REUNIÃO INTERNA PRÉ-PROJETO

Definição da equipa envolvida + estimativa de horas + fornecedores envolvidos.



BRIEFING

O Designer envia briefing para os Líderes, marca reunião de debriefing e abre a pasta do projeto na rede.



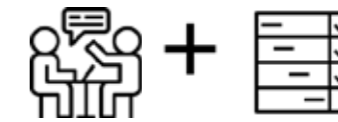
REUNIÃO + CHECKLIST DEBRIEFING

O Designer envia briefing para os Líderes, marca reunião de debriefing e abre a pasta do projeto na rede.



DEBRIEFING

O Designer envia o debriefing para os Líderes e aguarda a validação do mesmo para enviar à equipa envolvida.



REUNIÃO DE KICK OFF INTERNO

Definição de responsabilidades, cronograma interno, cronograma para fornecedores envolvidos.

Todas as datas deverão ser definidas nessa etapa – O cronograma interno deve considerar pelo menos uma reunião interna para alinhamento do projeto.



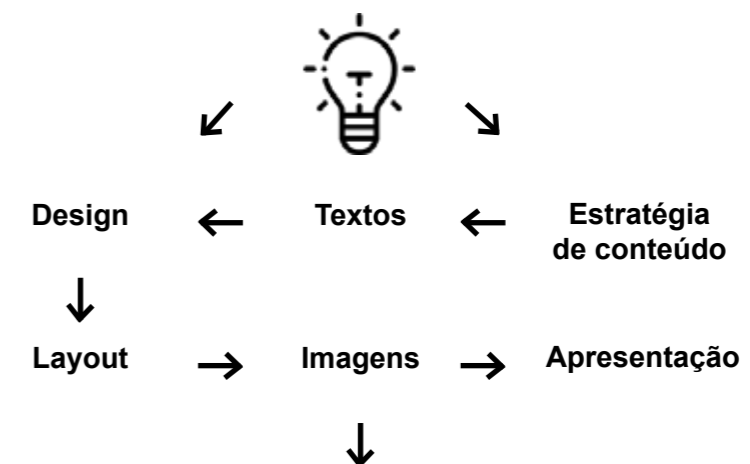
MARCAÇÃO DE REUNIÕES

O Designer envia o debriefing respondido sobre a demanda para equipa e o convite para o Brainstorming. Líder abre o projeto no trello e fica responsável por marcar as reuniões internas.



BRAINSTORMING

Para um Brainstorming rico e construtivo, é fundamental que todos já se tenham informado sobre o projeto, o assunto e que tenha pesquisado referências.



CRIAÇÃO DO PROJETO

Nesse momento, os Designers começam a criação dos layouts. Paralelamente a equipa juntamente com os Designers planejam e desenvolve os textos para serem aplicados nos layouts e monta a estrutura da apresentação para o Líderes.



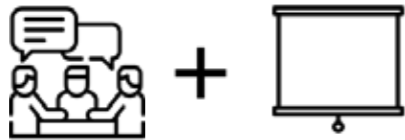
REUNIÕES PARA ALINHAMENTO INTERNO

A equipa reúne-se para ver junto o andamento do projeto e define os próximos passos até o lançamento.



ESTIMATIVA DE CUSTOS

Nessa fase devem ser levantados todos os valores relativos a compra de imagens, acabamentos, etc que devem ser pré-aprovados pelo cliente.



REUNIÃO DE AJUSTES DA APRESENTAÇÃO

Ao final da criação dos layouts, a equipa de Design pega na apresentação e insere as imagens, escreve a defesa do projeto gráfico, coloca as legendas das imagens (caso existam) e devolve para o planejamento fechar a apresentação, salvar em pdf para o líder (quando necessário).

FINALIZAÇÃO E PRODUÇÃO



AJUSTE DOS CRONOGRAMAS

Ajuste dos cronogramas interno de acordo com o feedback recebido a partir da apresentação.



AJUSTES DO PROJETO

Criação e montagem da apresentação de ajustes.
Atendimento envia ou marca a apresentação para os líderes e passa o ok para a equipa

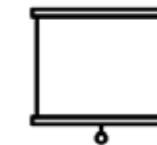


ORÇAMENTOS FINAIS



DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Essa etapa precisa prever as possíveis alterações do projeto e suas respectivas aprovações.



APRESENTAÇÃO

Designer encaminha arquivos para a equipa de conteúdo enviar para tradução / revisão.



REVISÃO / TRADUÇÃO

Conteúdo devolve arquivos revisados / traduzidos para a equipa Design que aplica as correções nos arquivos.



ARTE-FINALIZAÇÃO E TRATAMENTO DE IMAGENS

Inclui aprovação de valores e compra de imagens em alta resolução.



CHECKLIST DE FECHAMENTO DE ARQUIVO

Checklist técnico e revisão de conteúdo.



PRÉ-PRODUÇÃO

Aprovação de provas de cor e ajustes.
Design encaminha arquivos fechados para a produção.

Caso ainda haja alterações depois da prova de cor, uma nova impressão gerada internamente do arquivo, deverá ser encaminhada para a gráfica.



ENTREGA

4.7. Organização da rede

Qualquer organização tem de ser simples e lógica, para que qualquer pessoa que nunca tenha visto o projeto, possa encontrar e trabalhar sem ter nenhuma dificuldade.

Não deve haver um modelo restritivo, pois cada projeto tem as suas particularidades, então, tudo pode e deve ser adaptado para ficar o mais intuitivo possível.

4.8. Nome dos arquivos

Quanto mais detalhado o nome, mais fácil é de encontrar o arquivo. Abreviações devem ser usadas para evitar nomes muito grandes. Ter atenção os caracteres não reconhecidos em PC (só se trabalhava com Macs). Usar underline (_) para separar palavras.

Meeting_américa_ID_Visual_06022020.AI

↓ ↓ ↓
Projeto_Variáveis do Projeto_Data

4.9. Organização de pastas

Sempre que se iniciava um novo trabalho, e necessário a criação da Pasta Modelo* dentro da rede, com a seguinte estrutura (Fig.14):

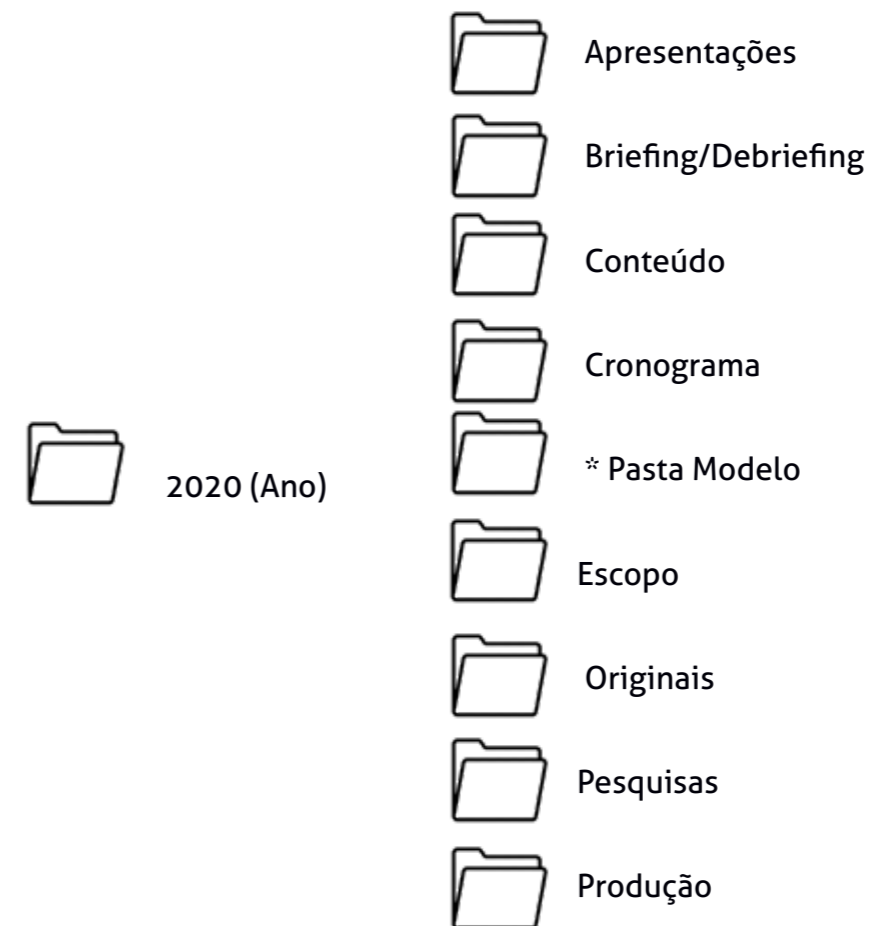


Figura 14 - Organização de Pastas: Pasta Modelo 01. Fonte: Autor (2020)

A pasta “Criação” está dividida seis subpastas, sendo elas: A pasta de “Arte final” onde são guardados todos os arquivos finalizados, aprovados para produção (somente a última versão de cada). A pasta “Estudos” contém todos os estudos de criação gerados no processo.

Depois de selecionados, deverão ser divididos em linhas (linha 1, linha 2, etc.). Esta pasta é usada mais para a concepção de marcas. A pasta “JPG” é para guardar todos os jpgs gerados para colocar nas apresentações e para aprovações da diretora criativa, a pasta “Layout/Diagramação” contém os estudos e diagramações do projeto, todos os arquivos que ainda não estão finalizados nem têm a aprovação final.

A pasta “Links” é para guardar todas as imagens em alta resolução, tratadas e finalizadas, fontes, entre outros arquivos que serão usadas no projeto, e para finalizar a pasta “PDFs” é para guardar todos os PDFs gerados ao longo do projeto para apresentações (Fig.15).

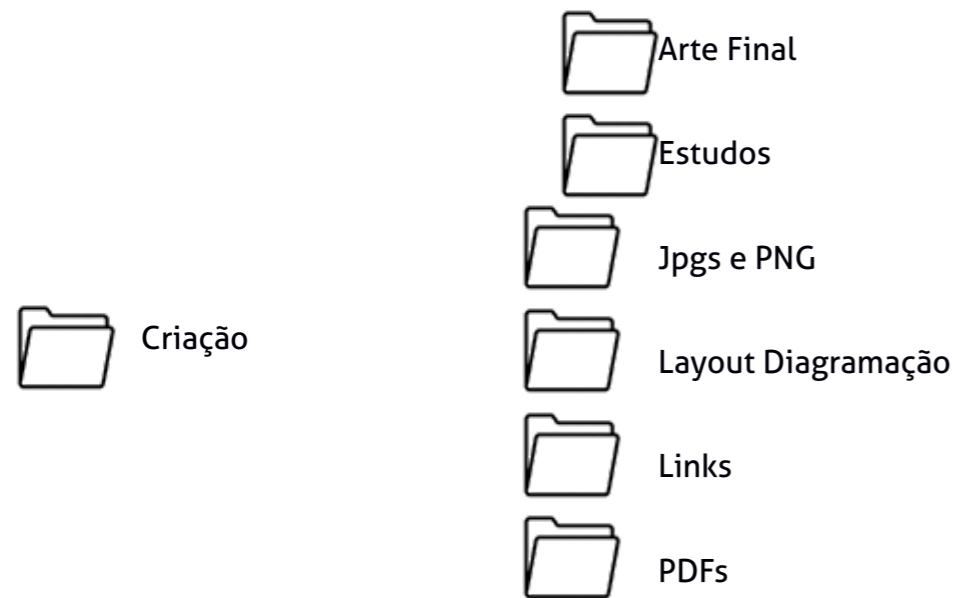


Figura 15 - Organização de Pastas: Pasta Modelo 02. Fonte: Autor (2020)

4.10. Backups

Em todos os projetos deve fazer-se o backup ao longo do trabalho e assim que terminado ou deixado em pausa, podendo estar por mais de seis meses. Esse é um dos afazeres da secretária responsável fazer backup em Pendrives e CDs para guardar no arquivo físico da empresa.

O responsável por organizar e colocar a pasta _BACKUP (dentro da rede). Assim que o projeto terminar. Para fazer o backup de todas as pastas, estas devem estar organizadas de forma lógica, para que qualquer pessoa que não tenha trabalhado no projeto, possa encontrar o que procura facilmente, facilitando o acesso quando se precisa acessar de forma remota.

Toda a equipe além de novos colaboradores recém ingressados na empresa precisam aprender a importância de guardar seus arquivos. Devem constar do backup os arquivos originais de cada projeto, pesquisas e arquivos da Arte-Final.

5. Síntese do capítulo

Na ITGA não existe propriamente uma hierarquia definida no departamento de Design, pois essa hierarquia é influenciada pelos projetos e por quem estava a cargo deles. Mesmo que essa hierarquia não fosse previamente definida, tinha-se de ter em conta sempre as decisões/opiniões da Diretoria. Cada projeto é Designado ao Designer, responsabilizando-se totalmente pelo desenvolvimento desse projeto. Nessa situação o Designer responsável pelo projeto.

O estágio decorreu na associação, situada em Castelo Branco, Portugal. Durante o tempo de estágio houve a oportunidade de participar de vários projetos, dos quais vários projetos tiveram grande importância para a empresa.

Tendo em vista uma metodologia intervencionista, considerou-se adequado para pôr em prática e obter resultados. Para o bom funcionamento das atividades e do dia-a-dia da associação e do sistema é muito importante que haja um funcionamento interno toda e qualquer organização tem de ser simples e lógica, para que qualquer pessoa nunca tenha visto o projeto, possa encontrar e trabalhar sem ter nenhuma dificuldade. Quanto mais detalhado, mais fácil de encontrar o arquivo. Este processo de trabalho faz com que seja mais fácil definir as datas de entrega de cada fase e de manter toda a equipa a trabalhar organizada. Para fazer o backup de todas as pastas, estas devem estar organizadas de forma lógica, para que qualquer pessoa que não tenha trabalhado no projeto, possa encontrar o que procura facilmente. Em todos os projetos deve-se fazer o backup assim que terminados ou quando estão parados por mais de seis meses. A pessoa responsável pelo backup deve enviar um email quinzenalmente para a equipa, lembrando-os do backup.

V

Investigação Intervencionista (Estágio).

Nota Prévia

Este capítulo dá continuidade ao anterior e descreve as atividades de Design desenvolvidas em estágio.

São apresentados alguns dos trabalhos desenvolvidos com e sem a colaboração de outros Designers ou parceiros/prestadores de serviço da ITGA e descritos os procedimentos de Design, do conceito à produção, com o intuito de refletir sobre o funcionamento da associação e do contributo da Gestão do Design de comunicação.

1. O Estágio - Principais projetos

Os projetos descritos a seguir, foram desenvolvidos em equipa, em alguns casos na fase de concepção, com sugestões ou opiniões ou no desenvolvimento. Isso faz com que o projeto não seja inteiramente do Designer que assume a responsabilidade, mas sim de toda a equipa.

Conforme referido, a longo do estágio foram desenvolvidas diversas atividades e projetos, cuja organização podemos sistematizar do seguinte modo (Quadro 13):

Quadro 13 - Diagrama de Gantt com os projetos desenvolvidos em estágio.

Meses	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai
Catálogo institucional									
Projeto editorial	X	X							
Infográfico		X	X	X	X				
Design Social			X	X					
Identidade Visual							X	X	X
Outros Projetos					X	X	X		
Anúncio de revista Atlas									
Anúncio de revista Website				X	X				
Anúncio de revista				X	X				
Tobacco Atlas		X	X	X	X	X			X
Site Inst.	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Autor (2021).

Os projetos desenvolvidos surgiram das necessidades correntes da ITGA, mas também da identificação de oportunidades, considerando a implementação do departamento de Design.

No sentido do tópico investigativo definido, considerou-se o estudo dos trabalhos desenvolvidos pelo Estudo de Caso, considerando cada projeto como um caso de tipo exploratório.

Conforme Yin (1984), o Estudo de Caso é uma metodologia científica adequada para estudar fenômenos ou objetos contemporâneos complexos, no seu contexto real, cujos limites ou características sejam difíceis de delimitar (entre objeto e contexto) quando se usam várias fontes de evidência. Segundo Yin (1984) o caso exploratório é intervencionista, o investigador faz parte das variáveis, tendo elevado controlo sobre o objeto de estudo.

1.1. Identidade visual | tobacco fórum

Contextualização: Este projeto consiste na criação da Identidade Visual e de todas as peças de comunicação para o evento Tobacco Fórum.

Desde 1984 que o encontro se organiza anualmente, reunindo os membros da Associação, para que tenham uma visão dos desafios para o ano seguinte, juntamente a leitura e prestação de contas do ano transato e para tomar decisões para anos seguintes.

A Marca Gráfica da ITGA Tobacco Fórum é constituída por símbolo e logótipo e Designação. O símbolo é composto por linhas dinâmicas cujo em forma de balão de comunicação, juntamente com nome/logótipo ITGA Tobacco Fórum, em letra maiúscula (caixa alta), com espessura idêntica à do símbolo. O nome “ITGA Tobacco Fórum” pode variar de acordo com o continente onde decorrer a reunião. A Marca Gráfica foi desenhada em alusão às 5 reuniões da ITGA. Os elementos símbolo e logótipo não podem ser usados por separado, a Marca Gráfica é sempre representada no seu conjunto.

O projeto tem como tema: Intercâmbio de informação, Conhecimento e Comunidade. Este projeto tem como público-alvo os membros da ITGA, Diretores, associações afiliadas de produtores de tabaco de diversas áreas do mundo. Além de consultores do sector e profissionais de órgãos como Nações Unidas, ECLT Foundation, UN women ligados à ODS. Sendo que a maioria é do sexo masculino, relativamente bem informados esperando um público entre 50 e 150 Pessoas.

Briefing: Pretende-se criar a Identidade Visual ITGA Tobacco Fórum e uma série de plataformas que visem educar para a proteção e preservação das espécies existentes, bem como os respetivos suportes gráficos impressos e digitais, nomeadamente, brochuras.

Identificando alguns dos principais objetivos do evento:

01. Promover a **troca de informações e experiências**
02. Compartilhar **tendências e inovações**
03. Promover **networking**

Desenvolvimento: Os primeiros dafts do projeto foram descartados nas primeiras versões pelos líderes da empresa restando assim somente a marca mostrada acima com suas variantes e aplicações.

O Design foi desenvolvido integralmente e gerido pelo departamento de design: Identidade Visual, webdesign, aplicações e meios de comunicação informativos e promocionais como banners, imagens para usar entre sessões. Procurou-se que o concito refletisse a dinâmica do sector tabaqueiro e a diversidade de associados

e nacionalidades, usando uma paleta de cores ampla, associ-ada a cada região. O desenvolvimento deste projeto de Identidade Visual foi relevante para a ITGA reforçando o seu propósito, conforme ficou expresso nos elogios recebidos dos associados e porque gerou oportunidades de negócio. Ainda, trata-se de uma Identidade Visual coerente e adequada aos associados, consumidores, parceiros, investidores, colaboradores e a comunidade em geral.

Os grafismos incluem ícones e a ilustração aplicada nos materiais de comunicação, conferindo-lhes diversidade e reforçando a comunicação pela coerência visual.

Os “ícones contam histórias”, o que lhes confere múltiplas possibilidades e variações, como foi possível perceber nas aplicações ou suportes, mas também nos estudos.

Resultados: Para complementar a Marca Gráfica e consolidar a Identidade Visual foi criado um grafismo, procurando que se constituam como linguagem coerente que reflete a cultura da organização. Esse grafismo aparece em todas os suportes e conferem unidade, mantendo-se um uso padronizado que pode ser alterado cromaticamente de acordo com o país ou edição do evento.

A Marca Gráfica apresenta algumas variantes, considerando que a verde (à direita) é a principal. Além da cor altera-se a Designação da localidade onde decorre o evento.

A cor de cada fórum é contrastante face à anterior e à seguinte, contribuindo para que se relacionem entre si, mas que se distingam o suficiente, garantindo que são aplicadas de maneira consistente, para representar as reuniões da ITGA TOBACCO (Fig.16 a 19).



Figura 16 - ITGA Tobacco Forum - Versão aprovada da Marca Gráfica. Fonte: Autor (2020)



Figura 17 - Elementos gráficos. Fonte: Autor (2020)



Figura 18 - Grafismo e elementos que contam histórias. Fonte: Autor (2020)

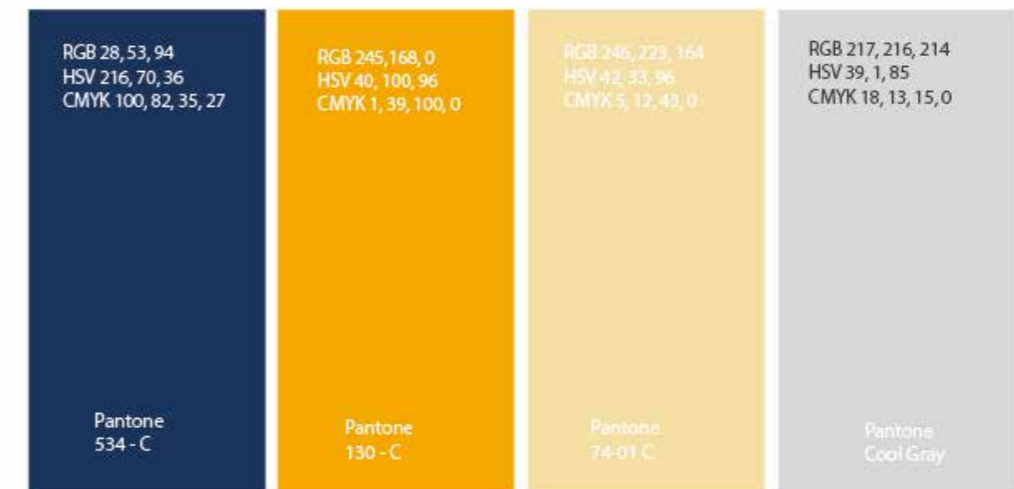


Figura 19 - Cores desenvolvidas para o encontro das Américas. Fonte: Autor (2020)

As cores devem ser segmentadas. Isso dará a consistência a nossa identidade de marca unificada. Não se podem usar cores diferentes daquelas definidas e as cores nunca devem ser matizadas, usadas em gradiente ou combinados com outras.

A tipografia selecionada para o projeto foi a Bahnschrift, uma sans serif, lançada como fonte variável integrando o sistema para Windows em 2017, baseada na DIN 1451, que por sua vez foi desenhada para o sistema sinalético pelo Deutsches Institut für Normung (Instituto Alemão de Normalização) em 1931.

Foi selecionada esta tipografia pela sua legibilidade em aplicações impressas e digitais, nomeadamente em tamanhos pequenos ou à distância (Fig.20).



Figura 20 - Fonte Bahnschrift | Fonte: Autor (2020)

Posteriormente após algumas aplicações, tais como, crachás, ecobag, sinalização entre outros materiais específicos, fez-se a apresentação aos líderes da empresa, justificando os caminhos seguidos. Após a aprovação pela gerência, foram criados e apresentados mais modelos de aplicações, também validados (Fig.21 a 28).

Houve a necessidade de fazer um modelo de Totem como forma de identificar as salas em hotéis, incluindo-lhe o grafismo criado (Fig.29 e 30).



Figura 21 - Crachás do evento Exemplo de cada crachá. Fonte: Autor (2020)



Figura 22 - Ecobag. Fonte: Autor (2020)



Figura 23 - Pastas. Fonte: Autor (2020)



Figura 25 - PIN. Fonte: Autor (2020)



Figura 24 - Autocolante. Fonte: Autor (2020)



Figura 26 - Papel timbrado. Fonte: Autor (2020)



Figura 29 - Totem. Fonte: Autor (2020)



Figura 28 - T-shirt. Fonte: Autor (2020)



Figura 29 - Exemplo de possibilidade visual com o grafismo. Fonte: Autor (2020)



Figura 30 - Um dos quatro E-mail Marketing . Fonte: Autor (2020)

E-mail Marketing

Edição e layout de 5 modelos estáticos (não inclui Malling e envio)

Peça 1 - Aviso do evento;

Peça 2 - Lembrete;

Peça 3 - Lembrete final;

Peça 4 - Orientações do evento.

O E-mail Marketing tem 800 px por 600 px, de maneira a ser visto em todas as telas de computador, quando aberto, visualizando logo a informação, sem ser necessário abrir com scroll lateral.

1.2. Website | Institucional

Contextualização: Atualmente, para que seja viável negócio tem que estar na Internet. O website passou a ter o potencial de informar milhões em todo o mundo, contribuindo para a dimensão da marca e o seu valor. A internet permite acelerar o processo de comunicação e reconhecimento da marca. Para isso, o site deve ser funcional, ter um carregamento rápido, adequado à marca e ser útil ao usuário, ou seja, navegar pelo seu site deve proporcionar aprendizado. Todo esse conjunto transmitirá uma percepção positiva sobre o seu negócio.

Briefing : O website deve ter uma estrutura e interface de navegação simples, que acompanhe a estrutura de pensamento, semelhança com o anterior, mas visualmente e com recursos mais modernizados. Decidiu-se usar o sistema Wordpress, porque implica um investimento baixo e dá resposta aos requisitos ao nível da usabilidade, manutenção e atualização de conteúdo, reduzindo a dependência de terceiros.

O link do site é www.tobaccoleaf.org

Desenvolvimento: O protótipo funcional, a edição e a programação foram subcontratados. No entanto, os conteúdos, grafismos, imagens e banners foram desenvolvidas na associação, bem como o gerenciamento de projeto de Design para que corresponda à Identidade Visual da ITGA.

Resultado: O site está estruturado em cinco secções, das quais quatro estão públicas e uma é restrita aos sócios. As fotografias são de banco de imagens interno e outras de banco de imagens pagos como shurttrock e Pixabay (Fig.31 a 35).



Figura 31 - Site: Desenvolvimento e Programação wordpress. Fonte: Autor (2020)



Figura 32 - Site: Página Home. Fonte: Autor (2020)

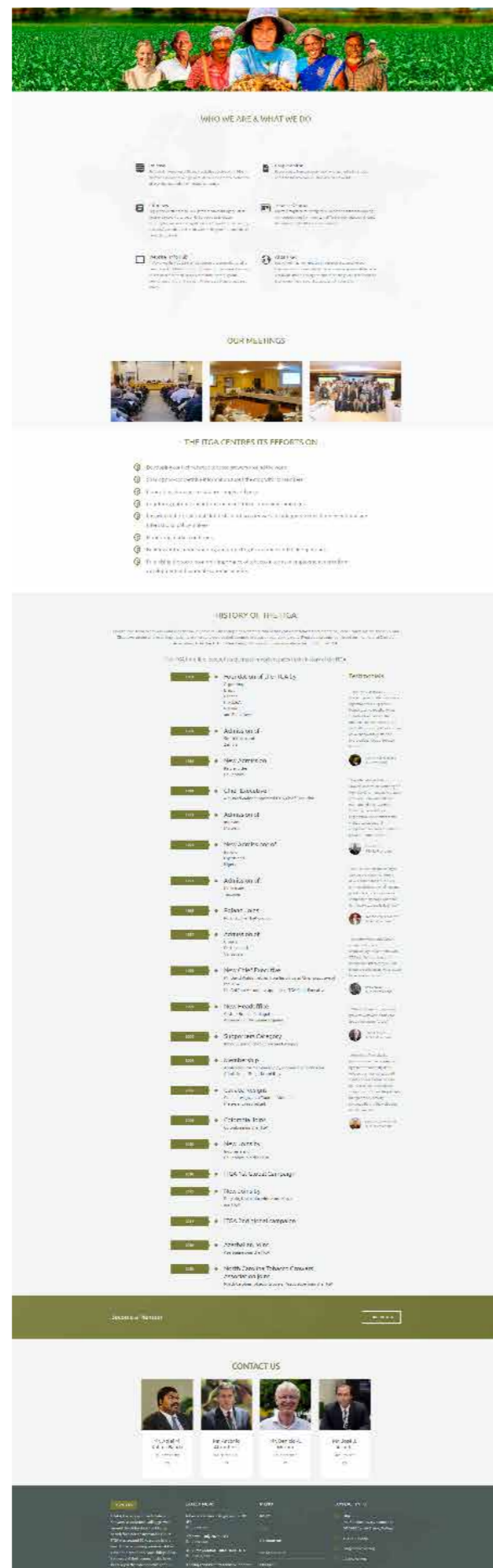


Figura 33- Página About. Fonte: Autor (2020)

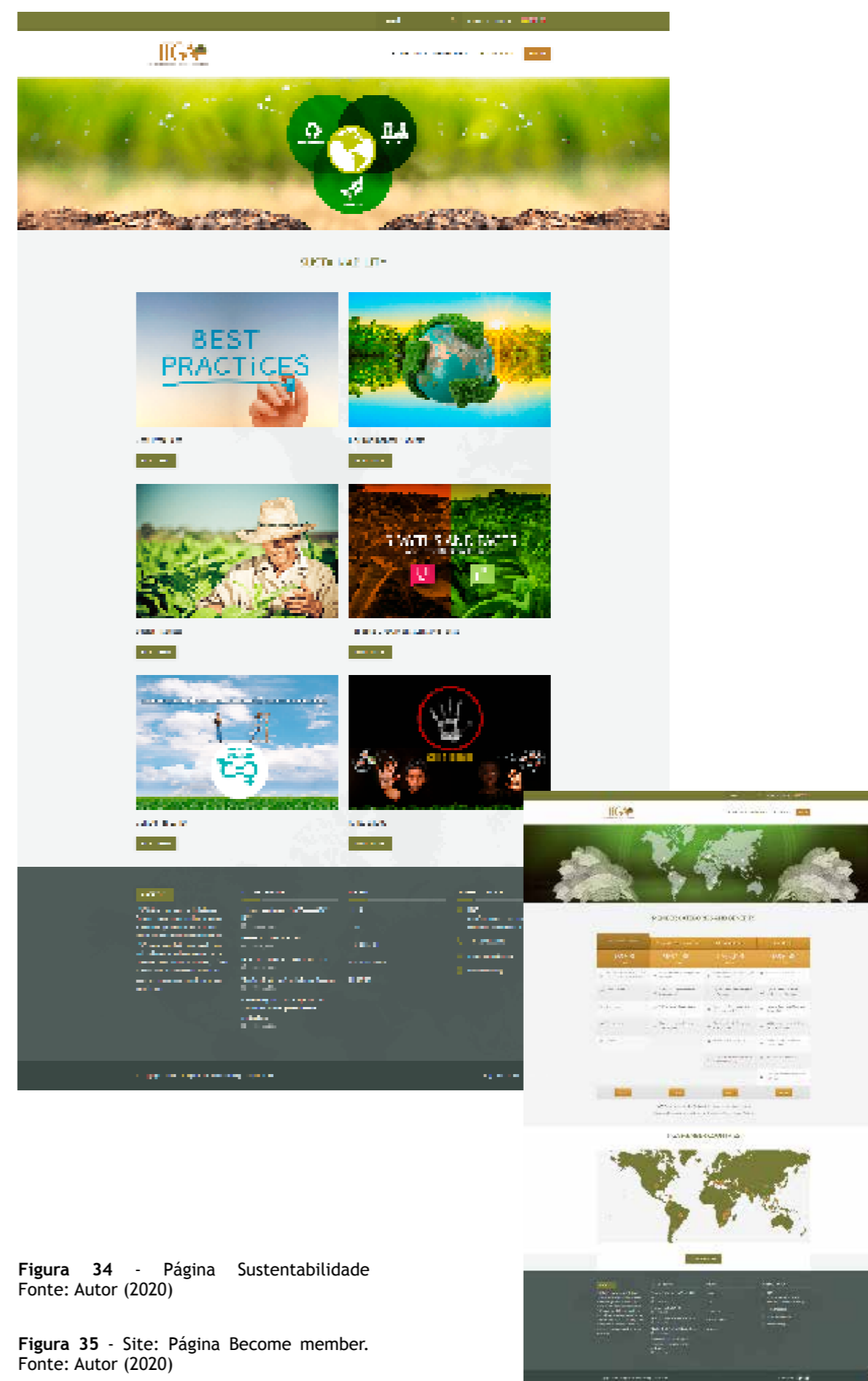


Figura 34 - Página Sustentabilidade
Fonte: Autor (2020)

Figura 35 - Site: Página Become member.
Fonte: Autor (2020)

Condiderações do autor: Este projeto foi iniciado antes da minha entrada na associação, estando pausado por alguns meses. Toda a programação web, layout de páginas e SEO foi desenvolvido pela Agência Design Corner – Agência Critiva Digital. No entanto, houve alterações notórias introduzidas pela Gestão do Design, face ao que inicialmente foi proposto, como a disposição da separação de temas, quantidade de conteúdo, padronização de páginas, inclusão de ícones e hiperligação.

Além da falta de coerência visual entregue pela agência, juntamente com as fotografias baixa qualidade fornecidas pela ITGA antes do acompanhamento do projeto havendo a necessidade da criação e curadoria de imagens personalizados que representassem a essência da instituição, esquema das seções e suas ramificações. Tudo mais claro para criar um site funcional.

1.3. Website | Atlas Tobacco

Contextualização: Como referido antes, também este caso importava o redesign do website no sentido de o adequar no tempo. O website Atlas Tabacco resulta dos contributos dos membros, no decorrer dos anos, além de estudos na área do tabaco.

Briefing: O site precisará ser de fácil de aceder a usar, considerando a complexidade de alguns dados.

Desenvolvimento: O webDesign, a edição e a customização foram feitas na associação, desde o mapa do website, seções e ligações. Wordpress foi escolhido por ser uma plataforma fácil, rápida e eficiente. Vantagens de uma plataforma simplificada com painel intuitivo, manuseio em alterar cores, tamanhos e adicionar imagens, textos.

O link do site é www.atlas.tobaccolleaf.org/ (Fig.36 a 37)



Figura 36 - Site:Desenvolvimento e Programação wordpress Atlas. Fonte: Autor (2020)

Resultado: O site está estruturado em seis secções (Home, Africa, Asia, Europa, América e ITGA), cinco das quais estritamente ligadas ao atlas e uma que é uma hiperligação ao site da ITGA.

Todo o site foi feito com base sistema open source, criado colaborativamente de modo aberto e passível de customização sem restrições. A principal vantagem do open source está no facto de beneficiar da experiência de múltiplos utilizadores, cujas atualizações serão integradas na plataforma base do website. Não há limites no conteúdo, podendo incluir imagens, gráficos e ícones, os quais devem ser adequados às necessidades de informação e facilidade de navegação.

Na secção “Continentes/Membros” foi criado um banner principal para identificar cada localidade referente a página que se vai abordar seguindo os gráficos animados.

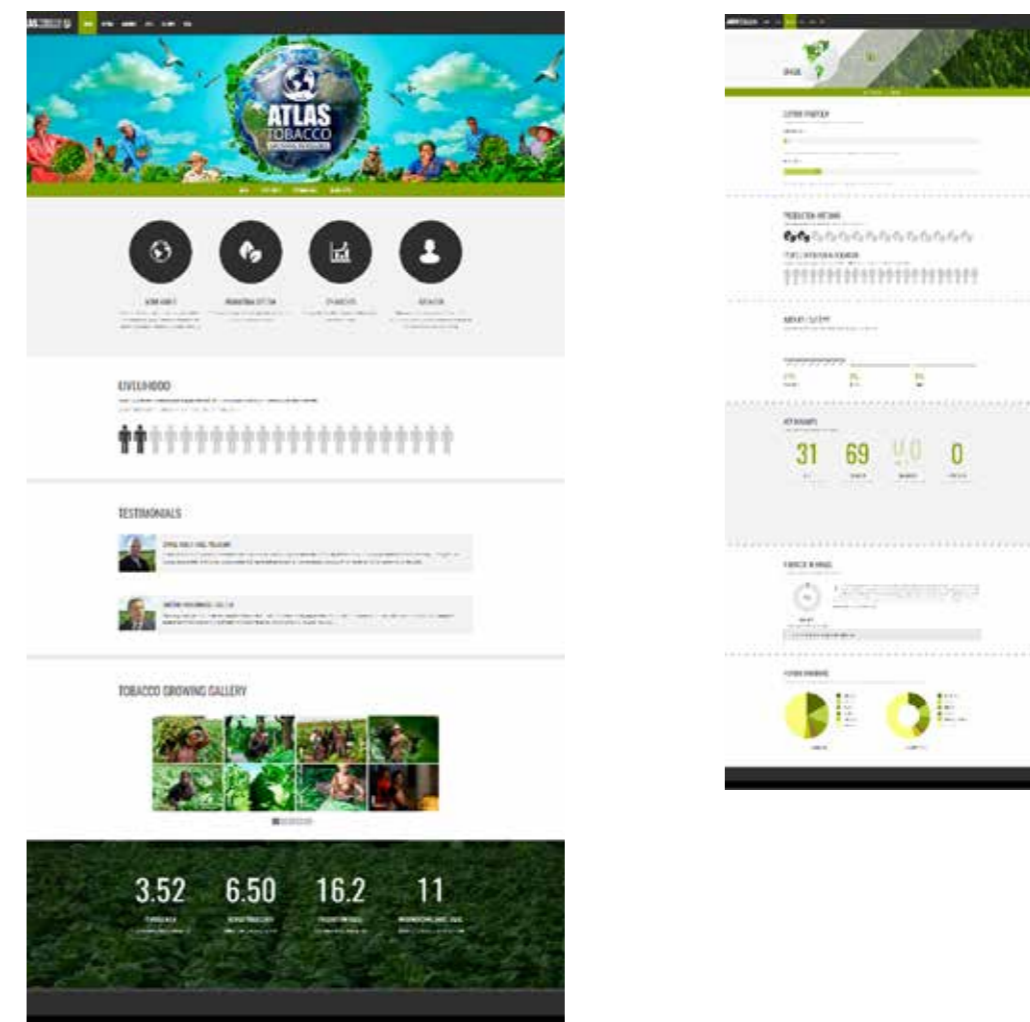


Figura 37 - Homepage / exemplo membro associado Atlas. Fonte: Autor (2020)

Considerações do autor: Este projeto foi intercalado com outros projetos, o que fez com que houvesse colaboração ativa dos economistas para inserir os dados.

1.4. Redesign da revista | Tobacco Courier

Contextualização: A revista Tobacco Courier, é uma revista trimestral, exclusiva para membros, que tem como objetivo, dar a conhecer novos dados sobre a agricultura de tabaco, a partir de contributos de especialistas de diferentes áreas, havendo também edições especiais dedicadas a eventos no setor. A revista, apresenta sempre vários anúncios de produtos, nomeadamente ao website Atlas Tobacco e outros projetos da ITGA. Também inclui exemplos de boas práticas sustentáveis, alguns casos de sucesso para ajudar e preservar o meio ambiente.

Da revista, o mestrando esteve envolvido no número referente aos meses outubro, novembro e dezembro, limitando-se à criação e adaptação de algumas imagens, à página e inclusão de anúncios realizados anteriormente.

Briefing: Este projeto foi desafiador por haver pouco tempo para a sua concretização face à complexidade e exigência.

A Revista é escrita em três idiomas, que devem diferenciar-se na paginação e deve ser publicada e difundida digitalmente junto dos seus públicos.

Deve melhorar-se a coerência do Design editorial mas também os conteúdos gráficos, incluindo alguns que são fornecidos, nomeadamente as publicidades.

Desenvolvimento: A nível da estrutura de Design, há problemas de coerência e organização da informação, mas também alguma falta de relação entre o tema e o grafismo. Falta de hierarquia visual na informação e ao longo de cada publicação é visível o desequilíbrio ou incoerência.

A intervenção ou redesign da Revista Tobacco Courier incide particularmente na hierarquia dos textos, sobretudo nos títulos e subtítulos, resolvendo incongruências que tornavam mais difícil a definição da Identidade Visual da revista e dificuldades acrescidas para o leitor.

Sendo a Revista Tobacco Courier uma publicação de dimensões 300×240 mm, um tamanho considerado grande, os Designers cometiam o erro de tentar ocupar as páginas com demasiada informação e extrapolar os tamanhos dos elementos gráficos.

Como se pode observar em algumas das edições da Revista do ano de 2018, com Design externo, falta Identidade Visual, na capa e no interior, mas também adequação à distância de leitura e níveis de hierarquia nos textos (Fig.38).

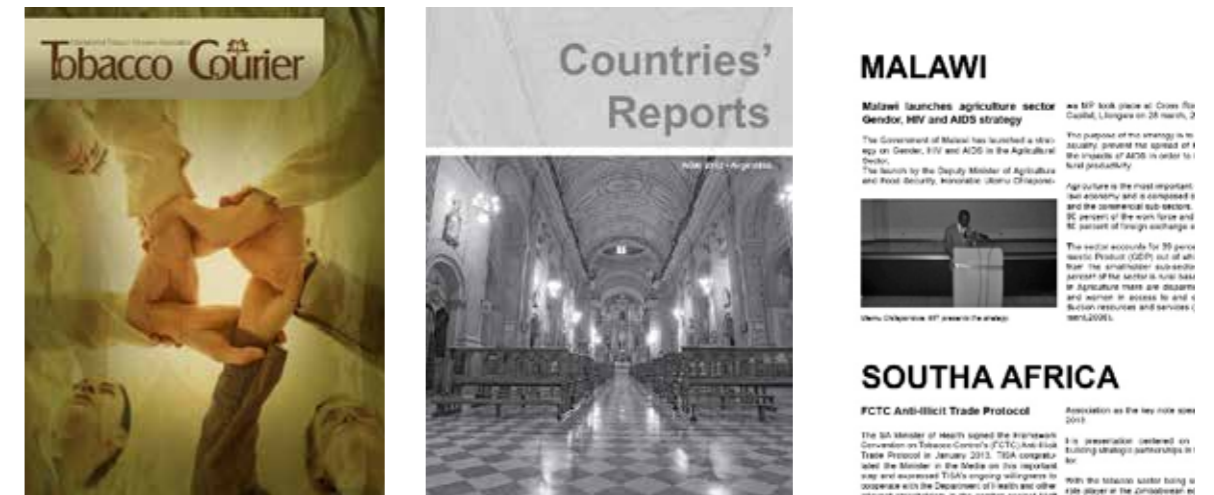


Figura 38 - Números de 2018 da Tobacco Courier. Fonte: Autor (2020)

Assim, em conjunto com a direção decidiu-se proceder ao redesign da revista, no sentido de a aproximar da Identidade Visual da ITGA, mantendo o nível de autonomia da revista, como estrutura endossada.

Para a etapa inicial, definiu-se o conceito e posicionamento do projeto final:

A Revista Tobacco Courier é um meio de comunicação que pretende divulgar a atualidade, cultura e económica e ligada ao sector tabaqueiro, promovendo a mesma de uma forma mais glamorosa. É uma publicação que vive de imagens e fotografia, o que implica, portanto, que haja especial atenção ao tratamento destas, assim como à relação das mesmas com o texto.

Por sugestão do Chefe Executivo, as referências de Design para o processo de redesign foram grandes revistas de circulação mundial como a The Economist, Tobacco Asia, Tobacco Business, Tobacco International e Tobacco Control, entre outras maioritariamente técnicas. Esta recolha de informação também teve em consideração revistas indicadas pelos associados, como casos de referência.

O processo de pesquisa dividiu-se numa parte centrada em opções gráficas e outra mais técnica sobre a estrutura das revistas. Assim, a nível gráfico ou conceptual recolheram-se exemplos próximos ao conceito definido; na segunda fase, de carácter mais técnico, estudaram-se grelhas, tipografias e layouts.

Após o conceito definido foram encontrados alguns exemplos daquilo que poderia servir de referências visuais. Algumas publicações analisadas foram as revistas: TIME, Galileu, Revista Paper, Revista Feld, revista IL, Tobacco Asia e revista TJI Tobacco jornal International. Todas estas publicações abordam temas que são comuns à revista Tobacco Courier, portanto foi importante ver de que forma a informação é tratada.

A e revista TJI Tobacco jornal International foi uma das principais influências ao nível de layout, por ser uma revista com as características similares.

Numa fase mais técnica, as informações foram bastante influenciadas pela cadeira Laboratório de Design de Comunicação II, ministrada pelo professor e Orientador Daniel Raposo. O conteúdo base sobre formato de papel, construção de grelhas, manchas de texto, etc., pode ser encontrado nesse projeto editorial, sendo um excelente ponto de partida para obter informação geral sobre Design editorial. Outro bom exemplo foi possível criar layouts que exploram ou não o cumprimento da grelha sem comprometer a funcionalidade do objeto editorial. Relativamente à tipografia era necessário obter mais conhecimentos a nível de história e construção, para que fosse possível encontrar a mais indicada para a nova versão da revista. Para além da informação focada na tipografia, estes contêm também especificações referentes ao comportamento das fontes nas grelhas, que é fundamental para o desenvolvimento do projeto.

Parte 2 – Projeto prático: O Design gráfico tem como objetivo solucionar problemas através da composição de diversos elementos gráficos, tais como: hierarquia da informação, identidade na capa, secções e páginas, tipografia, texto, grelhas, imagens, ilustrações, infográficos entre outros. Estes elementos têm como propósito criar um objeto gráfico que responda às necessidades do público que, com o decorrer do tempo, modificam-se tendo como objetivo uma melhora constante (Fig. 39 a 43).

Considerações do autor: Este projeto editorial pretende mostrar todo o processo de reformulação gráfica de uma revista, reforçando a importância do Design na alteração de uma estratégia comercial. Para melhorar a internacionalização da Revista sentiu-se a necessidade de a melhorar e organizar, com a intenção de acrescentar algo mais face aos concorrentes no mercado. O que a Revista permitiu? não só uma melhoria estético-prática na relação com o leitor, assim como uma concretização da ideia inicial do projeto (Quadro 14).

Quadro 14 - Problemas e respetivas soluções no redesign da Revista Tobacco Courier

PROBLEMAS	SOLUÇÃO
Organização	Grelhas/imagens/Sinais gráficos
Hierarquização da informação	Grelha / Tipografia
Horizontal	Vertical
Espaços brancos	Tipografias /Grelhas
Gráficos	Infográficos
Publicidade	Publicidade

Fonte: Autor (2020)



Figura 39 - Cover magazine Tobacco Courier Edição 78 e 77. Fonte: Autor (2020)



Figura 40 - Magazine Tobacco Courier. Fonte: Autor (2020)



Figura 42 - Inside - Tobacco Courier. Fonte: Autor (2020)



Figura 41 - Inside - Tobacco Courier. Fonte: Autor (2020)



Figura 43 - Páginas interiores - Tobacco Courier. Fonte: Autor (2020)

1.5. Infográficos

Contextualização: Os infográficos foram propostos no sentido de valorizar a informação e de criar vários níveis de leitura, gerando ritmos e descanso face a publicidades ou textos mais longos. As infografias apresentam e explicam de forma mais acessível dados complexos e de estudos feitos por economistas.

Briefing: Desenvolver formas de agilizar o acesso à informação mais complexa e estimular o interesse pela informação. Ajudar na compreensão de conteúdos complexos com auxílio de imagens, textos, ilustrações e ícones.

Desenvolvimento: O infográfico tem o tamanho de duas folhas da revista, foi idealizado para ser simples para resumir a informação. Com o objetivo de explicar de forma criativa temas mais complexos, de modo que o leitor consiga interpretar as informações com facilidade, isso acontece porque a representação visual estimula o cérebro. Para desenvolver esse material foi preciso elaborar o conteúdo adequado de acordo com o grafismo aprovado. É importante que tenham um sentido juntos, pois apenas assim a mensagem será transmitida de forma eficaz (Fig.44 a 46).

Considerações do autor: A concretização deste projeto tem como objetivo fornecer aos leitores um resumo realmente rápido sobre algo que pode ser difícil de explicar só com palavras, gráfico e números. O infográfico é um bom caminho para solucionar esse problema. Mas é importante lembrar que os recursos visuais dos infográficos devem fazer mais do estimular e engajar, eles devem nos ajudar a representar de forma visual de informação de dados geradas pelos economistas. Isso significa que os infográficos podem ser úteis em praticamente qualquer setor. No decorrer do desenvolvimento do projeto não houve a necessidade de pedir ajuda na interpretação de dados fornecidos, as artes foram aproveitadas para postagem no Twitter da empresa.

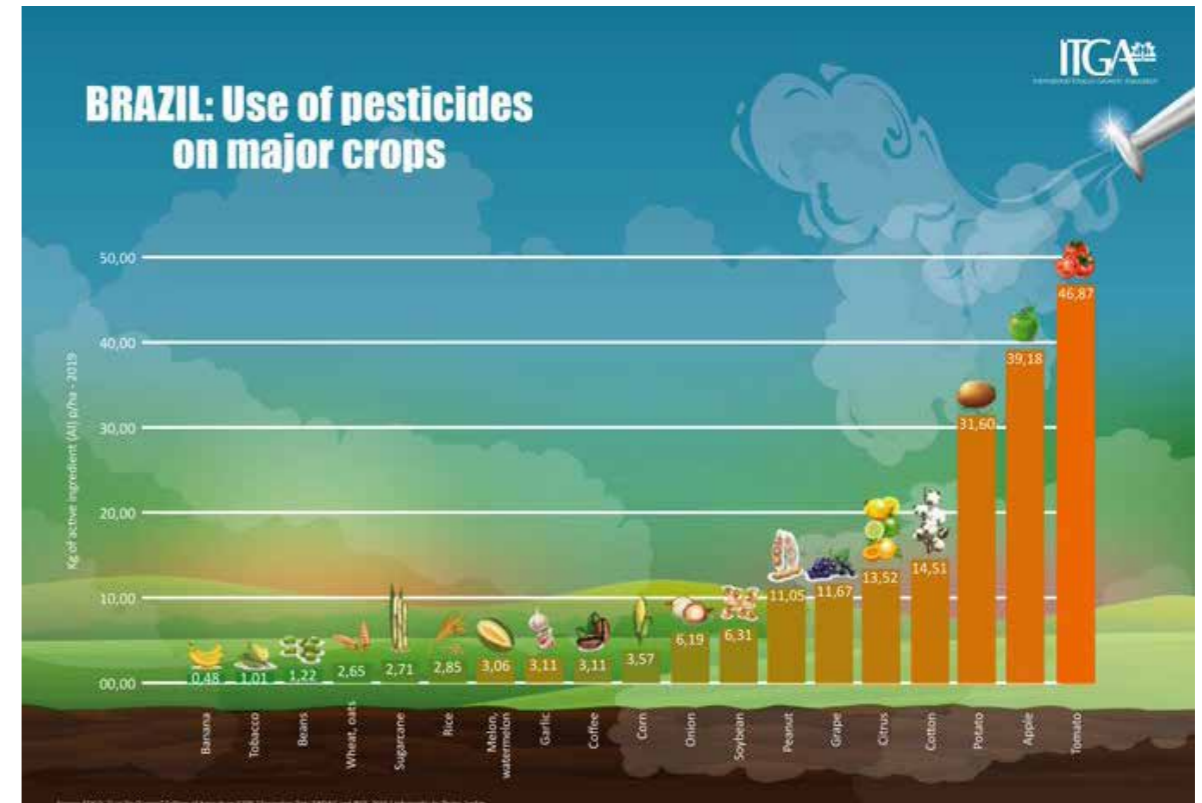


Figura 45 - Boas práticas agrícolas. Fonte: Autor (2020)



Figura 46 - Infográfico: Water. Fonte: Autor (2020)

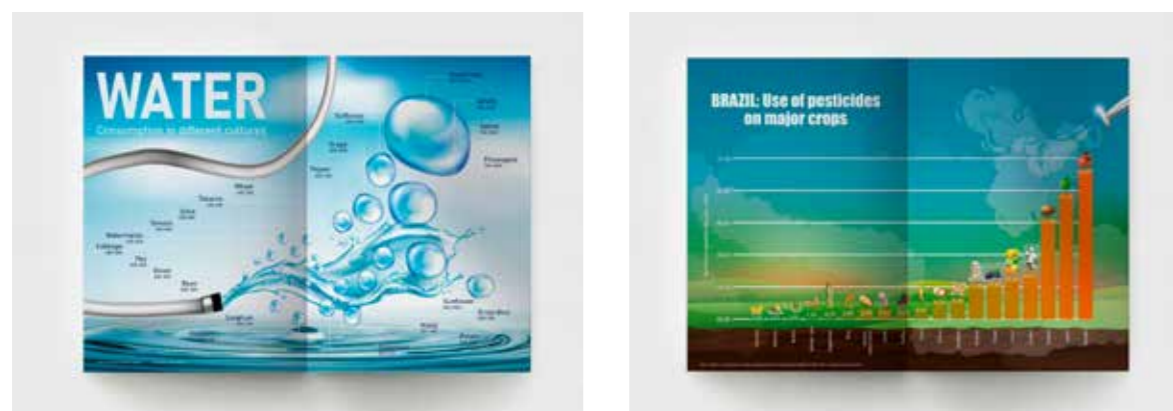


Figura 44 - Infográfico: Water. Fonte: Autor (2020)

1.6. Catálogo Institucional

Contextualização: O catálogo institucional foi desenvolvido com o objetivo de apresentar os produtos da empresa, gerar notoriedade e potencializar as vendas. O mesmo ajuda a transmitir de forma assertiva o posicionamento da empresa e respetivamente dos produtos e serviços. O catálogo serve como suporte para as vendas dos serviços bem como gerar a notoriedade da ITGA. Um catálogo é um suporte comercial de elevada importância para ajudar a conquistar novos membros e a manter a marca na memória (Fig. 47 a 48).

Briefing: O catálogo está inserido na estratégia da empresa e não deve ser deixado ao acaso na comunicação da empresa. Deveria reunir as informações de diferentes folders da empresa e agregar novas informações sobre os serviços da ITGA a disponibilizar tanto em papel como na internet.



Figura 47 - Catálogo Institucional: mockup versão Online. Fonte: Autor (2020)



Figura 48 - Catálogo Institucional: versão Impressa. Fonte: Autor (2020)

1.7. Together we care

Contextualização: Num dos momentos mais singulares deste século, fomos desafiados a pensar e comunicar uma grande campanha de responsabilidade Social. A Campanha Together We Care, resultou de uma análise do impacto do COVID-19 na atividade do tabaco, particularmente, junto dos pequenos agricultores com contratos de curta duração ou pagos ao dia, mais vulneráveis à possíveis consequências econômicas e condições de saúde. Essa ação já visava mais de trezentos mil agricultores sob circunstâncias desprotegidas, exigindo um plano de prevenção para reverter a situação para uma menos incontrolável especialmente em países com um sistema de saúde e infraestrutura frágil.

Briefing: Desenvolver uma campanha que visa aumentar a conscientização e fornecer condições básicas para o elo mais fraco da cadeia de suprimentos, não apenas olhando para os produtores de tabaco.

A ITGA e sua rede mundial de associações estão fazendo um apelo aos governos, agências da ONU, ONG's e outras entidades para apoiar esta campanha, que foi descrita para atender recomendações específicas para cada país. Embora reconheçamos o compromisso de enfrentar essa questão global, também elogiamos essas instituições globais e agências das Nações Unidas a apoiar os esforços que estão sendo feitos em nível nacional e regional, dentro de nosso escopo de metas, que juntamente com outras iniciativas semelhantes, farão a diferença no sucesso coletivo da abordagem global. A ITGA está fazendo sua parte, reunindo sua força de trabalho e recursos para fornecer esse apoio significativo aos pequenos agricultores em países vulneráveis.

Desenvolvimento: A Campanha publicitária é um conjunto de peças gráficas, criadas para desenvolver a ação, que atendem os mesmos objetivos de comunicação. Cada material (Banners, homepage, Flyer, poster, layouts para redes sociais entre outros) criado a partir da mesma solução criativa é considerado uma peça da campanha.

Foram desenvolvidos vários suportes destinados a vários meios com o intuito de aumentar visionamentos por mais gente e em menor número de vezes, de modo a aumentar a eficácia e gerar um resultado positivo. Para que de fato seja mesmo uma campanha é preciso que haja uma unidade entre as peças ou seja, mesma ideia, cores ou mesmo estilo e que estejam presentes em todas as peças da campanha, subdivididas em dois grupos:

Peças de mídia: Veiculada nos meios de massa. Mídia impressa, Anúncio de revista, folder, Flyer, poster, Banners, busdoor; mídia digital: ações de internet, rede social, e-mail marketing. Peças de não mídia: veículos de comunicação propriamente ditos como: panfletagem, marketing de guerrilha, carros divulgando com informação. (umas das alternativas encontradas e bastante utilizadas em África).

Conceito / Tema: É a ideia central, a mensagem que se quer transmitir foi “Together We Care” foi nessa premissa que se baseou todo o planejamento. Conceito: Aproximar e ressaltar o cuidado entre a associação ITGA e seus produtores.

Tema: Together We Care

Marca: A preferencia foi utilizar o estilo criativo all type, por conseguirmos transmitir a ideia através da tipografia, reforçando o entendimento mensagem principal e com alguns desenhos gráficos do novo coronavírus. A representação associada ao COVID-19 é uma esfera vermelha que irradia picos, com base na qual se criaram os grafismos. As cores também foram escolhidas com base em revelações de microscópio feitas por cientistas.

A Marca Gráfica foi aprovada sem nenhum ajuste, mantendo-se como estava inicialmente. No universo visual da marca, foram criados os materiais já anteriormente.

Resultado gráfico (Fig. 49)



Figura 49 - Marca Together we care. Fonte: Autor (2020)

Banner - Vertical

A campanha teve o mesmo conteúdo em diferentes materiais de comunicação. O banner de tamanho tamanho final de 84,1 X118,9 CM, A0 em material lona (Fig.50).



Figura 50 - Banner - Vertical. Together We Care. Fonte : Autor

Banner - Horizontal

Inicialmente pensado para ser veiculado em uma espécie de carrinha que passeia pela cidade com as informações. De tamanho 840 x 2340 mm material lona Semi Brilho 340 g, impressão: 4x0 e estrutura de ilhós (Fig.51).



Figura 51 - Banner - Horizontal | Together We Care. Fonte: Autor (2020)

Cartaz

Para a divulgação foram idealizados cartazes para o leilão que ocorreu no Malawi. De tamanho A3, material em papel jornal, impressão 4x0 em formato standart ao mesmo tempo seguindo toda a coerência visual da identidade da campanha, os tons de azul, Marca Gráfica da campanha da ITGA e o conteúdo e o grafismo (Fig.52 e 53).



Figura 52 - Cartaz | Together We Care. Fonte: Autor (2020)



Figura 53 - T-shirt- Together We Care. Fonte: Autor (2020)

Flyer

Idealizado com tamanho A4 dobrando ao meio ao tamanho final final A5 (fechado), impresso em papel couché mate 135gr. Na frente a imagem de campanha, usada igualmente na revista, chamando amigavelmente para as recomendações no verso, idênticas às dos banners (Fig.54 a 56).

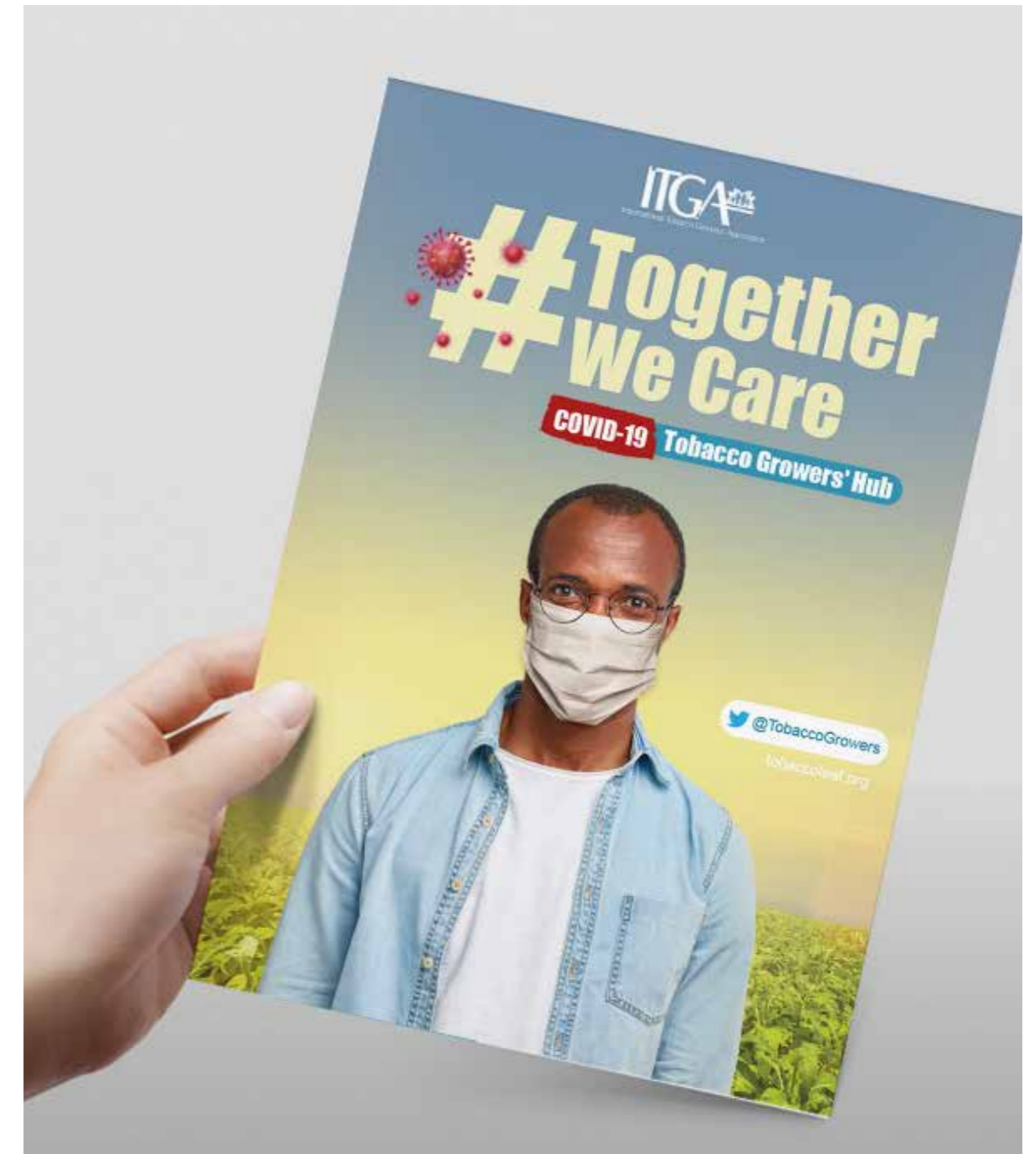


Figura 54 - flyer Together We Care. Fonte: Autor (2020)



Figura 55 - flyer Together We Care - berto - frente. Fonte: Autor (2020)

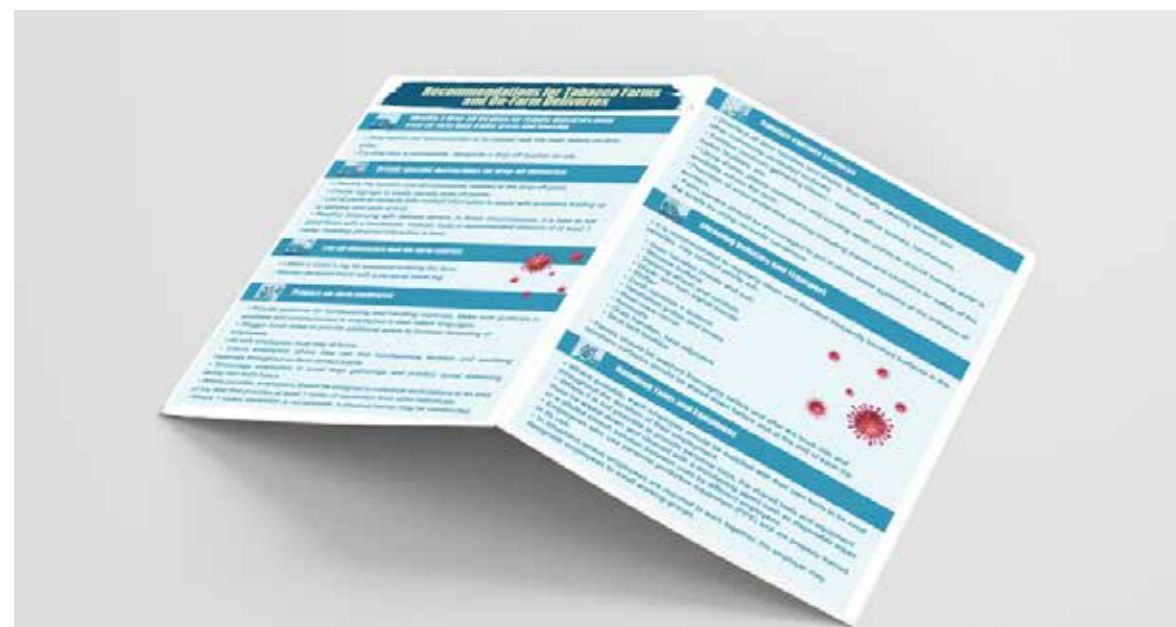
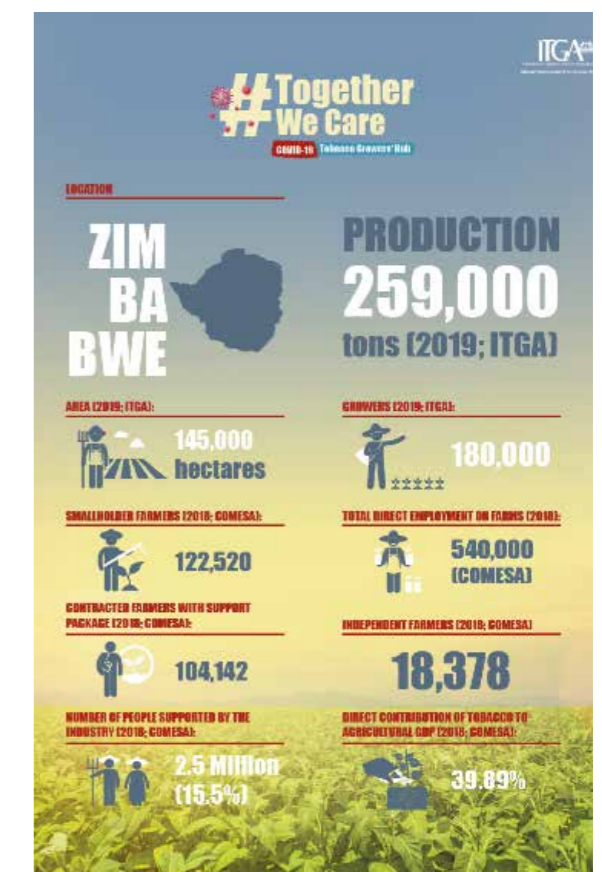
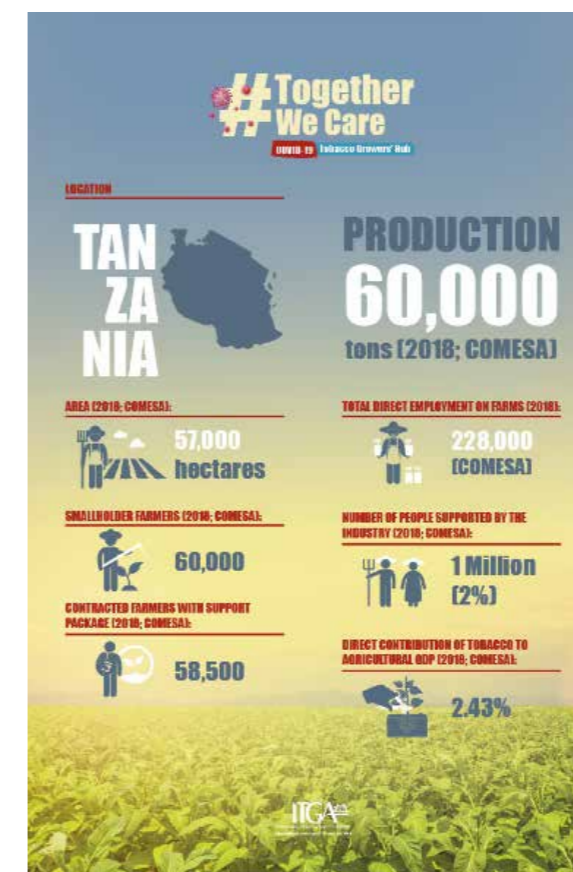
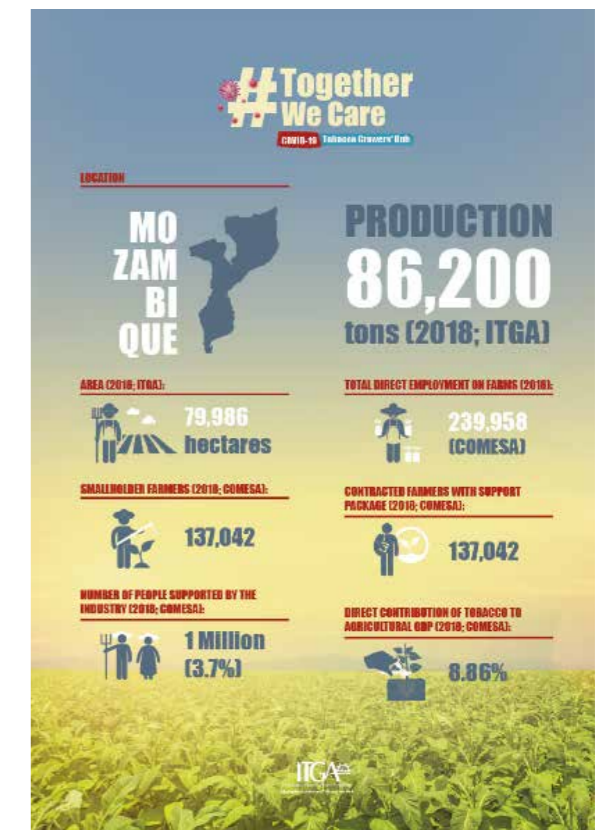
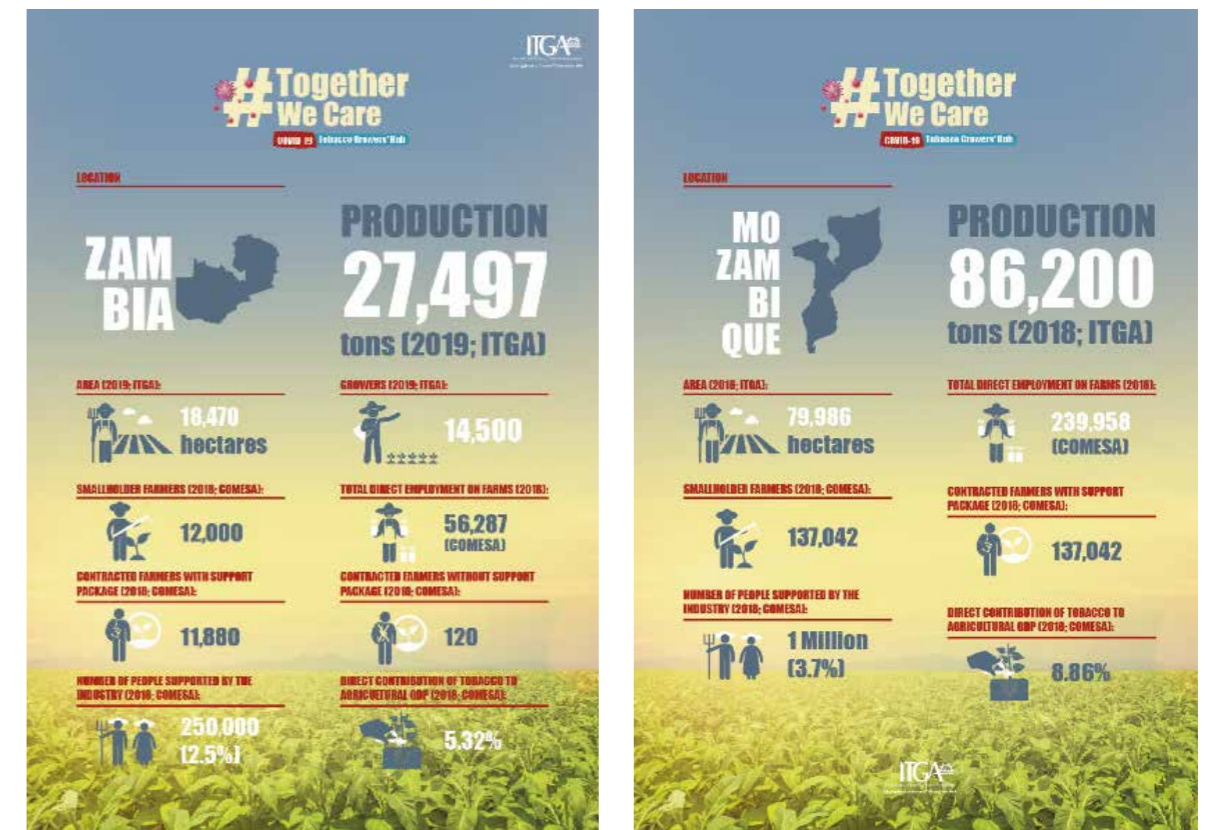


Figura 56 - Flyer Together We Care - berto - verso. Fonte: Autor (2020)

Infográficos

Inicialmente pensados para publicar na edição da revista, posteriormente foram usados para comunicar o conteúdo em outros canais como website e em redes sociais (Fig.57.)

Figura 57 - Infográfico outros países da Africa Together We Care. Fonte: Autor (2020)



Figura 58 - Layout Rede Social twitter. Fonte: Autor (2020)

Rede Social - Twitter

A rede social da ITGA também foi um recurso adotado para a campanha. Foram desenvolvidos banners de 1584 x 396 pixels (Fig.59 e 63).



Figura 59 - Header size twitter. Fonte: Autor (2020)



Figura 60 - Peças por região Together we care. Fonte: Autor (2020)



Figura 61 e 62 - Peças por região: Post destinado todos os produtores | Fonte: Autor (2020)



Figura 63 - Peças por região: Post detinado a Indonésia Fonte: Autor (2020)

E-mail Marketing

Foi feito o envio de e-mail marketing da campanha. O layout do e-mail marketing segue a Identidade Visual da campanha, no tamanho 600x800 plxs (Fig.64).



Figura 64 - E-mail Marketing. Fonte: Autor (2020)

Page on website

Desenvolvimento de uma página no site da associação, com um layout simples em formato de blog e a Identidade Visual da campanha, reunindo todas as informações da campanha, deixando os materiais para acesso livre a toda a comunidade (Fig.65).



Figura 65 - Leadpages together we care . Fonte: Autor (2020)

Whatsapp

Pensando em estreitar o relacionamento da marca com os associados da ITGA em tempos de COVID-19, foi feita uma listas de transmissão no WhatsApp para partilhar mensagens de marketing da campanha e inquéritos no âmbito de pesquisas (Fig.66).

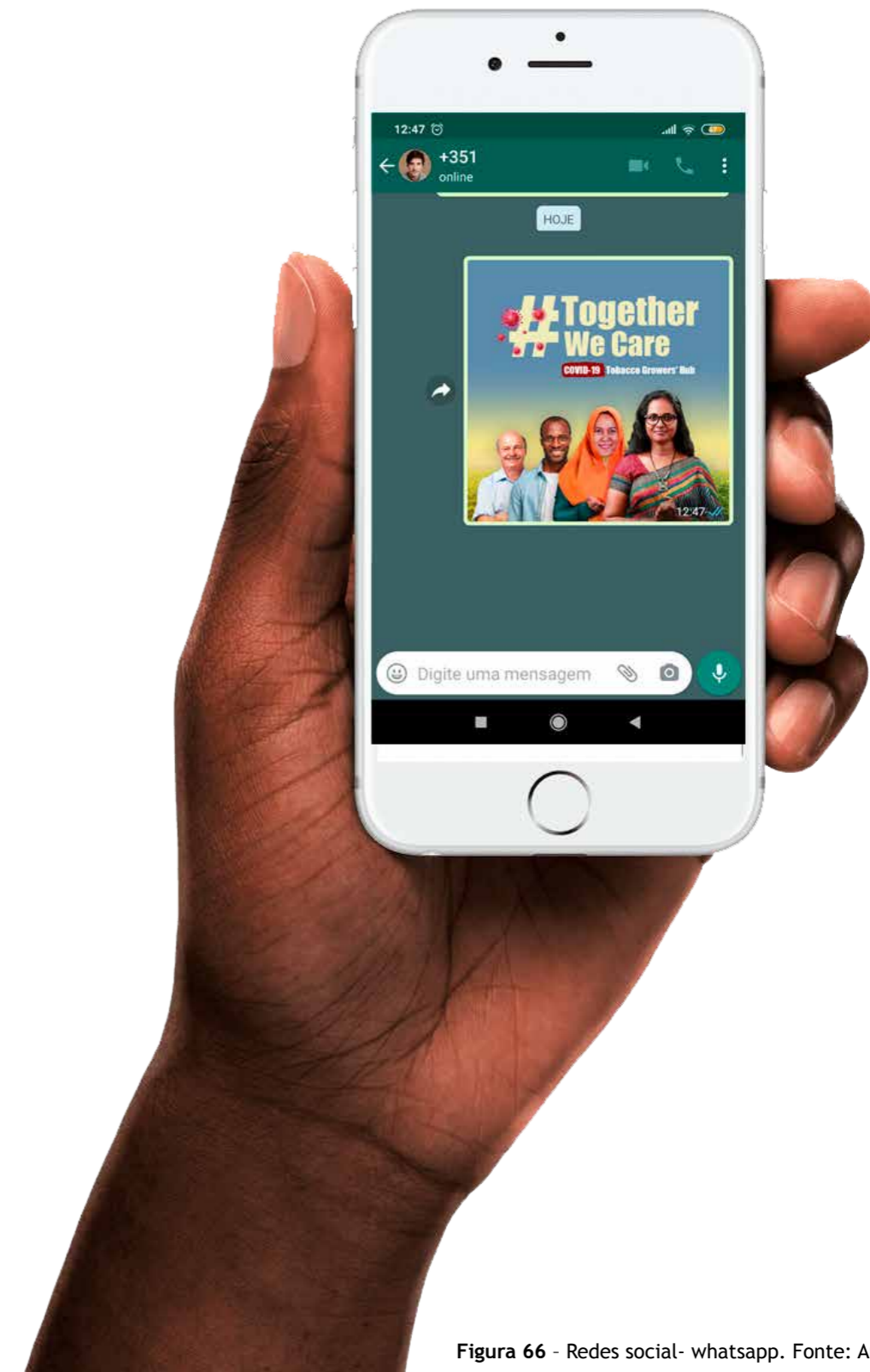


Figura 66 - Redes social- whatsapp. Fonte: Autor (2020)

Survey

O inquérito de pesquisa também foi enviado via whatsapp, como se explica a seguir (Fig.67).



Figura 67 - Imagem Survey. Fonte: Autor (2020)

Considerações do autor: Para desenvolver este projeto foi utilizado a metodologia Human-centered Design (HCD), abordagem centrada na solução de problemas pelo Design, que permite desenvolver artefatos a partir da perspectiva humana, em todas as etapas do processo.

O Design centrado no ser humano é uma abordagem para o desenvolvimento de sistemas mais fáceis de usar, mais acessíveis, centrando-se nas necessidades e exigências dos utilizadores, aplicando princípios mais adequados aos fatores humanos / ergonomia, princípios de usabilidade e Design de identidade. Essa abordagem aumenta a eficácia e a eficiência, melhora o bem-estar humano, a satisfação do utilizador, a acessibilidade e a sustentabilidade; e neutraliza possíveis efeitos adversos do uso na saúde, segurança e desempenho humano.

Identificar um Desafio Estratégico

1. Como podemos dar suporte aos produtores de tabacco para evitar os impactos do COVID_19?

2. Avaliar o conhecimento preexistente. O que as pessoas precisam ou querem - Garantir que as atividades do sector ocorram com segurança e informação adequadas para o contexto;

Que tecnologias podem ajudar nesse desafio - Materiais impressas e digitais;

Que soluções ou ideias estão a ser testadas noutras áreas - Food and Drug, Administration (FDA), Food and Agricultural Organization (FAO);

Hipóteses iniciais para solucionar o desafio - Informações adequadas,

Fornecer os materiais, promover ações de combate ao covid-19, Conjunto de ferramentas;

3. Identificar pessoas com quem conversar. Lideranças de associações de produtores de tabaco em diferentes partes do mundo e companhias.

4. Escolher o método de pesquisa

5. Entrevista com pessoas da comunidade; Entrevista com especialistas.

6. Desenvolver a abordagem de entrevista – guia e técnica.

Abertura

Começar ao seleccionar o grupo de interesse (seleciona-se o tópico principal de recomendações)

• Sondagem em profundidade - Hipóteses apresentadas (avaliação em “inútil” e “muito útil” em uma escala de 5 estrelas)

• “5 porquês” Adaptado - Pergunta final (pergunta aberta para comentar as

respostas)

CREATE (Quadro 15)

Síntese, Brainstorming, Protótipo, Feedback

Quadro 15 - Processo de desenvolvimento de design da campanha Together we care.

Síntese	Brainstorm	Protótipo	Feedback
<p>Após a análise dos questionários, obteve-se:</p> <p>Real entendimento da necessidade do sector do tabaco</p> <p>Estabelecemos perspectiva e identificamos oportunidade</p>	<p>Soluções praticáveis ao contexto:</p> <p>InfoHub com:</p> <p>Ferramentas</p> <p>Informações</p> <p>Recomendações</p> <p>Ideias</p> <p>Notícias</p> <p>Dicas</p> <p>Insights</p>	<p>Secção no website e plano de comunicação</p> <p>Materiais para download:</p> <p>Folder</p> <p>Banners</p> <p>Anúncios de revista</p> <p>T-shirt</p> <p>Cartaz</p> <p>Infografias</p> <p>Social media</p>	<p>Projeto Piloto</p> <p>Leilão de tabaco Malawi</p> <p>Aplicação do projeto em outras regiões</p> <p>Zimbabwe, Malawi, Colômbia</p>

Fonte: Autor (2020)

Design

Proposta de valor

Implementação do projeto

Inputs e aprendizagens constantes

Expansão para outros idiomas e regiões

Parcerias e incentivos

1.8. Outros projetos

A publicidade em revista é uma ótima maneira de anunciar a marca, além de ter a certeza que o nome da associação será divulgado junto de um grande número de impressos, considerando a tiragem de cada edição e meios usados, podendo cativar associados e atrair novos membros.

Todos os anúncios de revista resultaram de esboços e estudos, antes de passar ao computador.

As cores foram escolhidas com critério, tal como a tipografia, de modo a conferir uma boa relação texto-imagem e uma Identidade Visual reconhecível.

Os anúncios foram desenvolvidos para uma página inteira A4 e meia página A5. Todos com carácter promocional, fazendo sempre a adequação do anúncio ao público alvo, no texto e imagem, de modo a gerar empatia, tendo uma especial curadoria com a representatividade das localidades dos membros (Fig.68 a 75).



Figura 68 - Anúncio de Revista A5 - Together We Care peça conceito da campanha. Fonte: Autor (2020)

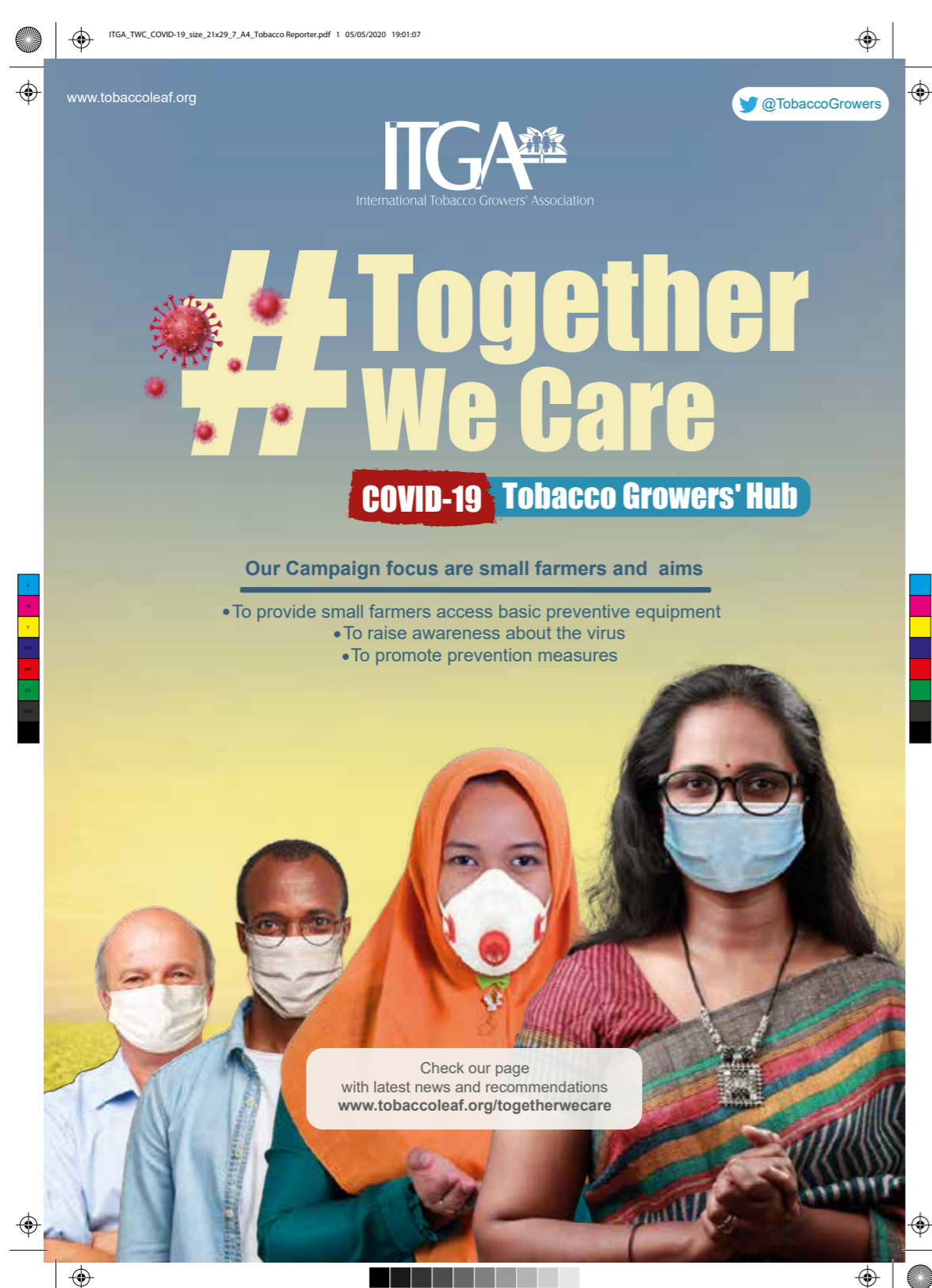


Figura 69 - Anúncio de Revista | página Inteira. Fonte: Autor (2020)

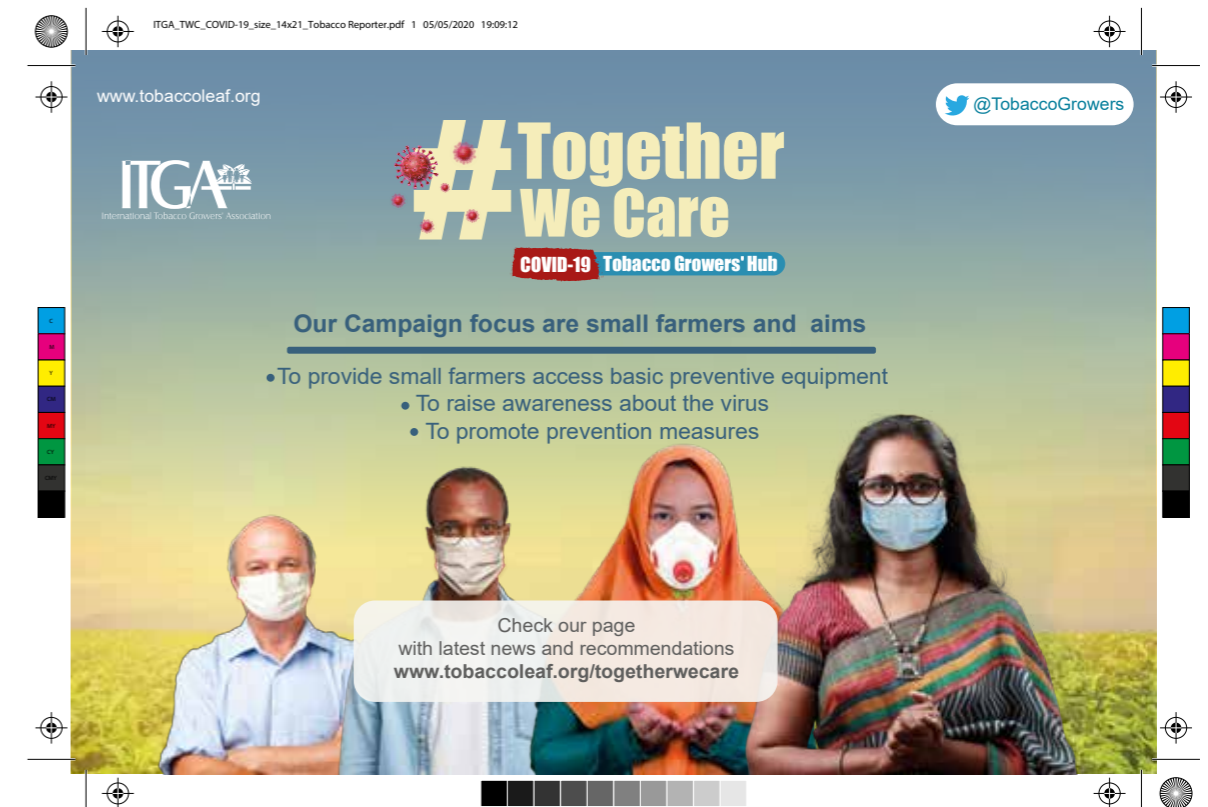


Figura 70 - Anúncio de Revista | meia página. Fonte: Autor (2020)



Figura 71 - Mockup Anúncio de Revista meia página. Fonte: Autor (2020)

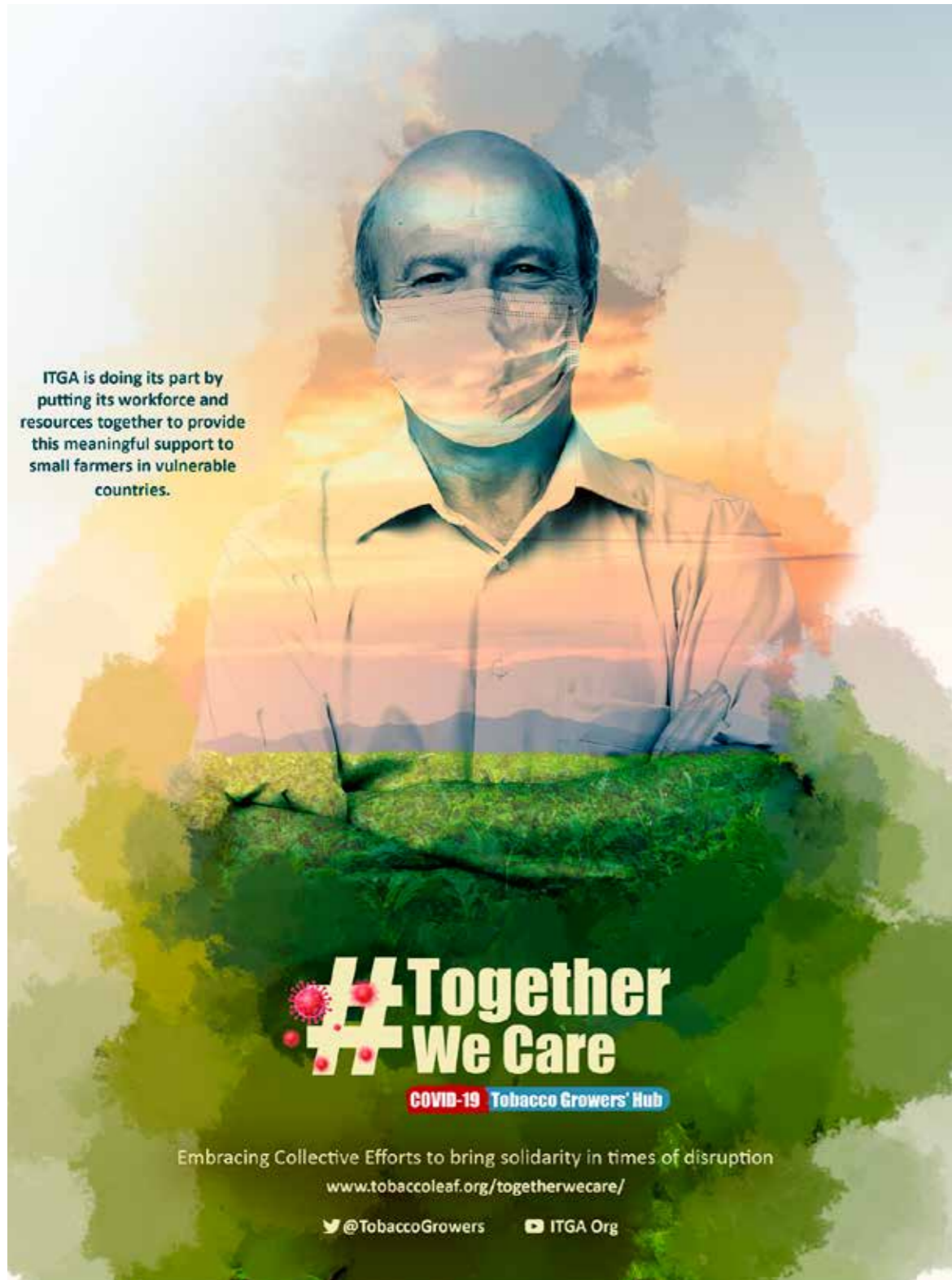


Figura 72 - Anúncio de Revista Together We Care. Fonte: Autor (2020)

Figura 73 - Anúncio de Revista Together We Care. Fonte: Autor (2020)



Figura 74 - Anúncio de Revista Together We Care. Fonte: Autor (2020)

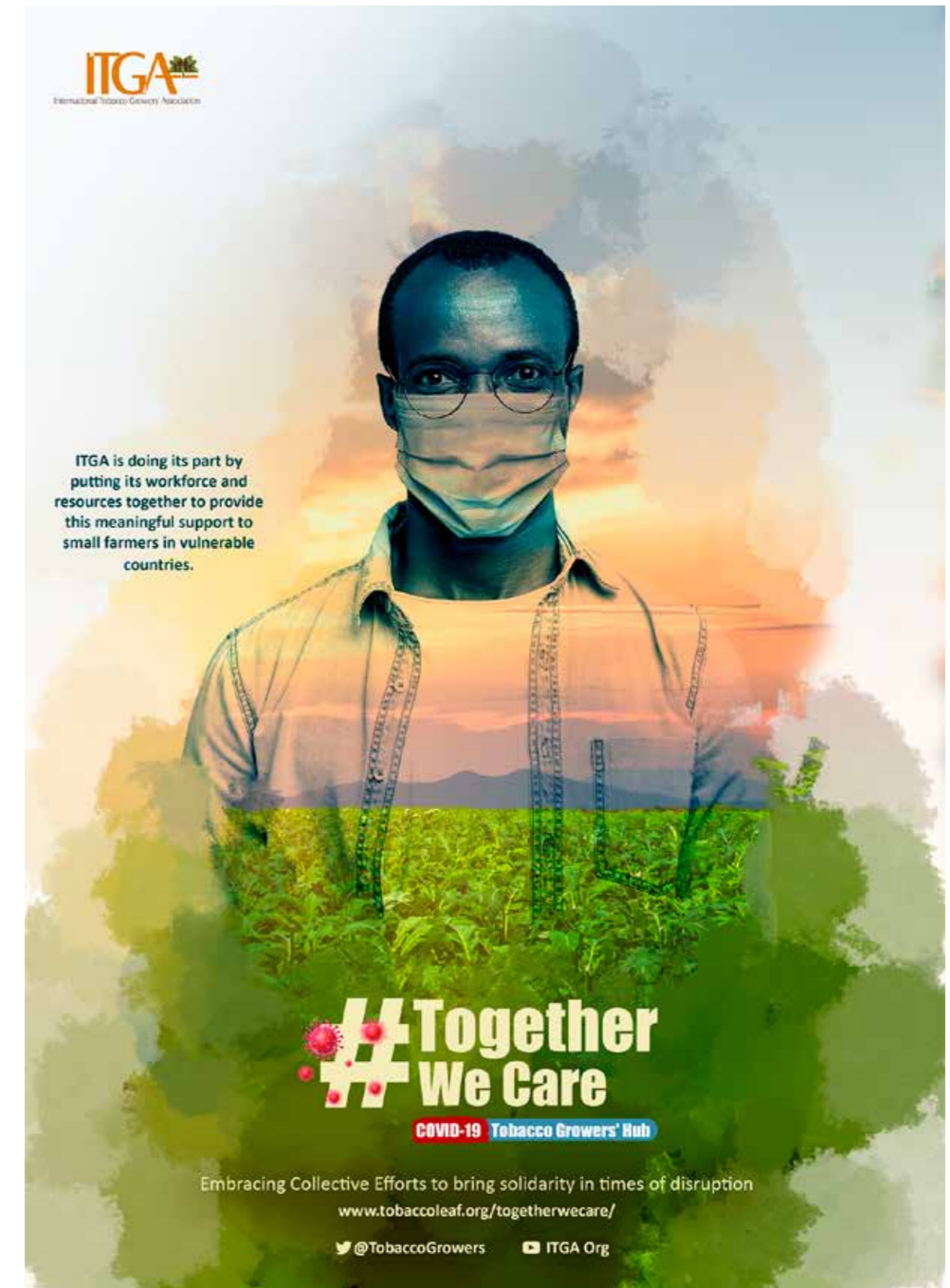


Figura 75 - Anúncio de Revista Together We Care. Fonte: Autor (2020)

Anúncio de Revista - Site ITGA

Anúncio de lançamento do redesign do website da ITGA, chamando a atenção dos associados e outros leitores para acesso no site (Fig.76).

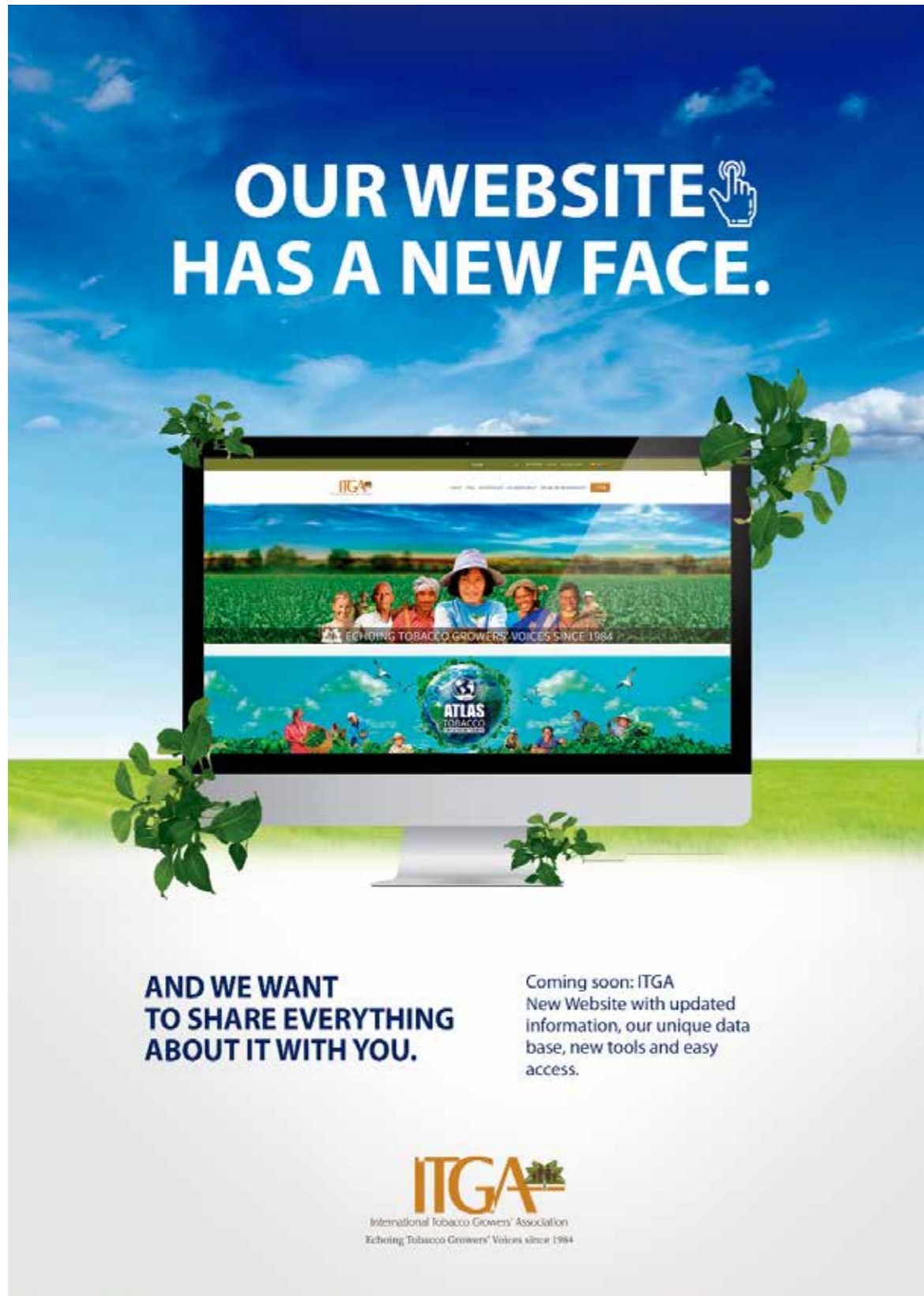


Figura 76 -Anúncio de Revista. Fonte: Autor (2020)

Anúncio de Revista - Site Atlas

Anúncio de lançamento do redesign do website da Atlas Tobacco, chamando a atenção dos associados e outros leitores para acesso no site (Fig.77).

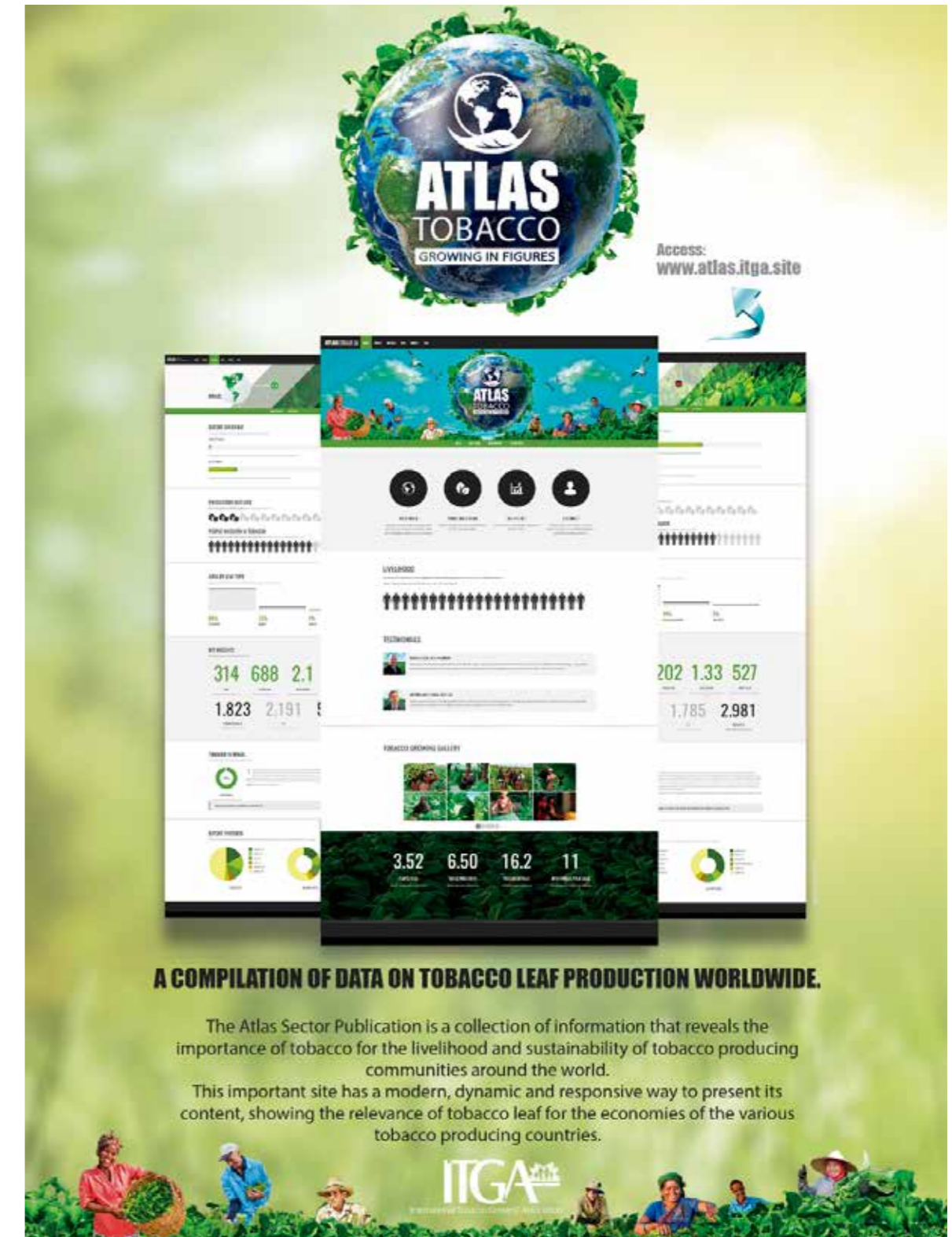


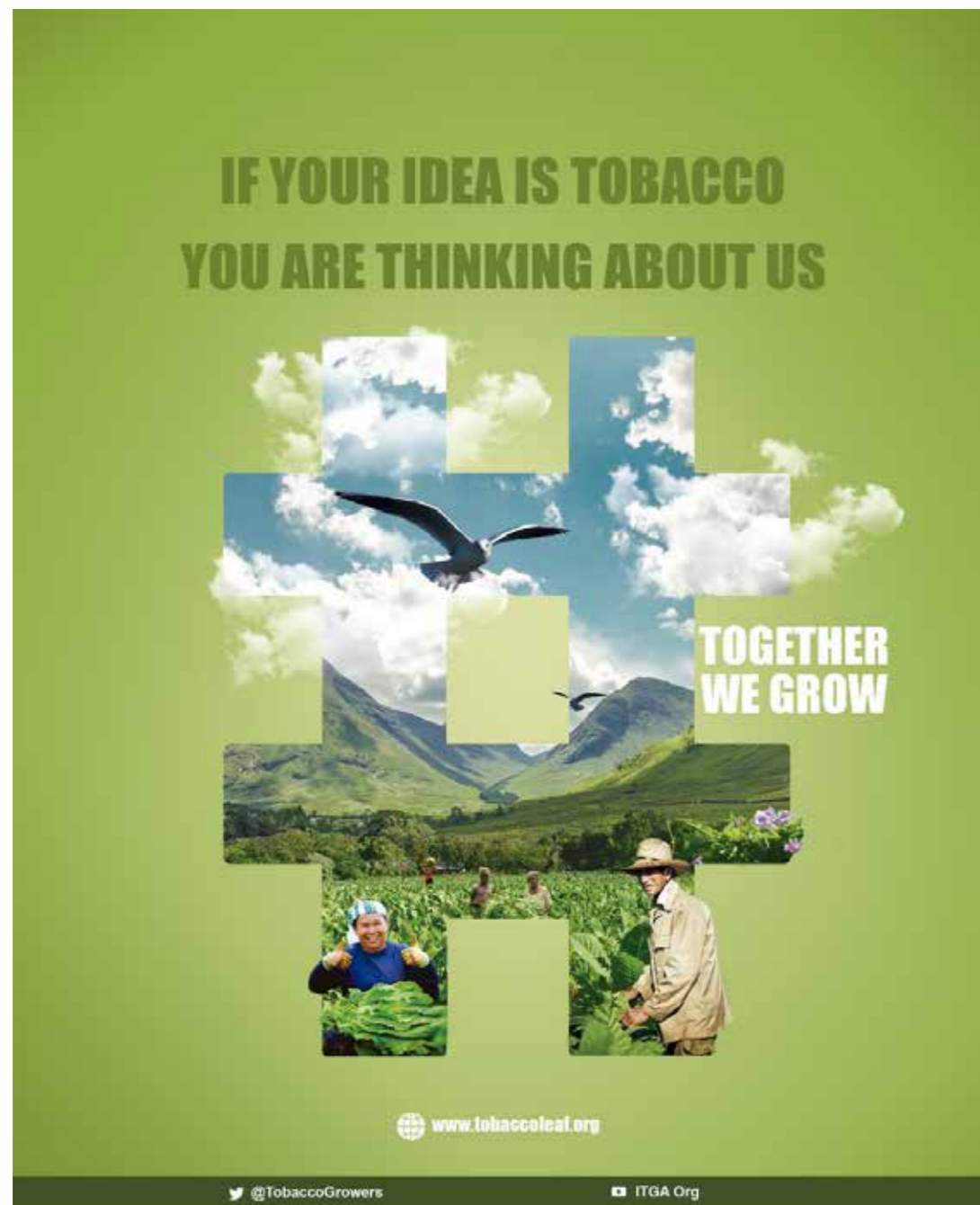
Figura 77 - Anúncio de Revista. Fonte: Autor (2020)

Anúncio de Revista - Catálogo

Lançamento do catálogo de serviços da associação ITGA e divulgação do mesmo, através de um Anúncio em revista, chamando à atenção dos leitores. O layout tem uma estrutura simples, usando a mesma imagem do catálogo, com um fundo verde e utilizando a hashtag together we grow, dando apoio as imagens de produtores (Fig.78).

Considerações do autor

Os anúncios para revista, foram feitos para três revistas de grande circulação (Tobacco Asia, TJI – Tobacco Jornal International além da própria revista da ITGA como no catálogo Institucional). Embora todo espaço de Revista tenha um preço, a publicação nestas revistas não pressupõe um pagamento porque há parceria ou são da ITGA (Fig.79).



Phone: + 351 272 092 583
E-mail: itga@tobaccoleaf.org



Av. 1º de Maio, 99, 1D, Apartado 5
6000-086 Castelo Branco, Portugal



Figura 79 - Mockup anúncio de Revista- Catálogo. Fonte: Autor (2020)

1.9. Síntese do capítulo

O estágio permitiu o ingresso no mercado de trabalho em Portugal, interagindo com clientes e problemas reais, de modo a fornecer as melhores soluções e para satisfação das suas necessidades e responder ao tópico investigativo.

Os trabalhos desenvolvidos cruzam particularmente a Identidade Visual, o Design editorial e a publicidade de serviços da ITGA, tendo-se procurado prestar um contributo numa gestão mais sistémica da Identidade Visual e da eficácia da informação e comunicação.

Cada um dos projetos desenvolvidos é analisado como um Caso de Estudo exploratório, com o propósito de poder cruzar resultados e obter informações necessárias à investigação. Com o estágio houve a possibilidade de conhecer melhor como é estruturada uma empresa na área do Design, tanto a nível de organização interna, metodologia de trabalho, e também o seu posicionamento face ao Design gráfico. O estágio proporcionou as condições ideais para uma melhoria em termos técnicos.

No sentido de comparar os casos de estudo, face ao tópico investigativo e considerando conceitos associados à Gestão do Design de Comunicação, realizou-se o Quadro 16:

Quadro 16 - Comparação entre estudo de casos considerando o Tópico Investigativo.

	Estratégia	Tática	Operacional	Gestão de Projeto	Gestão de Design	Identidade Visual	Design Editorial	Publicidade Impressa	Publicidade Online	Outros meios impressos/Digitais	Contributo para a estratégia da associação	Incremento na coerência da IVC	Melhoria da eficácia da comunicação	Contributo para a imagem de marca e reputação	Contributo para rentabilizar custos ou racionalizar processos
Entidade visual tobacco fórum	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Website institucional		x	x	x	x						x	x	x	x	x
Website atlas tobacco		x			x						x	x	x	x	
Reformulação gráfica da revista Tobacco courier		x	x	x			x	x		x				x	x
Infográficos		x	x	x	x		x	x		x			x		
Catálogo institucional		x	x	x						x		x	x	x	x
Together we care	x	x	x	x		x		x	x						
Outros projetos															
Publicidade em revista	x	x	x		x		x	x	x	x	x		x	x	x
Publicidade em revista Together we care	x	x	x		x			x	x	x	x		x	x	x
Publicidade em revista website Institucional	x	x	x		x			x	x	x	x		x	x	x
Publicidade em revista website Atlas tobacco	x	x	x		x			x	x	x	x		x	x	x
Publicidade em revista catálogo Institucional	x	x	x		x			x	x	x	x		x	x	x

Fonte: Autor (2021).

Capítulo VM

Proposta de modelo

Nota Prévia

Pretende-se com este capítulo demonstrar as várias perspetivas sobre a Gestão de Design enquanto ferramenta estratégica aliada ao mundo corporativo, pela visão de vários autores. Com base na revisão da literatura e no trabalho de estágio, propõe-se um modelo para a Gestão do Design de comunicação na ITGA.

1. Outros modelos de Gestão de Design

1.1. Modelo de Ravasi e Lojaco (2003)

O modelo de Ravasi e Lojaco (2003) é conceptual e estratégico, baseado nos produtos no Design da Identidade Visual Corporativa definir o valor de marca.

Na etapa base, trata-se de definir a mudança estratégica e explicar como as decisões são tomadas qual o estilo de gestão. A gestão da mudança estratégica centraliza, podendo redefinir, a identidade como o núcleo da lógica da organização em toda a sua dimensão. Os produtos e a Identidade Visual são considerados como formas de expressar a essência e dar forma visível à estratégia e posicionamento da marca.

Neste modelo prevê-se uma monitorização e avaliação contínua, conforme mostrado na figura seguinte. Os Designers internos ou externos são os responsáveis por gerar ideias inovadoras e diversificadas (Fig. 81 e 82).

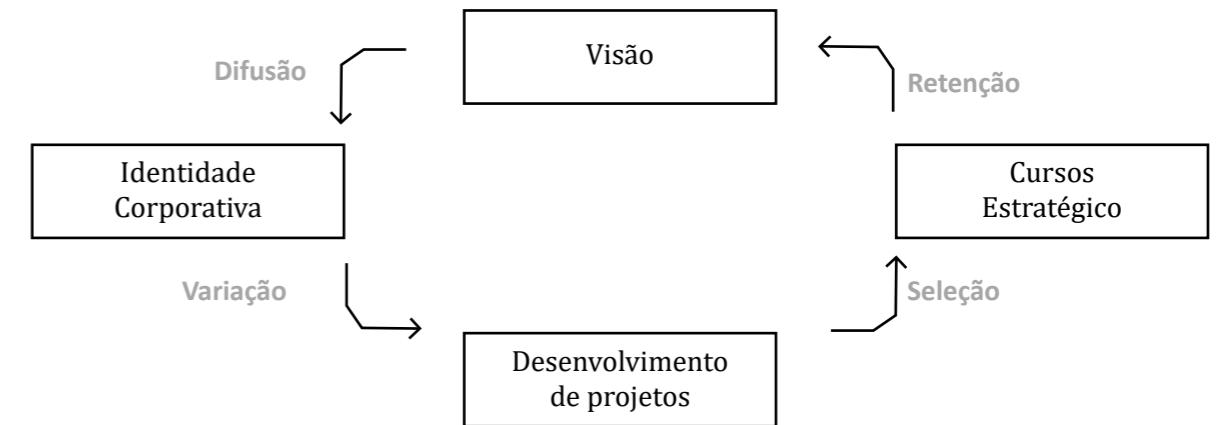


Figura 81 - Modelo 2. Mudança estratégica como um processo evolucionário auxiliado pelo Design. Fonte: Ravasi e Lojaco (2003, p.44).

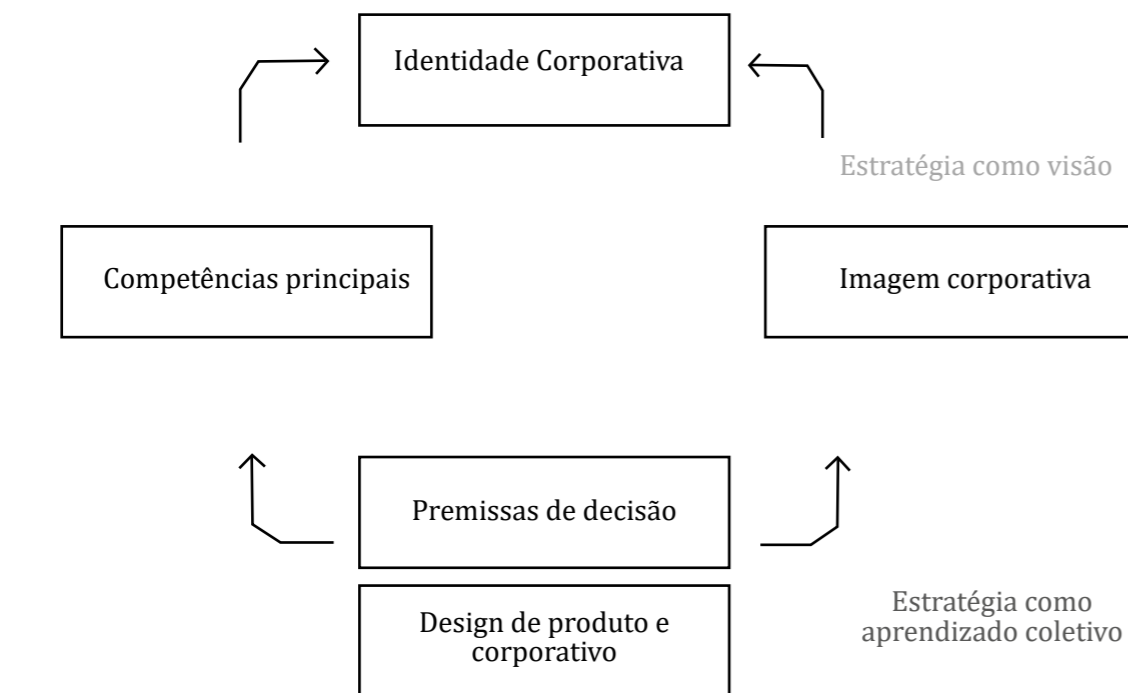


Figura 80 - Modelo 1. A relação entre atividades de Design e formulação de estratégias. Fonte: Ravasi e Lojaco (2003, p.38).

1.2 Modelo de Mozota (2003b)

Também no modelo de Mozota (2003b) se imputa responsabilidade aos Designers na definição de novos mercados e ao nível do Design thinking, pelo quatro poderes do Design, apresentados antes: O Design como elemento diferenciador ao nível operacional no sentido da integração e expressão visível da vantagem competitiva no mercado; O Design como elemento integrador, no nível funcional, aumentando as capacidades na melhoria do processo de desenvolvimento de novos produtos (Design e inovação); O Design como elemento transformador para unificar e mudar a visão da empresa a um nível estratégico, criando oportunidades de negócio (Design e desenvolvimento).

A correlação dos níveis descritos contribui para a competitividade e sustentabilidade empresarial, visível nas vendas e no valor de marca (Fig. 82 e 83).

DIFERENCIADOR	INTEGRADOR	TRANSFORMADOR
↓	↓	↓
Design E MARKETING Nível operacional	Design E INOVAÇÃO Nível Funcional	Design E ESTRATÉGIA Nível Estratégia
↓	↓	↓
Primeiro passo no sentido da integração	Incrementação da função de Design na empresa	Capacidade do Design em unir e transformar a visão da empresa
O que resultado no Design enquanto BOA ACTIVIDADE EMPRESARIAL		

Figura 82 - Os 4 poderes do Design (Fonte: Síntese adaptada de Borja de Mozota, 2006, p.84)

<p>PERSPECTIVA DE VALOR DO CONSUMIDOR Como deveremos expor o Design aos consumidores por forma a alcançar a visão da organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar a quota de mercado / % de produtos ou serviços acima do valor médio. 2. Melhorar a imagem de marca / % de produtos ou serviços vendidos ao serviço da marca. 3. Melhorar a satisfação do cliente/ design orientado para o utilizador (mediante pesquisa) 	Visão	<p>PERSPECTIVA DE VALOR DA PERFORMANCE Como poderá o departamento de Design melhorar o processo utilizado pela organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Melhorar os processos de inovação / aumento anual do número de projectos. 5. Melhorar processos de produção/ diminuição dos defeitos 6. Implementar a gestão de relação com clientes / o Design na gestão dos sistemas de informação diminuição das críticas. 	
Visão		Visão	
<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM (O Design como elemento transformador)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Contratar perfis com elevado potencial / recrutamento Design; 8. Equipa competente/ melhorar as capacidades de aprendizagem através do Design; 9. Equipa motivada e confiante / trabalhar transversalmente com equipas multi-culturais através do Design; 	Visão	<p>PERSPECTIVA DE VALOR FINANCEIRO (O Design como boa actividade empresarial)</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Aumentar a facturação / % de vendas de novos produtos ou serviços. 11. Melhorar os valores intangíveis / Número de licença e projectos protegidos 12. Melhorar o retorno do investimento (ROI) / melhoria de resultados versus capital investimento em projectos de Design. 	

Figura 83 - Balance Score Card (Fonte: Adaptado de Borja de Mozota, 2006, p.47)

1.3. Modelo de Pereira, et al (2002)

O modelo de Pereira, et al (2002) propõe a estratégia pela gestão da inovação tecnológica, apresentando os aspectos relevantes na sua implementação nas empresas, as quais devem ser adequadas a cada caso (Fig.84).

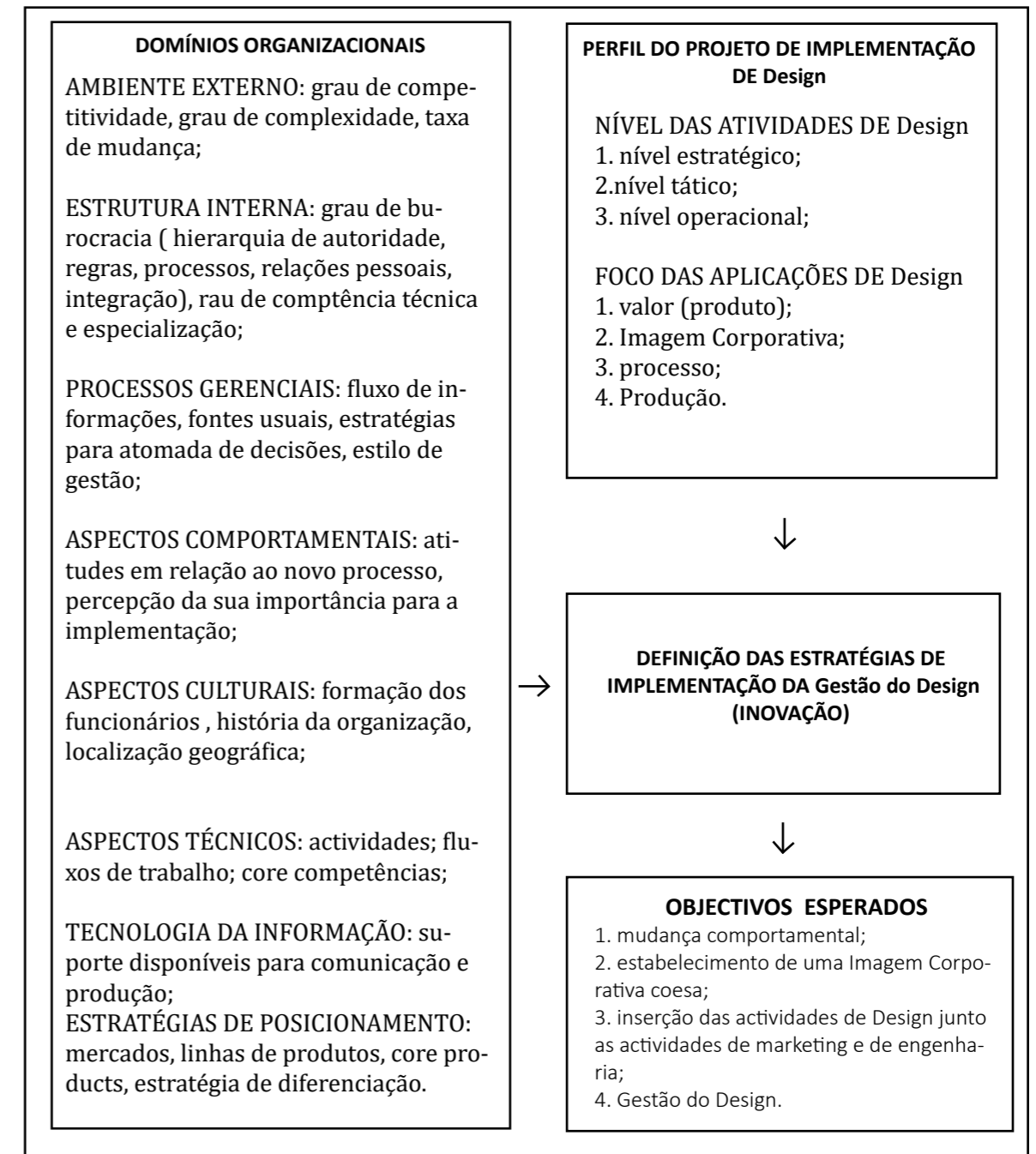


Figura 84 - Fatores a considerar na implementação do Design em uma organização. Fonte: Pereira (2002, p.51)

1.4. Modelo de Best (2006)

No modelo de Best (2006; 2011) a Gestão de Design faz-se nos três níveis: ao nível corporativo, gerindo a estratégica, que inclui a visão, a política de Design e a missão; no nível empresarial, gerindo o processo que inclui a tática, sistemas e processos, como fazer visível e tangível através do Design; e o nível operacional, que inclui a gestão de projeto e implementação, a entrega e as tangibilidades, incluindo a tomada de decisão, especificação de materiais, relações humanas e responsabilidades éticas.

Compete ao gestor de Design assumir diferentes papéis nas diferentes etapas do projeto, gerir uma equipa com liberdade de pensamento e a capacidade de comunicar eficazmente com os responsáveis máximos de uma organização (Fig. 85).



Figura 85 - Aplicando a Gestão do Design a um ambiente organizacional. Fonte: Best (2006, p.96)

1.5. Modelo de Benavides (1996)

O “Conceito Venture” ou modelo, de Benavides (1996) é denominado “método do empreendedorismo ou da aventura” propondo-se gerir e potenciar a relevância das atividades do Design e a competitividade dos resultados numa equipa que trabalhe no ao nível hierárquico da administração, sem fazer parte da estrutura vertical (Fig.86).

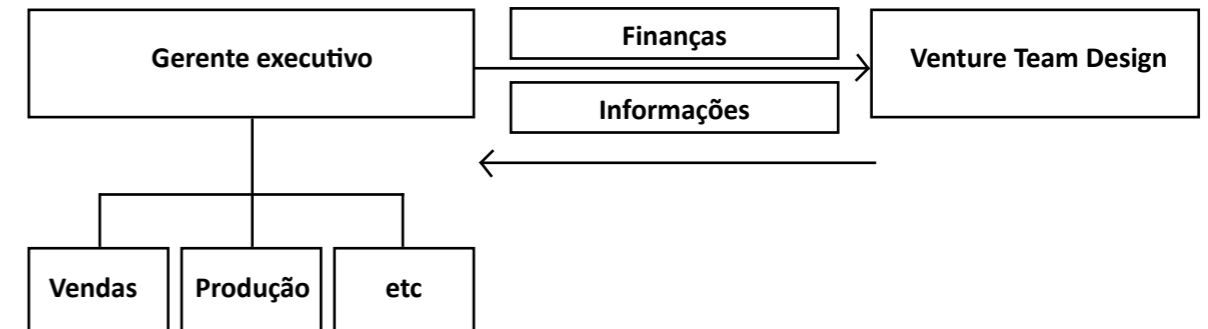


Figura 86 - O “Conceito Venture”. Fonte: Benavides (1996, p.28).

No processo de Quarante (1992) evidencia-se a relação entre as estratégias, táticas e operações internas e externas e o seu impacto na percepção da Imagem Corporativa. Para a autora, toda a estrutura empresarial ou de negócio resulta das medidas estratégicas para conseguir a imagem de marca pretendida Fig. 87).

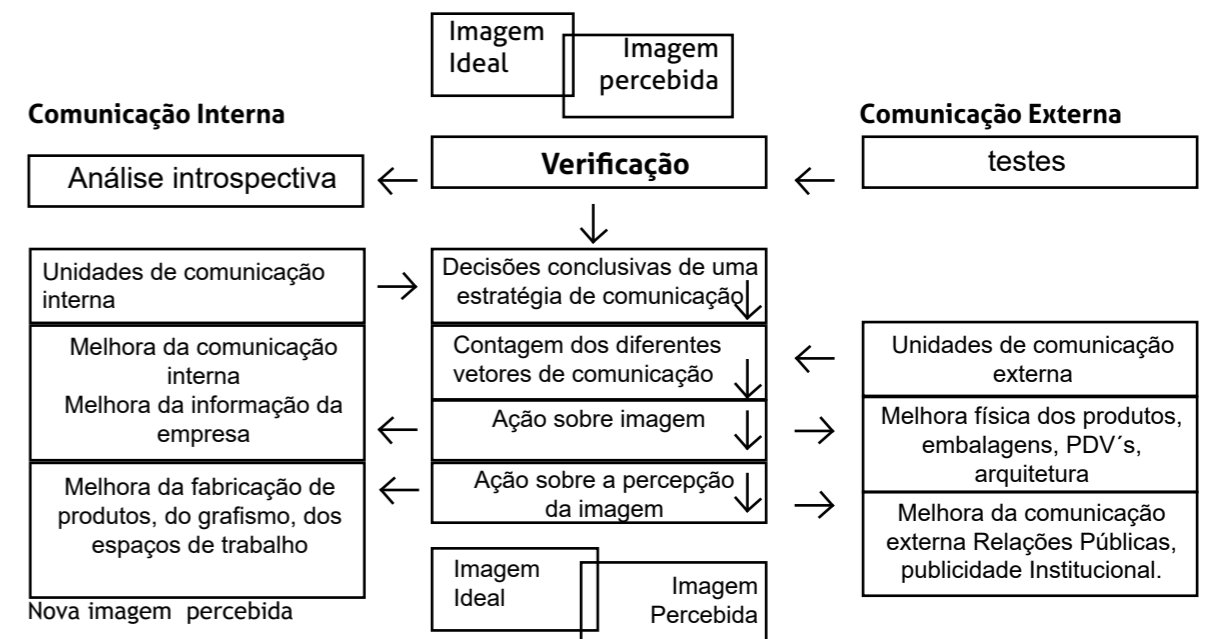


Figura 87 - Esquema do processo estratégico de comunicação. Fonte: Quarante (1992, p.46).

2. Análise do Estudo de Caso

No modelo de Ravasi e Lojacono (2003) atribui-se ao Design a orientação da mudança, que será percebida sobretudo pelo produto e na Identidade Visual, que devem ser geridos constantemente.

Mozota (2003) posiciona os poderes do Design como os seus eixos de ação para definir, redefinir, afirmar e comunicar o posicionamento e gerar competitividade que resulte em valor de marca. Também esta autora insiste na necessidade de gestão constante e transversal pelo Design.

Por outro lado, Pereira (2002) apresenta a Gestão do Design no sentido estratégico, tático e operacional da organização, com foco no valor do produto, Imagem Corporativa para gerar mudanças comportamentais, rentabilidade, sustentabilidade e valor de marca.

No caso de Best (2006) o Design contribui para a gestão estratégica, incluindo política e visão de missão, através do processo e sistema tangível, incluindo a supervisão dos projetos, da entrega e da tangibilidade no nível operacional, com ênfase na gestão de materiais de Design, relacionamento interpessoal e na responsabilidade ética.

Por fim, Benavides (1996) “Conceito Venture” potencializa a capacidade de garantir as atividades de Design interno da organização e a aceitabilidade dos resultados do Design e melhorar a equipe de Design para trabalhar no mesmo nível que a alta administração, sem fazer parte da estrutura vertical.

3. Metodologia Projetual

3.1. Fluxo de Trabalho

Na associação é possível perceber dois fluxos de trabalho, sendo um anterior e outro posterior à introdução do Departamento de Design. É possível ter uma compreensão geral de todos os processos envolvidos do início ao fim.

Normalmente, o primeiro método é realizado por uma equipe de comunicação composta por administradores, gerentes de vendas e projetos, mas depende do tipo de cliente (é o primeiro contato ou cliente comum).

Seguindo o processo, surge a pergunta: “Que tipo de projeto?” Após a reunião da equipa, delinea-se a integração com outros departamentos e a categoria do projeto: Identidade Visual, Design Editorial, Design de Informação, Impresso; Digital; webDesign; entre outros. Este último se refere a projetos que não podem ser desenvolvidos internamente, portanto, podem contar apenas com a terceirização. A utilização de subcontratação de trabalho já é uma prática comum nesta associação.

Também pode haver lugar à subcontratação total ou parcial, nomeadamente quando parte do projeto exige algum conhecimento técnico ou competências particulares ou por falta de tempo da equipa.

Por fim, o produto é apresentado ou entregue através da equipa. O departamento de Design foi criado para reduzir a crescente necessidade de subcontratação que surgiu ao longo do tempo no campo do Design de comunicação.

O Departamento de Design veio trazer um novo fluxo de trabalho dentro da empresa para o desenvolvimento de Identidade Visual das reuniões anuais, Catálogo institucional, Projeto editorial, Newsletters; Boletins informativos, Publicidade, Gestão do Design, entre outros projetos (Fig. 88).

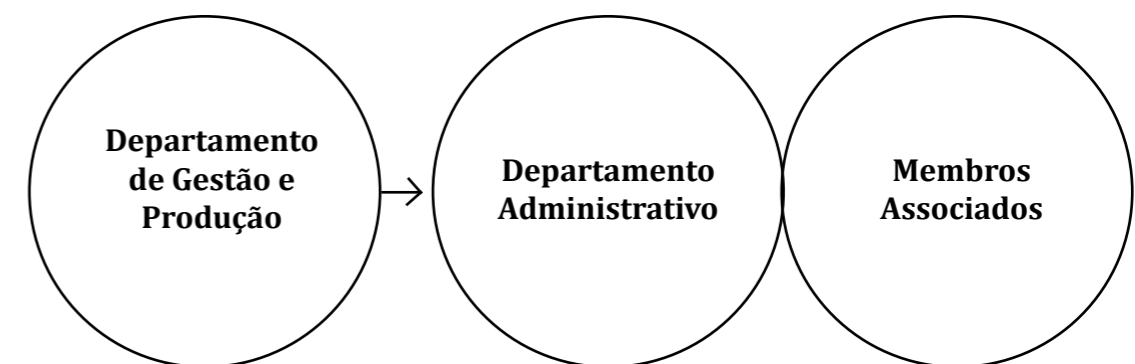


Figura 88 - Aproximação Metodologia Projetual da associação. Fonte: Autor (2021)

3.2. Metodologia de Design ITGA

No desenvolvimento dos projetos de Design, independente da sua especificidade, a metodologia é extremamente importante. Esta metodologia pode ser dividida em três partes, a saber: problema, método e solução. A partir deste ponto, a prioridade de cada processo será definida dentro dos aspectos importantes para a continuidade do Design.

O método é a organização e adequação das etapas descritas anteriormente, adequando-as do melhor modo para a resolver o problema ou necessidade pelo Design de comunicação. No final, a solução geralmente é obtida após a execução de tarefas que incluem conceitos, elementos visuais, seleção de meios e elaboração de suportes e do programa para o seu uso.

Na associação ITGA, um método também pode ser determinado após a descrição detalhada de cada item. Normalmente, problemas ou briefings são quase sempre relatados pela equipa de comunicação. A construção do briefing quase nunca é desenvolvida em cooperação com o departamento de Design, sendo o incidente mais frequente em projetos internos. Por este motivo, o briefing será desconstruído ao ser entregue ao departamento para ser totalmente compreendido. Nesse método, três outras subáreas podem ser identificadas: pesquisa, Design e desenvolvimento. Pesquisa,

Projetar e Desenvolvimento. Dentre essas ferramentas, existem várias ferramentas que podem ser utilizadas para realizar diferentes tarefas que são essenciais para o projeto. A pesquisa inclui uma série de operações para coletar o máximo de informações relevantes possível, filtrar e organizar as informações para que possam ser entendidas, busca online por notícias ou fontes confiáveis e a construção de mapas mentais de informação também conhecidos como mapas mentais ou mindmaps. Antes de entrar na próxima fase, a Gestora de projeto irá monitorar e verificar esta primeira fase.

Depois de passada à verificação, entramos na próxima etapa do projeto, onde podemos iniciar o primeiro teste, esboços de baixa resolução ou arquitetura de informação, cujo objetivo é criar a estrutura do projeto, o suporte principal onde a informação irá ser distribuída. São desenvolvidos desenhos à mão e representações computacionais simples. Depois que o gerente de projeto verifica novamente, após aprovação avança-se para a próxima etapa.

O desenvolvimento é o resultado de todas as etapas anteriores. O trabalho gráfico é mais claramente visível e próximo do resultado final, próximo ao resultado final, por vezes através markups para simular a sua aplicação numa situação real, outras vezes através de maquetas, utilizado para simulação real e para testar a sua interatividade o mais próxima possível do real. Em outros casos, é desenvolvido o protótipo, próximo do produto final, que pode ou não ser usado no processo de validação. A solução é definida pelo produto final e vem com todo o suporte pensado para exibição e divulgação, devendo ser posteriormente disponibilizada à administração e depois ao público (Fig.89).

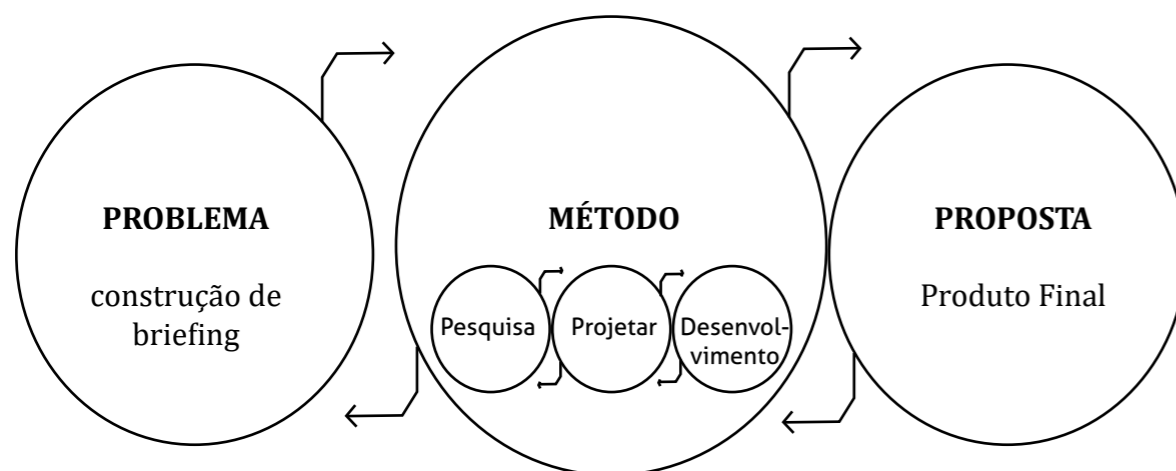


Figura 89 – Esquema Metodológico Departamento de Design ITGA. Fonte: Autor (2021).

4. Síntese do capítulo

Foi possível perceber que o desenvolvimento de uma organização e a sua competitividade no mercado se fomenta se for bem utilizando o Design. A Gestão de Design é um fator-chave é elemento essencial no desenvolvimento de produtos e serviços e na busca da inovação, da sustentabilidade, para gerar rentabilidade, valor agregado e diferencial de forma competitiva no mercado.

A estrutura de gestão de projeto deve assegurar a correta orientação dos processos envolventes ao projeto e poder oferecer um máximo de eficácia, ajudando a empresa a mostrar o melhor dos seus serviços, diminuir falhas e perdas financeiras e aumentar a qualidade do produto final. Ainda, demonstrar as várias perspectivas sobre a Gestão de Design enquanto ferramenta estratégica aliada à gestão.

Na perspectiva dos autores consultados e considerando a experiência de estágio, foi proposto um modelo que procura capacitar e apoiar na metodologia de gestão da associação ITGA, contribuindo para a eficácia e qualidade da comunicação. Na associação foi possível separarmos dois fluxos de trabalho, um anterior e outro posterior à introdução do Departamento de Design. A introdução do Departamento de Design contribuiu para reduzir a subcontratação e para a eficácia e coerência da comunicação.

Capítulo

VIII

Discussão de resultados

Nota Prévia

Neste capítulo vamos abordar especificamente a apresentação e análise dos resultados obtidos, da atividade prática em contexto de estágio, mas também no enquadramento teórico.



1. Apresentação de Resultados

1.1. Gestão da ITGA

Neste capítulo, o autor analisa e cruza os aspectos relacionados à Gestão do Design na ITGA confrontadas com a revisão da literatura. Agora é a hora da macro análise, onde é possível observar toda a abrangência dos processos de gestão, cultura e estratégia organizacional.

Então, podemos analisar a gestão sob duas perspectivas: uma é a visão que existe durante o estágio, e a outra é baseada na visão defendida pelos autores consultados.

1.2. O processo de gestão

A ITGA como qualquer outra associação com estrutura hierárquica, possui em toda a sua extensão um processo de gestão, nomeadamente a função de gestor era tomada pela Relações Públicas e pelo Chefe Executivo, embora nem sempre seja claro essa posição. A eficácia da gestão não se baseia num lugar/posição dentro da empresa mas sim na preparação que a estrutura formal da empresa permite.

Embora o aluno não estivesse posicionado ao nível da gestão de topo da ITGA, é possível comparar a proposta de Figueiredo (1995), segundo o qual é a este nível que deve acontecer o planeamento estratégico, o operacional e a elaboração do programa, a execução e controlo.

No caso da experiência de estágio, embora as boas medidas, a Gestão do Design é quase, senão mesmo, inexistente no sentido descrito pelos autores consultados, nomeadamente na avaliação e ajuste dos resultados com base em informações do contexto. É possível afirmar que a organização da associação é descentralizada, levando a juntar uma grande quantidade de decisões a serem tomadas pela administração, perdendo clareza na identificação dos custos, lucros e investimento da estrutura, assim como perda de autonomia nos departamentos.

1.3. Missão e visão da Organização

De acordo com a associação a sua missão e visão está bem explicitada e apoiada nos seguintes valores: confiança, solidez, sustentabilidade.

No entanto, ainda carece da definição clara de um propósito e visão distintivos, que sejam depois comunicados na adoção de métodos e novas formas de comunicar.

1.4. Estratégia

A estratégia da ITGA centra-se num canal principal e comercial faltando diversidade e maior valorização dos demais canais digitais e analógicos.

Tendo uma presença de mais de 30 anos, acaba por haver uma certa estabilização, sem um investimento forte para entrar em outros mercados.

Na perspectiva do estagiário, há lugar a novas abordagens ou mesmo inovação nos canais e serviços da associação, conforme exposto pelo departamento de Design, propondo-se uma estratégia de diferenciação mais direcionada para o crescimento em novos mercados e a valorização do departamento de Design. Faltaria maior grau de autonomia, confiança e margem de erro para que o departamento de Design apresentasse e definisse estratégias com a gestão de topo.

Por último a estratégia de Identidade Visual e comunicação foi implementada de forma parcial quando do estágio, com ênfase nos meios de comunicação produtos editoriais, faltando a comunicação comercial, onde não foi dado grande espaço de manobra ao departamento de Design.

1.5. Análise

Em análise à gestão da ITGA, como um todo, podemos afirmar que há uma grande necessidade de se demonstrar no mercado como uma potência, pelo fato de ter qualidade e qualificações para o fazer, incluindo um percurso respeitável e que respeitamos.

Ainda assim, consideramos existir uma oportunidade para desenvolver os canais e meios de comunicação e reorganizar os processos de Gestão do Design.

2. Objectivo da Gestão de Design

A principal função da estratégia de Design é clarificar ou (re)definir os objetivos e valores da empresa (missão), bem como gerir os processos no plano tático e operacional (incluindo-se aqui a comunicação) para conseguir competitividade e valor de marca.

No âmbito do estágio desenvolvido, a gestão de Design corresponde à ligação entre o departamento de Design e os restantes da empresa, inclusive a comunicação com os membros. Mozota (2002) reconhece a importância desta relação como partilha de conhecimentos, entre gerentes e Designers, porque são capazes de definir o futuro da organização, contribuindo na definição da estratégia, o identificar oportunidades e comunicá-lo internamente, reforçando o sentido de pertença.

As equipas de gestão de Design são constituídas por um conjunto de profissionais de várias áreas, permitindo ligações entre vários departamentos, neste caso a associação beneficiaria de maior sinergia entre departamentos.

2.1. Análise

Na perspectiva integradora, a Gestão de Design é a atividade macro das estratégias que, em grupos interdisciplinares, tem poder para decidir sobre como o Design define a Identidade Visual e os produtos.

Por outro lado, a Gestão de Design também acontece nos planos táticos e operacionais e neste domínio foi possível desenvolver estas atividades no âmbito de campanhas ou olhando para o conjunto de trabalhos desenvolvidos.

3. Gestão de Projeto

A gestão de projeto é uma forma de assegurar a eficácia, a execução atempada a eficiência, podendo contribuir para a implementação de uma cultura empresarial que valoriza o Design e que se manifesta em todas as dimensões do negócio. Pode ser o modo de introduzir a Gestão de Design numa organização e de afetar positivamente a imagem da organização. Porém, para que a gestão de projeto tenha impacto na cultura, devem haver condições e sistemas de apoio, nomeadamente para recolha de dados sobre o mercado, para permitir maximizar rendimentos.

3.1. Análise

Esta é a área de maior influência do departamento de Design, com foco em todo o processo inerente ao projeto. De acordo com Kerzner (2002), esse conhecimento é considerado um conjunto de conhecimentos práticos, habilidades e métodos para concretizar os objetivos e monitorizar os resultados.

Praticamente todas as etapas são identificadas como existentes na ITGA mesmo antes do estágio, embora desempenhado por colaboradores de departamentos diferentes. A gestão integrada é um processo geralmente desenvolvido pelo responsável pelo projeto, embora em muitos casos os demais colaboradores ignorem os detalhes. A ordem desta etapa é diferente do que acontece no modelo. O gerenciamento de foco é outro processo que o gerente de projeto resolve por meio de uma descrição completa dos limites do projeto para obter a aprovação ou ajuste dos por parte da administração. Sua finalidade é ser o primeiro critério, mas não é um processo de compreensão de todos os envolvidos no projeto e, às vezes, não é compreendido.

Portanto, a gestão do cronograma do projeto também é feita pelo gestor, e às vezes como parte das instruções da etapa anterior, por serem feitas em simultâneo ou quase. Por outro lado, devido ao grande número de intervenientes, talvez os detalhes do cronograma não sejam muito detalhados. Dependendo da complexidade do projeto, esse processo pode se tornar maior ou menor.

Porém, na próxima etapa, o gerenciamento de custos é quase sempre de responsabilidade do administrador, desde que o administrador não tenha formulado o gerenciamento de custos, a verificação final deve ser aprovada pelo administrador. Em momentos de subcontratação de empresas novas ou pouco habituais, o desenvolvimento do orçamento seria sempre ao encargo da gestora de projetos.

Além disso, as etapas de gerenciamento da qualidade são muito confusas na estrutura, que é em grande parte a base simples do processo final, e não há uma pessoa que tenha a responsabilidade de programar e verificar os parâmetros. É mais comum resolver obstáculos e problemas que possam surgir no momento. Estes entraves aumentam exponencialmente com as subcontratações de outras empresas, que também acarretam custos, que poderiam ter sido previstos, ou existem diversos percursos disponíveis em caso de avaria, sem prejudicar o membro associado e a sua imagem consolidada de empresa.

Sobre a gestão de recursos humanos, esta tarefa fica a cargo do colaborador a responsabilidade do projeto, somente nos colaboradores subalternos e de modo pontual. Compete ao Administrador ou à Gestora de Projetos uma gestão integral dos recursos humanos.

Projetos de clientes ou associados de longa data dão entrada no departamento de pré-impressão pois tecnicamente são simples de finalizar. Um ponto pouco comum, é o conhecimento total do projeto por todas as equipas envolvidas, recebendo uma pequena fração da informação projetual não chegando a compreender o seu ambiente total. Por outro lado, acontece também que a equipa não disponha de todos os dados relevantes ao projeto, que permitam o enquadramento e desenvolvimento adequado.

Em seguida, a etapa de gestão da comunicação do projeto é uma das etapas mais importantes do processo, que engloba todas as informações previamente coletadas, selecionadas, enviadas pelos membros por fim, transcritas na íntegra em relatório de briefing.

Este é o resultado do esforço conjunto de ambas as partes e é a etapa de construção de um guia completo e confiável para o projeto. Normalmente, este processo é quase sempre feito pelo gestor de projeto para assumir as tarefas anteriores, mas o método é feito antes de todos os processos que foram propostos, quase sempre desde a primeira e única reunião, quase sempre da mesma “equipe” Composto por administradores e colaboradores. Ao longo do processo, da associação verifica todas as etapas necessárias.

Portanto, a fase de gestão de riscos é chamada de processo contínuo, no qual os possíveis erros e o desenvolvimento do projeto são especificados e avaliados. Da mesma forma, a equipe descrita na etapa anterior é responsável por esta etapa, geralmente o gerente do projeto, mas a decisão final é do administrador. Às vezes, como alguns membros da equipe estão indisponíveis ou sobrecarregados, esta etapa atrasa o resto do processo.

Por fim, a fase de gestão de aquisições pode ser uma das fases mais frequentes em uma empresa, em grande parte devido à quantidade de solicitações. A equipa responsável por esta etapa é a mesma descrita. A procura de parceiros de subcontratados é normalmente realizada pelo gestor do projeto sob a supervisão do administrador para que o custo final do projeto possa ser calculado.

3.2. Análise dos resultados do Estágio

Um dos marcos mais importantes é analisar toda a oportunidade de estágio com um olhar mais crítico para analisar as condições propostas e eventos ocorridos, bem como todas as soluções encontradas para atingir os objetivos com os melhores resultados.

Esta parte é totalmente dedicada à análise dos métodos e meios de comunicação com e do departamento de Design, aos procedimentos práticos na perspectiva do Designer durante o estágio, considerando os resultados.

a) Análise da comunicação

A comunicação interpessoal requer atenção especial durante o processo de Design, contribuindo para a resolução de problemas.

Podemos ver que a comunicação correta entre as duas partes é essencial para obter os melhores resultados. No que diz respeito à gestão, Figueiredo (1995) apontou que a entrega de informações de forma estável é essencial para o funcionamento do processo de gestão. Neste caso, devido à dimensão da associação, a transmissão é rápida e estável, podendo haver mais obstáculos na seleção das informações e na forma de transmissão entre departamentos ou pessoas.

Embora Mozota (2002) refira que a comunicação entre o departamento de Design, os clientes, e departamentos contribua para a eficácia organizacional, no estágio parte destas funções eram assumidas pela direção de topo.

O suporte geral da gestão é essencial para a integração do Design, mas a intervenção nele pode ser mínima. Embora a integração da ITGA na empresa nunca tenha sido um problema, o modo como o Design está integrado parece-nos insuficiente face ao potencial descrito pelos autores consultados, nomeadamente para o departamento de Design e para que os resultados da sua ação sejam melhores.

O método PMBOK (2017) inclui uma etapa Designada como Gestão da Comunicação Projetual que consiste na recolha de dados no contacto direto entre o cliente e Designer, nomeadamente para que definam um briefing mais completo. No caso do estágio, o contacto direto com os associados foi escasso, normalmente é feito pelas relações públicas, responsável pela recolha de dados.

Sobre a comunicação da gestão com o departamento de Design, na ITGA, os dados tendiam a ser entregues de forma oral e anotados pelo aluno, outras vezes comunicados

por terceiros ou por um documento em forma de lista, causando problemas na transmissão de informação essencial ao projeto, incluindo em etapas futuras. Marzano (2000) destaca que a transmissão verbal do briefing causam adiamentos nos prazos, mal-entendidos, recomendando mais que uma reunião. No contexto do estágio, raramente houve mais que uma reunião sobre o briefing, com informações adicionais transmitidas por via indireta.

Embora não seja uma comunicação interpessoal perfeita, ela existe, embora possa ser fonte de alguns problemas.

b) Análise da Componente Prática

Com base na concepção do valor social da ITGA, é possível identificar oportunidades de crescimento e ação na região, nomeadamente através de outros métodos de resolução de problemas recorrentes e de construção de projetos mais sólidos. Raposo (2008) refere que o Design presta um contributo direto para empresas e pessoas, com impacto na melhoria da qualidade de vida da sociedade, sem comprometer os interesses das corporações.

O estágio permitiu contribuir para a qualidade no acesso e compreensão da informação, melhorando a Identidade Visual e adequando-o aos públicos.

Ao reduzir a subcontratação de serviços externos e adotando outras soluções inovadoras e optimizadas, o valor económico do projeto tenderá a trazer maiores benefícios financeiros e reputacionais para a ITGA. Durante o estágio, nem sempre foi programar e implementar uma abordagem diferente aos métodos mais comuns. Gimeno (2001) apoia a ideia de que o Design reduz custos de produção e Richers (2004) aponta evidências da relação entre Design e rentabilidade.

Por fim, o valor estratégico do Design acontece ao nível da eficácia e qualidade da comunicação, expressando determinado conceito, Identidade Visual e posicionamento, que gera uma imagem positiva (Raposo, 2008).

c) Análise de Resultados

O “resultado” refere-se aos artefatos e atividades de Design desenvolvidos durante o estágio, procedendo-se aqui à reflexão sobre o evento, seja positivo ou negativo. O projetos foram descritos anteriormente e, devido aos diferentes graus de influência e complexidade na associação e no departamento de Design, estes dividem-se em duas categorias - projetos principais e os outros projetos.

Do primeiro ao último projeto, todos tiveram um papel relevante na atividade de estágio. O primeiro contato com o associado é a chave do projeto e do seu desenvolvimento. Porém esses contatos eram, regra geral, realizados pela equipa de comunicação não tendo em conta os elementos do departamento Design, limitando

a definição do briefing e o nível de informação. No entanto houve exceções, sendo uma delas o projeto para a Mistolin, que contou com a presença de um elemento do departamento de Design em todas as reuniões. As restantes exceções foram os projetos desenvolvidos internamente para a ITGA (e.g.: website).

Todos os projetos desenvolvidos passam por uma ou mais etapas de verificação, antes de serem submetidos aos associados que os solicitam, e passavam pelos mesmos procedimentos de acordo com as regras gerais de relações públicas e do CEO.

É possível também verificar que houve rentabilização dos recursos criados pelo departamento de Design, nomeadamente ao desenvolver novas ferramentas de trabalho, úteis à qualidade de certos projetos. Em destaque está o redesign dos informativos mensais, os projetos de websites Atlas Tabacco e o institucional, além de fotografia, da gestão de redes sociais entre outros. Outros projetos posteriormente beneficiaram desse investimento.

Alguns projetos têm alguns momentos com tarefas sobrepostas, e há recursos e conhecimento que podem ser compartilhados e rentabilizados em outros. Acrescentamos que esses projetos buscam apostar no ponto de diferenciação e atender ao máximo os requisitos. Eles também tentam testar e delimitar campos com resultados maiores e reduzir a subcontratação.

Todavia a maioria dos projetos apresentaram uma taxa de implementação muito alta e um feedback pouco claro por parte da administração. Ao todo, o departamento abriu novos mercados, mas alguns projetos acabaram sendo retirados do desenvolvimento sem um motivo claro, se que fosse apontada a razão ou falha da equipa de comunicação e do departamento de Design.

3.3. Proposta do modelo

Como resultado da análise das diferentes vertentes que este capítulo aborda, é proposto uma ferramenta metodológica com o objetivo de contribuir para a relação entre a ITGA e o departamento de Design e desde com a gestão de topo e demais colaboradores. Foi usada a mesma estrutura deste capítulo: Gestão; Gestão de Design; Gestão de Projeto.

Embora tenha sido pensado para a ITGA, poderá ser aplicável a outras organizações que desejam utilizar a criação de departamentos de Design como ferramenta estratégica de reposicionamento, ou seja, a transição para um conceito mais focado e expresso pelo Design de Identidade Visual e pelos produtos.

Adotando a ordem presente no documento, e embora esta não seja uma área de completo domínio do estudante, considerou-se possível propor algumas melhorias para o bom funcionamento da associação e respetivos departamentos. Uma primeira sugestão seria clarificar junto do colaboradores da empresa as funções, deveres, áreas e limites de intervenção de cada um, bem como a “missão” comum da ITGA.

Ao nível da gestão de Design, é importante promover uma ponte de comunicação mais fluida entre o departamento de Design e os membros da associação, de forma a não condicionar o correto funcionamento do departamento. Assim como munir o departamento de algumas funções de gestão, mais propriamente gestão de Design dentro da empresa.

É importante implementar uma cultura de Design através de formações e/ou aquisição de um Designer mais experiente, com mais segurança.

Através da análise dos vários modelos considerados na revisão da literatura, adaptaram-se princípios e recomendações para a nossa proposta.

Sendo o Design uma área nova na ITGA, esta necessita de proximidade aos departamentos de gestão de topo, recomendando-se essa valorização ao nível das decisões e ponte de ligação ao exterior (junto dos associados). Assim, o departamento de Design passaria a integrar a equipa de comunicação e validação, composta pelos departamentos administração económicos e gestão de projetos. Seria um passo importante na atribuição ao departamento para que possa ter um contacto mais direto com os membros e associados e um melhor controle sobre os dados recolhidos e dos métodos utilizados no processo (Fig.90 e 91).

3.4. Fluxogramas da Ferramenta

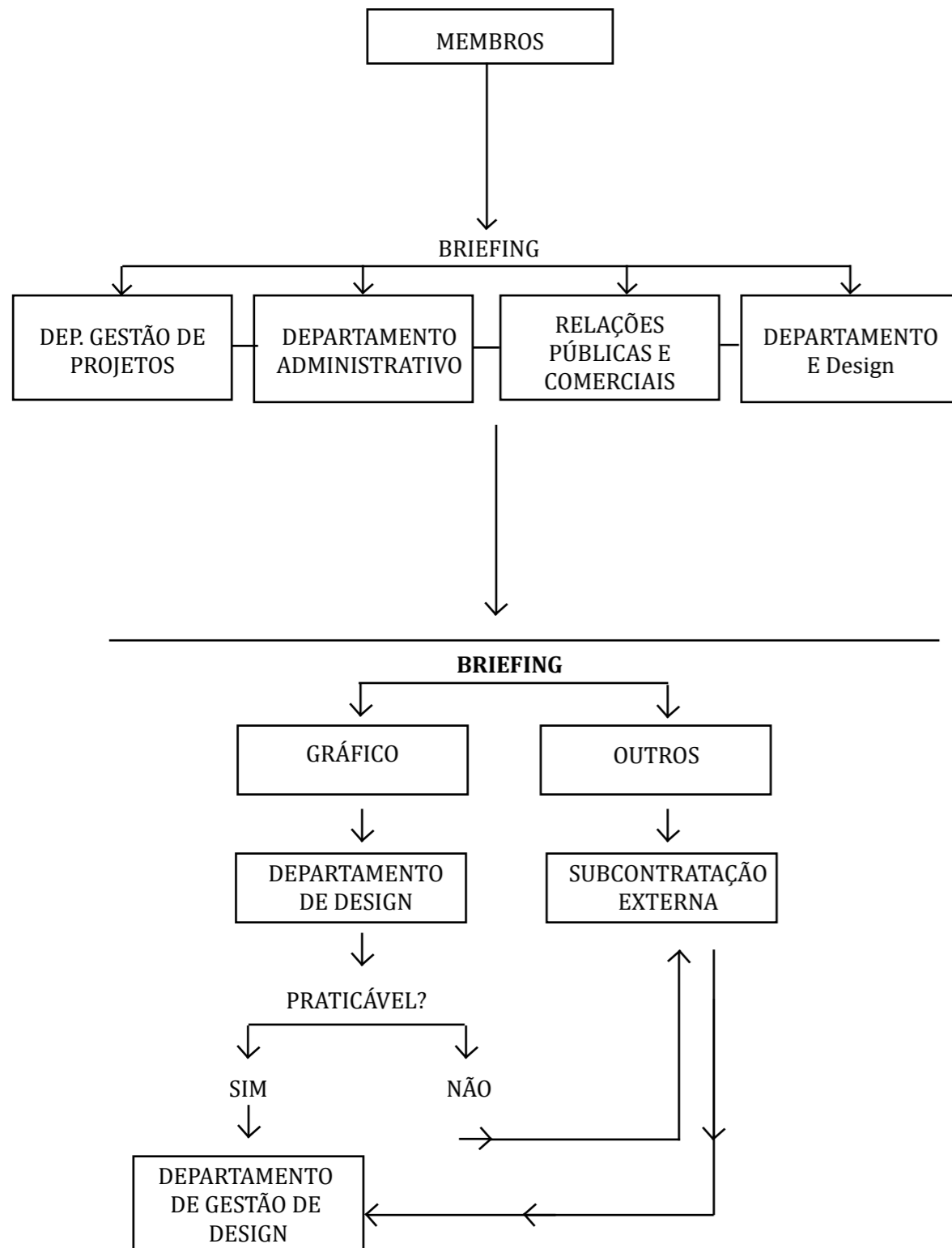


Figura 90 - Proposta de Fluxo de Trabalho. Fonte: Autor (2021)

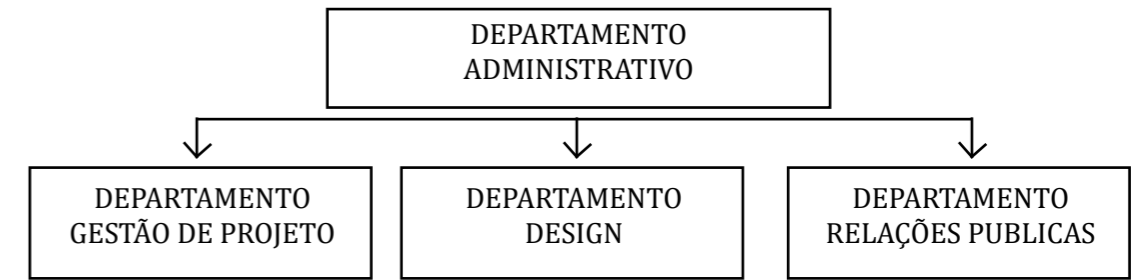


Figura 91 - Proposta de Organograma. Fonte: Autor (2021)

Partindo do modelo proposto para gestão de projeto da ITGA, foi possível desenvolver um modelo generalista. Um modelo que trabalha em três etapas distintas para coletar e filtrar as informações da melhor forma para o desenvolvimento do projeto. Primeiramente, os dados serão coletados por meio de reunião/ briefing que contará com a presença da área Relações Públicas, Gestão de projetos e eventualmente com a gestão de topo.

A segunda fase envolve a aceitação, investigação e desenvolvimento do próprio projeto, no desenvolvimento por parte do departamento de Design que colabora com o Comitê estratégico, testando e aprovando a equipe que finalizará de acordo com as especificações, o projeto (Fig.92).

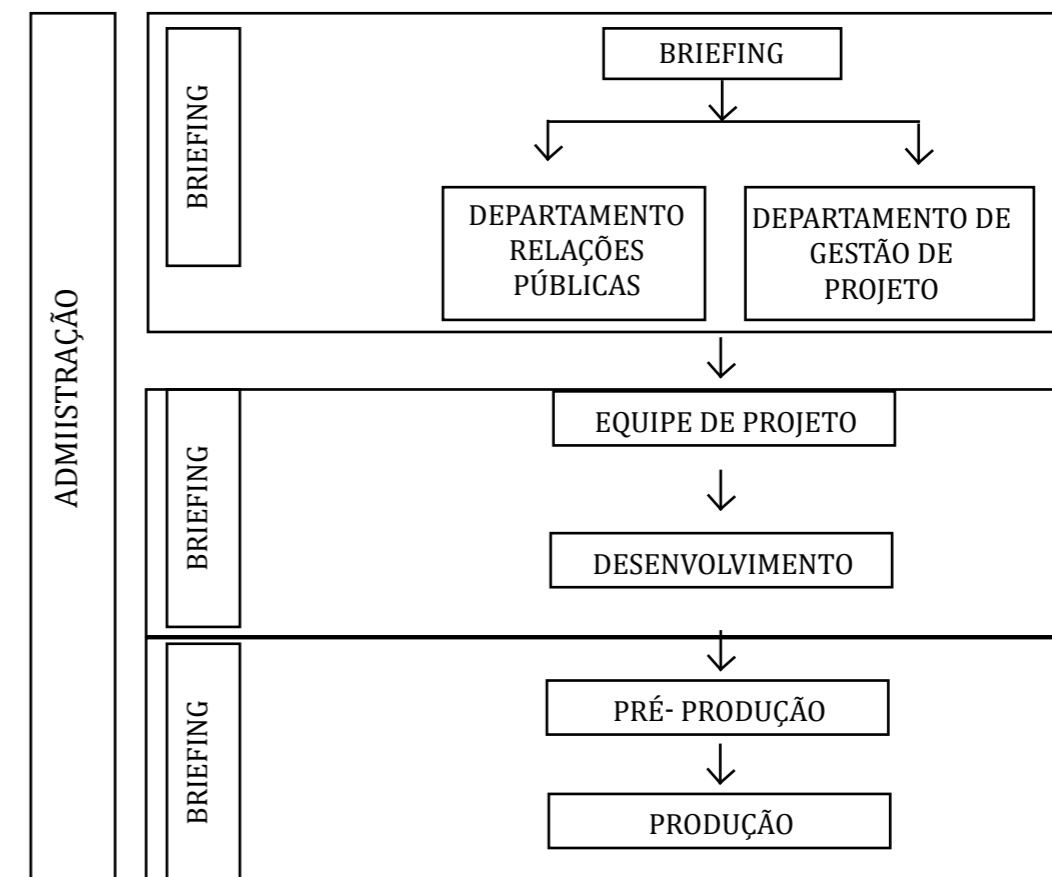


Figura 92 - Modelo de Gestão de Projetos aplicado à ITGA. Fonte: Autor (2021)

Conclusões



4. Conclusões sobre o processo e contributos

Foi possível através deste estágio compreender a Gestão de Design vida de clarificação dos conceitos identitários e da definição da estratégica organizacional, tendo por base a revisão da literatura e um estágio de Design numa associação.

Tendo identificado o tópico investigativo, procedeu-se a um enquadramento teórico que permitiu formular uma hipótese, que possibilitou a seleção das metodologias.

Consideramos que as metodologias foram adequadas ao tópico investigativo, permitindo o estudo do tópico investigativo e teste do argumento, nomeadamente através de um estágio.

Parte deste processo investigativo centra-se no contributo do departamento de Design de comunicação para a melhoria da comunicação, competitividade e posicionamento de uma associação de produtores de tabaco, questionando vantagens e condicionantes face à revisão da literatura relativa ao tema.

Pelo desenvolvimento do estágio foi possível colocar em prática alguns conceitos teóricos e adquirir outros ou mais ligados a realidade profissional, permitindo ainda assim extrair conclusões sobre o papel da Gestão de Design numa associação como a ITGA.

Concluiu-se que poderia haver maior gestão dos processos, no sentido de fomentar maior cooperação e sinergia entre áreas com vista a rentabilizar recursos e evitar erros, bem como maior autonomia por parte do departamento de Design na recolha e avaliação de dados e na definição de estratégias.

Então, no que se refere à Gestão de Design de comunicação, pode-se concluir que a contratação de um Designer ou a criação de um departamento não garante a eficácia desejada. O modelo de gestão mais próximo da associação é o conceito “Venture”, que por sua vez leva a uma falta de integração na área de Design da empresa, mecanismo comum em estruturas mais tradicionais. No entanto, a implementação do novo modelo depende da propensão da empresa em implementar o novo modelo corretamente.

Através da análise dos resultados do estágio, mais especificamente, conclui-se que há lapsos na comunicação interpessoal que causa erros ou atrasos. Essas barreiras de comunicação comprometem o desempenho do departamento de Design, principalmente não só quando a comunicação é mediada ou faz uso de recursos pouco precisos, mas sobretudo quando os dados do contexto e objetivos são escassos.

Embora não tenha sido possível participar na definição de conceitos identitários e na definição da estratégia, a intervenção do Design contribuiu para a melhoria e definição do sistema de Identidade Visual, adequando a seleção e Design dos componentes gráficos ao propósito da mensagem, ao perfil dos destinatários e aos valores da ITGA. Deste modo, houve um contributo para a melhoria de suportes de comunicação, a sua eficácia e desempenho junto das pessoas, tanto pelo projeto gráfico como pelo conteúdo, o que por si contribui para uma percepção mais positiva da associação.

O departamento de Design contribuiu para a produção de recursos internos, para a redução da encomenda ou subcontratação de serviços externos ao nível da comunicação na introdução de algumas práticas de comunicação.

A análise dos resultados mostra que o projeto de Design pode ser desenvolvido na ITGA-International Tobacco Growers Association, faltando maior cultura de Design e conhecimento dos métodos inerentes e da sua importância, nomeadamente dos tempos de execução, importância da informação, do conceito e do seu potencial além da dimensão estética.

Propõe um modelo metodológico e uma série de recomendações que a associação poderá implementar, permitindo melhorar os processos e capacidades para recolha de dados, interpretação, concepção, desenvolvimento, produção e avaliação. Considerou-se que a posição do departamento de Design na estrutura da organização não está próxima da liderança de todo ao nível referido como necessário pela maioria dos autores consultados, reduzindo o seu papel na estratégia e competitividade.

No entanto, podemos afirmar que a integração de equipas de Design (de forma interna ou não) no desenvolvimento projetual é seguramente uma forma de capacitar o aumento do valor de um produto e certamente aumentar o valor de mercado do mesmo de forma monetária ou emocional, no sentido em que se trata de criar uma experiência para o utilizador final, além de desenvolver artefatos de comunicação gráfica e visual eficientes.

Consideramos que a Gestão de Design de Comunicação pode potenciar os resultados de comunicação da ITGA, não obstante esta opere num mercado global. Inclusivamente, que a relação entre os meios de comunicação e a melhoria de cada um deles e ajuste aos públicos, constitui um contributo para uma Identidade Visual coesa e credível.

Foi possível reforçar e contribuir para a melhoria comunicacional, na forma e conteúdo, de suportes editoriais, websites, identidades visuais e publicidades, conferindo-lhes autonomia e níveis de correlação. Deste modo, com base no enquadramento teórico e pelo trabalho de estágio, foi possível refletir sobre métodos e processos de gestão de projetos e desenvolver trabalhos com âmbito internacional.

Do ponto de vista pessoal, é muito importante entender o conceito e aplicá-lo ao mercado real e às condições de trabalho efetivas. Podemos concentrar-nos em conceitos como a própria Gestão de Design e lidar com aspectos mais específicos, como o método de “briefing”. O estágio na associação, foi uma mais valia desde o primeiro momento, começando pelas questões básicas, foi uma excelente forma de iniciar o contato com o mercado de trabalho Português, aprendendo técnicas clássicas e adotando algumas metodologias a que o aluno não estava familiarizado. É importante poder combinar os problemas reais do mercado com as teorias obtidas no meio académico, e encontrar pela primeira vez dificuldades na implementação final do projeto, pois percebo que às vezes existem alguns problemas teóricos e difíceis de aplicar. No entanto, também é importante fornecer novas informações e novas questões para contribuir, o que levará

a algum desenvolvimento ou adaptação dos métodos existentes.

A experiência acadêmica e profissional podem ser facilmente cruzadas, melhorando a qualidade e eficiência do trabalho durante todo o estágio. Na prática, desde o início, muitos trabalhos e muitos projetos foram desenvolvidos e acompanhados, e fundamentalmente desenvolveu-se a compreensão de alguns conceitos, que originalmente se pretendiam ser implementados no final do período de estágio.

4.1. Resposta ao Argumento

A presente investigação questionou o desempenho do Designer, refletiu sobre as necessidades de formação do profissional e perfil do Designer e do gestor de Design.

Parece persistir um número de empresas / organizações que ainda não valorizam o Design e a comunicação como formas de obter retorno e vantagem competitiva. Como acontece com qualquer outra forma de diferenciação, só através do planeamento, implementação, coordenação e controlo de todos os esforços, no processo de desenvolvimento, é possível obter partido e vantagem competitiva pelo Design. Gradualmente, os gestores tendem a valorizar os resultados, pelo que a integração de Designer numa organização pode levar a uma cultura de Design focada na melhoria contínua, cujos processos são mais colaborativos e multidisciplinares.

Os Designers não precisam apenas de habilidades técnicas, como o domínio de metodologias para a execução e concretização de projetos. Ser-lhe-á também exigido o domínio de competências que se relacionam com o estudo, a análise e o conhecimento dos mercados, das estratégias de marketing e da análise da lógica de marca, para além de todas as competências que estão relacionadas com a inserção deste profissional no meio empresarial e que se refletem no conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa onde se insere.

A Gestão do Design pode vir a desempenhar um papel muito importante na relação do Designer com a organização, pois a partir do momento em que se incorpora a Gestão do Design dá-se uma transformação, principalmente no que se refere à política de desenvolvimento de produtos/serviços e a sua adequação e posicionamento em relação ao mercado.

A partir do nível estratégico, pode definir-se um programa de desenvolvimento, produção e implementação. Este nível estratégico tem impacto positivo na relação interpessoal dos colaboradores e na imagem de marca da organização.

A Identidade Visual é fundamental no processo de fixação de uma marca na mente dos públicos e *stakeholders*. Uma organização deve adotar como prioridade a clarificação da sua identidade, da sua personalidade de marca, com base em dados do mercado, para desenvolver uma estratégia que inclui a Identidade Visual e um programa que integra a comunicação de marca.

Os projetos desenvolvidos permitiram o desenvolvimento de suportes mais coerentes e adequados aos públicos, contribuindo para a ideia de uma Identidade Visual, embora não tenha sido possível desenvolver outras componentes como o estacionário e manuais de normas gráficas. Ainda assim, muito embora seja projetos diferentes com os respetivos objetivos, todos partilham aspectos comuns.

Os projetos poderiam ser mais informados pelos dados do contexto, o que só não aconteceu por limitação de ação ao departamento de Design, faltando igualmente monitorizar os resultados.

4.2. Recomendações

Este tópico tem como propósito reconhecer limites e abrir novas vias de estudo sobre o tema e tópico investigativo.

Começamos por indicar recomendações para outros estudos de ao nível da investigação ou académico. Para pesquisas futuras, recomendamos o aprofundamento do tópico em associações congêneres do mesmo setor, com outras condições ao nível do departamento de Design, mas também é relevante comparar com a realização de estágios em empresas. Em qualquer dos casos, considera-se importante que seja possível monitorizar e avaliar os projetos após a sua implementação.

Recomendamos estudos sobre a relação entre as opções estratégicas de Design e a eficácia da comunicação; bem como entre a estrutura do negócio e o grau de sucesso na implementação do Design e dos projetos pelo Design. Além disso, também pode ajudar delinear as razões do sucesso e do fracasso na implementação do departamento e desenvolver diretrizes que contribuam para resultados positivos.

Sobre as recomendações à boa gestão, recomenda-se o estudo desta temática em associações congêneres de outros setores de atividade, bem como processos investigativos que apliquem o modelo proposto. Por outro lado, atendendo às recomendações da ITGA e de outras associações, partindo da seleção dos profissionais responsáveis pela criação e implementação do departamento de Design, estes devem possuir certa experiência profissional de forma a difundir mais conhecimentos profissionais para a empresa. É igualmente importante aumentar o investimento em formação na área de Design e a sensibilização de gestores para uma cultura de Design. Incluir o Design como cultura e na estratégia e na gestão, além da criação de instrumentos de recolha sobre o ecossistema da organizacional e programas integrados com sentido estratégico. Tal requer igualmente um ecossistema participativo e de incentivo para todos. Por fim, considerar o briefing como um importante pilar do projeto, delegar, confiar e acreditar no contributo do Design.

Referências Bibliográficas



Referências bibliográficas

Aaker, D. (2007). Construindo marcas fortes; tradução Maria Lúcia Badejo. Editora Bookman.

ANECA, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2004). Libro Blanco. Los títulos de Grado en Bellas Artes / Diseño / Restauración (Aneca. Pro-grama de Convergencia Europea. Diseño de Planes de Estudio y Títulos de Grado). <http://www.aneca.es/Documentos-y-publicaciones/Libros-Blancos>

Argenti, P. A., & Forman, J. (2003). The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business. McGraw-Hill.

Avendaño, Luiz E. C. (25 de fevereiro, 2015). Gestão do Design para integrar competências. Foroalfa. <https://foroalfa.org/pt/artigos/gestao-do-design-para-integrar-competencias>

Bahiana, C. (1998). A importância do Design para sua empresa. CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ.

Benavides, H. (1996). Estratégias de inovação e design. Rio de Janeiro: In Congresso P&D Design 96 Estudos em Design. Anais.. Rio de Janeiro: AEnD. 13-29

Best, K. (2006). Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland. AVA Publishing.

Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. Strategic Management Journal. 16(1), 5-14.

Beverland, M., & Farrelly, F. (2011). Designers and marketers: toward a shared understanding. Design Management Review. 22(3), 62-70.

Bomfim, G. A. (1995). Metodologia para desenvolvimento de projetos. Editora Universitária/UFPB.

Borja de Mozota, B. (2002). Design and Competitive Edge: A model for Design management excellence in European SMEs. Design Management Journal. 2(1), 88-103.

Borja de Mozota, B. (2002). Design Management. Éditions d'Organisation.

Borja de Mozota, B. (2003). Design Management: using Design to build brand value and corporate innovation. Allworth Press and Design Management Institute.

Borja de Mozota, B. (2006). The four powers of Design: a value model in Designer management. Design Management Review; 17 (2), 44-53.

Briggs, B., Green, L., & Lombardi, J. (1998). What Makes a Design Manager? A Conversation with the Design Management Journal. Design Management Journal, 9(2), 18-21.

Brown, T. (2009). Change by Design. Harper Collins Publishers.

Calçada, A. (Org.). (1997). Manual de gestão de design. Centro Português de Design.

Capriotti, P. (2005). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editora Ariel.

Cassisi, L. (11 de Outubro, 2011). Cómo definir el tipo marcario adecuado. Foroalfa. <https://foroalfa.org/articulos/como-definir-el-tipo-marcario-adecuado>

Cesar, N. C. (2006). Direção de Arte em Propaganda. Editora Futura.

Chaves, N. (1988). La Imagen Corporativa Teoria e metodología de la identificación institucional. Editorial Gustavo Gili S.A.

Chaves, N., & Pibernat, O. (1989). La gestión del diseño. Editorial Pigmalión.

Chaves, N., & Pibernat, O. (1989). O La gestión del diseño. Editorial Pigmalión.

Costa, Joan (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía Ediciones.

Costa, Joan (2004). La Imagen de Marca. Paidós Diseño.

D'Avila, F. B. (2004). A importância do design gráfico como ferramenta estratégica de marketing na formação da imagem corporativa. (Monografia para título de Especialista em Marketing, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil).

Dormer, P. (1995). Os significados do Design moderno: a caminho do século XXI. Bloco Gráfico.

Dupon, M. (5 de novembro, 2013). Official Definition of Design. Design Research Portal. <https://designresearchportal.wordpress.com/2013/11/05/icsids-definition-of-design/>

Eco, U. (2003). Tratado Geral da Semiótica. Editora Perspectiva.

Fascioni, L. (2003). Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na Grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa. (Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil).

Fascioni, L. (2006). Quem a sua empresa pensa que é? Editora Ciência Moderna.

Fernandes, J. (2018). Recetividade às Práticas de Diagnóstico na Introdução ao Projeto de Design de Comunicação. (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Castelo Branco e Universidade de Lisboa, Portugal).

Ferrari, M. A. (2006). As dimensões locais das relações públicas internacionais: Teorias e Paradigmas. Organicom, 3(5), 82-95. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.139992>

Fontoura, A. M. E. (2002). - Educação de crianças e jovens através do Design. (Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Florianópolis, Brasil).

- Franco, A. d. (2010). 2009: 10 escritos sobre redes sociais. Augusto de Franco.
- Frascara J. (2004). Communication Design: Principles, Methods, and Practice.
- Gimeno, J. M. I. (2000). La gestión del diseño en La empresa. McGraw W-Hill.
- Gomes Filho, J. (2000). Gestalt do objeto. Editora Escrituras.
- GORB, Peter. Design Management. New York: Van Nostrand, 1990.
- Grais, P. G. (Org.) (2000) Directório Design 1999/2000. CPD. Centro Português de Design.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). Competindo pelo Futuro. Campus.
- Hatch, J. M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. European Journal of Marketing. 37 (7/8), 1041-1064.
- Henderson, Bruce D. (1989). As Origens da Estratégia. In Montgomery, C. A., & Porter, M, E. (Eds.), Estratégia: a busca da Vantagem Competitiva. Campus.
- Heskett, J. (2002). Toothpicks and Logos: Design in Everyday Life. Oxford University Press.
- Iasbeck, L. C. A. (2007). Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. Organicom. 4 (7), 84-97.
- Jungkind, W. (25 de fevereiro, 2006). Defining the Profession. What makes a graphic designer?. GDC – Canada's National Certification Body for Graphic and Communication Designers. <https://gdc.net/article/2006/02/25/defining-the-profession>
- Kerzner, H. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. Bookman.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Administração de marketing. Pearson Education do Brasil.
- Kusnch, M. M. K. (2014). Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. Summus editorial .
- Lacerda, A. (2011). Design e Gestão da Identidade: Marcas Gráficas e Imagem Institucional. (Tese de doutoramento, Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa, Portugal).
- Lerner, R. M., & Damon, W. (Eds.) (2006). Developmental Science, Developmental Systems, and Contemporary Theories of Human Development. Handbook of child psychology: Theoretical models of human development. John Wiley & Sons Inc.
- Macnamara, J. (2010). Cover The 21st Century Media (R)evolution: Emergent Communication Practices. Peter Lang.
- Magalhães, C. (1997). Design Estratégico integração e ação do Design. Estudos em Design. 3 (1), 15-27.
- Markwick, N. & Fill, C. (1995). Towards a framework for managing corporate identity. European Journal of Marketing. 31(5), 396-409
- Martins, D. R. (2012). La letra como signo de identidad visual corporativa, Codificación y descodificación visual del sistema de identidad.(Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Arquitectura, Portugal).
- Martins, E. A. D., & Freitas, R. F. D. (2011). A Gestão De Design Como Estratégia Organizacional. Eduel.
- Martins, E. A. D., & Freitas, R. F. de (2011). A Gestão De Design Como Estratégia Organizacional. Eduel.
- Martins, J. (1999). A natureza emocional da marca: Como encontrar a imagem que fortalece sua marca. Negócio Editora.
- Martins, J. R. (2000). Branding. Negócio Editora.
- Martins, R. F. d. F. (2008). A gestão de design como estratégia organizacional. (Tese de doutorado, Universidade Fderal de Santa Catarina, Brasil).
- Martins, R. F. de F. & Merino, Eugenio. (2008) A Gestão de Design como estratégia organizacional. Eduel.
- Marzano, S. (2000). Suffusing the organization with Design consciousness. Design Management Journal. (Former Series) 11 (1): 22-27.
- Maximiano, A. C. A. (1995). Introdução à administração. Atlas.
- Melo, C. H. de. (2005). Signofobia. Edições Rosari.
- Michelena Munhoz, D. R. (2009). Manual de identidade visual: guia para construção. 2AB Editora.
- Minadeo, R. (2005). 100 perguntas de Marketing. Estácio de Sá.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2015). Libro Blanco para el Diseño de las Titulaci-ones Universitarias em el Marco de la Economia Digital.
- Mintzberg, H. (2007). Mintzberg on Management. The Free Press.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Bookman.
- Munari, B. (1990). Artista e Designer. Editorial Presença.
- Nielsen, J. (1999). Reputation Managers are Happening. Alertbox
- Olins, W. (1994) Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design Paperback. Harvard Business School Press.

- Oliver, R. W. (1999). *Como serão as coisas no futuro*. Negócio Editora.
- Peón, M. L. (2003). *Sistemas de Identidade Visual: um guia sucinto para pesquisar, criar, avaliar e especificar identidades visuais*. Editora 2ab.
- Peón, M. L. (2009). *Sistemas de identidade visual*. 2AB Editora.
- Pereira, L., Arcoverde, C.; Merino, E., & Bolzan, A. (2002). *Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação*. In: 1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design e 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, Anais. AEND-BR.
- Perez, C., & Bairon, S. (2002). *Comunicação & Marketing*. Futura.
- Peters, T. (2000). *Design as Advantage*. The Design + Identity 50. Design Management Journal. 11(1), 10-17.
- Phillips, P. L. (2007). *Briefing: A gestão do projeto de design*. Blucher.
- PMBOK guide (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Project Management Institute.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Campus.
- Providência, F. (2000). *Design de Comunicação/Gráfico*. In Grais, P. G. (Org.) (2000) *Directório Design 1999/2000*. CPD. Centro Português de Design. (pp.16-18).
- Quarante, D. (1992). *Diseño Industrial – elementos introductorios*. Ed. CEAC.
- Raimar, R. R. (2005). *Marketing uma visão brasileira*. Negócio Editora.
- Raposo, D. (2008). *Design de identidade e imagem corporativa: Branding, história da marca, Gestão de marca, identidade visual corporativa*. Edições IPCB.
- Raposo, D. (Ed). (2020). *Comunicar Visualmente. El Diseño Gráfico de la Marca*. Experimenta.
- Raposo, D.; Neves, J.; Silva, J. (2017). *The Brand as the Interface Between Business and Stakeholders. Different Perspectives on Brand Architecture*. In D. Raposo, J. Neves, J. Pinho & J. Silva, *Investigação e Ensino em Design e Música* (105-114). Castelo Branco: Edições IPCB. Retrieved from journal URL: <http://convergencias.ipcb.pt>
- Ravasi, D.; Lojacono, G. A. (2003). *Design-Based Model of Strategic Change*. "Unpublished manuscript". Bocconi University.
- Recuero, R. (2009). *Rede Social*. In Spyer, J. (Org.). *Noções, práticas e desafios da comunicação em rede* (25-26). Naozero.
- Richers, R. *Marketing uma visão brasileira*. Negócio Ed.
- Roozenburg, N. F. M., & Eekels, J. (1995). *Product Design: fundamental and methods*. John Wiley & Sons.
- Santos, F. A. d. (2000). *O Design como Diferencial Competitivo*. Univali.
- Schmitt, B., & Simonson, A. (2000). *A estética do marketing*. Editora Nobel.
- Schneider B. (2010). *Design – Uma Introdução: O design no contexto social, cultural e econômico*. Editora Blücher
- Silva, A. M. C. e. (2003). *Formação, Percurso e Identidades*. Quarteto.
- Silva, J. P. M. da (2011). *A gestão do design como diferencial de qualidade nas indústrias moveleiras do alto Uruguai Gaúcho*. (Dissertação de mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil).
- Sousa, L., Amboni, I. M; & Merino, E. A. (2002). *O design, como elemento integrador e diferenciador nos produtos e empresas*. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, Brasília.
- Strunck, G. L. (2001). *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*. Rio Books, 2001.
- Teixeira, J. A. (2005). *O Design estratégico na melhoria da competitividade das empresas*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina).
- Totterdill, P. (2002). *Tendências do Sector Têxtil e Vestuário. Implicações nos Perfis Profissionais e na Formação*. Guimarães: TecMinho, Associação Universidade Empresa para o Desenvolvimento.
- Vaz, G. N. (1995). *Marketing institucional: o mercado de ideias e imagens*. Pioneira.
- Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation*. Harvard Business Press.
- Villas-Boas, B. M. de F. (1998). *Planejamento da avaliação escolar. Pró-posições*. 9(3), 19-27.
- WDO (2021). *World Design Organization (WDO). Definition of Industrial Design*. <https://wdo.org/about/definition/>
- Wolf, B. (1998). *O Design Management como fator de sucesso comercial*. Fiesc.
- YIN, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Zurlo, F. (2002). *Dal Design management al Design strategico*. *Sviluppo & Organizzazione*. 193 (set/ot), p. 55-60.

GLOSSÁRIO

Anúncio - é um gênero publicitário usado para promover uma marca, produto, serviço ou ideia para um público definido em um meio de comunicação.

Banco de Imagens - Coleção de imagens de toda e qualquer natureza, disponível para utilização mediante pagamento pelos direitos de reprodução.

Banner - Peça impressa, em geral por processos digitais, em material rígido ou flexível, que termina em formato arredondado ou em “V”, para ser fixada verticalmente.

Briefing - Série de referências fornecidas que contêm informações sobre a empresa, marca, produto ou serviço, mercado, concorrentes, história e objetivos. O briefing sintetiza os objetivos a ter em conta para o desenvolvimento do trabalho. Muitas vezes o Designer auxilia em sua delimitação.

Catálogo - Publicação com objetivo de apoiar a atividade promocional e comercial, cujo primeiro apresentando produtos ou serviços de uma empresa, podendo incluir descrições técnicas, imagens e preços.

Coerência Gráfica - Conjunto de princípios gráficos que são percebidos como comuns, relacionados ou similares, permitindo estabelecer relações entre diferentes meios, produtos e serviços e que criam uma linguagem e identidade visual que contribuem para o reconhecimento e diferenciação.

Comunicação visual - Comunicação programada, ou seja, transmitida intencionalmente de acordo com um propósito e que seja visível. Inclui sobretudo os componentes gráficos (marca gráfica, tipografia, imagética, cor e outros grafismos) nos suportes impressos, mas também em meio digital e audiovisual ou multimídia (onde se conjugam de forma inseparável com o tempo/animação, vídeo ou som), tridimensionais ou espaciais.

COVID-19 - (do inglês Coronavirus Disease 2019) é uma doença infecciosa causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2).

Criação - Processo que tem como objetivo definir o conceito ou ideia base de elementos de identidade ou de campanhas de comunicação, bem como o modo de o expressar por em termos retóricos, de palavras, imagens, sons, ou outros, evidenciando os benefícios e valores da marca promovida.

Dead line - Prazo final para o fechamento de uma edição.

Ecobag - Sacola reutilizável é uma espécie de sacola de plástico que pode ser utilizada diversas vezes.

Embalagem - Recipiente ou invólucro destinado ao acondicionamento de produtos industrializados (processados) ou in natura.

Engajar - Engajamento, evidencia a preferências ou mesmo a luta por um ideal, que leva a que uma pessoa se sinta vinculada a algo.

Feedback - É uma palavra inglesa que significa dar resposta a determinada pergunta, resposta ou comportamento coerente com o sentido de uma mensagem.

Grafismo - Conjunto de elementos gráficos, representados ou impressos e por isso visíveis.

Impressão Digital - É um método no qual a imagem é gerada a partir da entrada de dados digitais diretamente do computador para a impressora. A inexistência de transportes entre a máquina e o suporte final, elimina um conjunto de custos associado à realização de chapas e separação de cores.

Layout - Estrutura organizativa dos componentes ou conteúdos gráficos num objeto de comunicação.

Mailing - Envio para uma lista de endereçamento eletrônico ou lista de e-mail, que permite a distribuição generalizada de informações a muitos usuários da Internet.

Marca - Representação simbólica de uma entidade, que permite identificá-la.

Offset - A expressão “offset” vêm de “offset lithography” (literalmente, litografia fora-do-lugar), fazendo menção à impressão indireta (na litografia, a impressão era direta, com o papel tendo contato direto com a matriz).

ONG's - As Organizações não Governamentais (ONGs) são organizações sem fins lucrativos, constituídas formalmente e autonomamente, caracterizadas por ações de solidariedade no campo das políticas públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania.

ONU - Organização das Nações Unidas (ONU), ou simplesmente Nações Unidas, é uma organização intergovernamental criada para promover a cooperação internacional.

Pixabay - é um site internacional para o compartilhamento, em domínio público, de fotos, ilustrações, imagens vetoriais, e cenas de vídeo, de alta qualidade.

Público-Alvo - Parcela da população que se pretende atingir com determinada mensagem, programa estratégico ou campanha publicitária. Destinatários, incluindo os potenciais consumidores de uma mensagem, produto ou serviço.

Shutterstock - É um provedor americano de banco de imagens, vídeos, música e editorial.

Sinalização - Forma de assinalar algo. Inclui o sinal (estrutura que contém o signo gráfico, aquele que informa) e o sistema de orientação num dado espaço.

Sistema open source - Open source é um termo em inglês que significa código aberto. Isso diz respeito ao código-fonte de um software, que pode ser adaptado para diferentes fins.

Software - É concebido para desempenhar tarefas práticas ao usuário para que este possa concretizar determinados trabalhos.

Totens - é um painel vertical, com a finalidade de fornecer propaganda ou informação sobre uma organização, acontecimento, produto ou serviço.

Wordpress - É um sistema livre e aberto de gestão de conteúdo para internet.