



VIII CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

CONTRIBUIÇÃO AO DISCURSO DA GESTÃO DE DESIGN COMO UM ATIVO NA TRANSIÇÃO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo

(UFSC)

Alberto Ribeiro Palmieri

(UFSC)

Resumo

O artigo que aqui se apresenta debate, de maneira crítica, os princípios empregados nos processos de produção linear capitalista e de desenvolvimento sustentável, contrapondo-os para afirmar a necessidade de transição entre estes. Busca-se compor um conceito intermediário tido como responsável e viável para, assim, debater e contribuir para com o discurso da Gestão de Design, compreendendo-a como atividade significativa na transição entre tais conceitos, uma vez que esta é um ativo determinante na produtividade e no consumo, apta a propor e conduzir projetos responsáveis, coerentes e contínuos formando um conjunto de soluções em resposta aos conflitos desta transição.

Para tanto, reúne-se através de pesquisa teórica, pontos de vistas diferentes e complementares de autores que discutem produção, desenvolvimento sustentável e gestão de design sob a ótica de diferentes áreas.

*Palavras-chaves: Gestão de design; Produção responsável;
Desenvolvimento sustentável.*

1. Introdução

Este artigo parte da afirmação de que a conformação e apropriação do ambiente pela produção humana influencia diretamente, não só o sistema econômico, mas também o equilíbrio ecológico e a organização social como fatores interdependentes, devendo haver responsabilidade nas decisões tomadas nos processos produtivos, de forma a ponderar suas consequências. Como complementa Araújo (2007), os problemas não podem ser compreendidos de forma isolada, e sim como sistemas interconectados e interdependentes.

Apresenta-se então, um debate sobre a transição entre os princípios produtivos lineares capitalistas e os ditos sustentáveis ideais, onde, perante os conflitos e distâncias entre estes modelos, se faz necessária uma abordagem intermediária, baseada na responsabilidade que viabilize o modelo de desenvolvimento sustentável.

Posteriormente, se explana a postura da gestão de design neste cenário transitório, colocando-a como uma atividade contribuinte ao desenvolvimento sustentável, afirmando seu caráter sistêmico, metodológico e estratégico, estando esta diretamente envolvida com decisões nos meios de produção, comunicação, e, por tanto, de consumo. Vindo, ainda, a corroborar e ilustrar a articulação da gestão de design em três níveis complementares: design estratégico voltado para o desenvolvimento sustentável (longo prazo), design tático voltado para o conjunto de práticas responsáveis (médio prazo) e design operacional focado na responsabilidade pontual de cada ação de projeto (curto prazo).

O design preocupa-se com o desenvolvimento de produtos, utensílios, máquinas, artefatos e outros dispositivos, e esta atividade exerce uma influência profunda e direta sobre a ecologia. A resposta do design deve ser positiva e unificadora; deve ser a ponte entre as necessidades humanas, a cultura e a ecologia (PAPANEK, 1995, p. 31).

Para tanto, este artigo se dá sob forma de pesquisa teórica, delimitado como pesquisa bibliográfica, visto que compreende os assuntos em discussão, através de materiais já concluídos como periódicos, artigos científicos e livros (GIL, 1991). Reúnem-se pontos de vistas complementares sob a ótica de autores de diferentes áreas, compondo um debate multidisciplinar. Sendo fundamental a conceituação dos temas abordados, partindo de uma breve análise da função da produção na humanidade, colocando-a como eixo do debate de forma a esclarecer o vínculo entre gestão de design e desenvolvimento sustentável.

Posteriormente se identifica o cenário de transição, para enfim, debater a relação entre os modelos abordados conceitos e colaborar com o discurso da Gestão de Design neste cenário.

2. Conceituação de Produção

Nozaki (2008), afirma que na produção, os seres humanos se apropriam da natureza para satisfazer suas necessidades, sendo esta ação determinante na sua sobrevivência e expansão. Observa-se, então, que a história da humanidade é marcada e até mesmo dividida por evoluções tecnológicas produtivas (Idade da Pedra, do Bronze e do Ferro), que são resultantes da busca por sanar necessidades e conceber formas de proteção através da geração de conhecimento, sistemas, processos e objetos segundo a manipulação dos recursos naturais.

Conforme o progresso tecnológico atribuiu eficiência à produção, seus detentores notaram que seus produtos poderiam ter uma função diferente da original, tornando-os símbolos de valor e troca, pois havia cobiça por parte de seus semelhantes que compartilhavam das mesmas necessidades, mas que não detinham as inovações. Com a troca assumindo a principal função dos produtos, os produtores passaram a se dedicar a esta demasiadamente.

Perante a difusão do conhecimento, a diferenciação e o melhoramento do que cada homem ou grupo produzia, tornaram-se importantes para garantir o poder de troca, que mais tarde se tornou o poder econômico, tendo seus valores regidos pela regra de oferta (quantidade disponível para aquisição) e procura (aquisições por indivíduos).

Destaca-se aqui, que a economia visa na produção a crescente geração de bens de consumo e serviços segundo os valores de mercado, e que para poder existir “deve buscar uma forma de equilibrar a delicada equação: produção x consumo” (MORAES FILHO, 2009, p. 4).

Corroborando com Marx (1982), que afirma que produção e consumo são indissociáveis:

(...) a produção é imediatamente consumo, e o consumo é imediatamente produção; cada termo é imediatamente o seu contrário. Mas, simultaneamente, há um movimento mediador entre ambos; a produção é intermediária do consumo, cuja matéria cria; sem esta, aquele ficaria privado do seu objeto; por sua vez, o consumo é intermediário da produção, pois proporciona aos seus produtos o sujeito para o qual eles o são (produtos). (...) Sem produção não há consumo; mas sem consumo, também não há produção, pois, nesse caso, a produção seria inútil (MARX, 1982, p. 9).

Como a produção não pode ser compreendida isoladamente, uma vez que o produto gerado possui um ciclo de vida que vai além das linhas fabris, neste artigo, se refere e reflete sobre produção compreendendo-a como uma cadeia de ações em torno do produto, sendo composta

por extrações, transformação, serviços, distribuição, comercialização, consumo (consumo final e de recursos durante os processos) e descarte, sendo estas etapas complementares.

Mesmo que a compreensão de princípios básicos como estes pareçam simples, e ainda que se resguarde a devida profundidade mantendo o foco em um breve esclarecimento, são importantes uma vez que, segundo Godelier (1981 apud GAIGER, 2003) a alteração profunda do modo de apropriação da natureza é requisito e vetor de toda nova formação social. Vindo a observar que a produção e o consumo são ativos sociais, ambientais e econômicos interdependentes, pois influenciam e são influenciados nas relações socioambientais (alterações no ecossistema – extração, conformação, poluição –; alteração na qualidade de vida e bem-estar da população) e socioeconômicas (dinâmica de mercado; divisões de trabalho; distribuição de renda e incentivo ao desenvolvimento).

Fica assim clara a relevância das decisões tomadas dentro dos processos produtivos ao vislumbrar seus potenciais impactos e condicionantes, exponencializados pela industrialização globalizada, justificando assim ter os princípios produtivos como eixo do debate.

3. Conflitos entre os princípios produtivos

Melo (2006) verifica que a produção meramente capitalismo tem foco unilateral, que ignora as relações diversas que o sistema produtivo tem para com outros sistemas, fragmentando seu objeto apenas ao lucro como uma solução contínua de crescimento infinito. Tal fragmentação da problemática ocorre devido à influência do pensamento linear, ou metodologia cartesiana, que prega a resolução de problemas através do estudo apenas da parte objetiva, separando-a do todo que a influencia, a fim de detalhá-la com maior precisão (BISPO JÚNIOR, 2008).

Apesar de suas contribuições a tecnologia e a sociedade moderna, a filosofia linear encontra-se em defasagem. Pode-se citar, como reflexo deste pensamento na produção capitalista, que um dos “problemas cruciais consiste na subordinação do valor de uso em função de suporte de troca”, valorando os fatores envolvidos apenas como mercadorias (MELO, 2006, p. 42).

Neste sentido Fialho *et al.* (2008), acrescenta que o sistema capitalista linearizado prioriza o capital, gerando contradições à dicotomia “capital versus trabalho” e entre “economia versus natureza” que sustenta esse “sistema condenado a uma crise terminal”. Havendo um confronto com as leis que regem os fenômenos naturais, pois a busca do maior e imediato lucro é incoerente para com o ciclo de regeneração da natureza (FIALHO *et al.*, 2008, p. 67).

Agrega-se a esta discussão a queda da justificativa econômica que defendia a obtenção do lucro como objetivo maior, como afirmado por Mendes (2009), supunha-se que o aumento

das riquezas poderia melhorar as condições de vida da população, o que, no entanto não ocorreu como esperado, pois não se avaliava o processo como um todo, propondo uma política de crescimento contínuo infundada, uma vez que os recursos que a sustentam são limitados. Logo, na equação em que se dizia haver riquezas, na verdade não se contabilizava a manutenção social e os prejuízos ambientais.

A percepção dos limites da produção e seus reflexos geraram preocupações coletivas levando a manifestações sociais questionadoras que buscaram modelos de desenvolvimento com visão mais abrangente. Tais manifestações vão desde movimentos ambientalistas, a organizações de economia solidária, organizações sem fins lucrativos e debates científicos, surgindo, destas discussões o conceito de desenvolvimento sustentável.

Ainda que destacado como um movimento ambientalista, o conceito de sustentabilidade surge incorporando a reflexões econômicas e sociais, tendo como objetivo maior o bem-estar contínuo desta e das futuras gerações, não podendo ser garantido com foco apenas no capital. Para Araújo (2007) a atividade econômica, o meio ambiente e o bem-estar da sociedade formam o tripé básico no qual se apoia a ideia de desenvolvimento sustentável.

O conceito de desenvolvimento sustentável firma-se no pensamento sistêmico, que segundo Bispo Júnior (2008), seu principal objetivo é a reafirmação do todo em relação às partes, afirmando que as partes estão totalmente interligadas e são totalmente interdependentes.

Araújo (2007) concorda e acrescenta que a proposta do pensamento sistêmico consiste em:

(...) Compreender conjuntos de vários elementos que se inter-relacionam de tal forma que, juntos, passam a exibir uma estrutura ou comportamentos organizados. (...) Aspira ao conhecimento multidimensional, mas sabe desde o começo que o conhecimento completo é impossível. Toma consciência da natureza e das consequências dos paradigmas que mutilam o conhecimento e desfiguram o real (ARAÚJO, 2007, p. 4 e 5).

Diferentemente do pensamento linear, que busca a fragmentação como solução, o pensamento sistêmico busca estudar as relações entre os fragmentos, compreendendo a interdependência entre eles. Capra (1996) contribui afirmando que o todo é maior do que a soma das partes.

Logo o desenvolvimento sustentável visa o equilíbrio como um todo através da análise das relações entre os fatores que o promoverão. Para tanto as ações devem buscar o máximo de reflexão entre causa e consequência, atuando em conjunto coerentemente uma vez que uma ação isolada e pontual pode ignorar fatores adjacentes, comprometendo o todo e a si mesma.

Nesse sentido, segundo Araújo (2007, p. 3), “falar em desenvolvimento sustentável, de forma isolada, pode nos levar a cometer os mesmos erros anteriores”.

4. Debate quanto à fase de transição

Brüseke (1995 *apud* DICKIE, 2010, p. 53) afirma que a teoria do desenvolvimento sustentável está inacabada, mas que aponta na direção correta. Sendo pertinente ressaltar, que como um termo em construção, o desenvolvimento sustentável, recebe questionamentos e críticas, não só para validá-lo como uma alternativa correta, mas também para formatá-lo sobre bases coerentes com a realidade.

Nota-se que este conceito apresenta-se como uma mudança radical, principalmente nos meios de produção e consumo. No entanto a transição não pode ser de total contraposição ao modelo atual, devendo respeitar alguns critérios da organização socioeconômica existente, elaborando e inserindo alterações de forma cautelosa, buscando a viabilidade e a aceitação.

Mendes (2009, p. 2), afirma que “o conceito de sustentabilidade vai muito além de explicar a realidade, pois exige aplicações práticas”. E segue ao citar Foladori, que:

A sustentabilidade econômica apresenta uma análise mais complicada do que a ambiental, pois o conceito restringe o crescimento econômico e a eficiência produtiva. Tal concepção admite que o crescimento não pode ser ilimitado (como prega o capitalismo) pois não é congruente com a dimensão ambiental (FOLADORI, 2002 *apud* MENDES, 2009, p. 5).

Daly (2004) acrescenta a observação de que o desenvolvimento sustentável é possível, mas atenta para um fator agravante nos debates de transição, que seria o “crescimento sustentável” defendido pela dimensão econômica. O autor afirma que tal crescimento é impossível e que ao se iludir com sua possibilidade, rotulando-o de “sustentável”, ou colorindo-o de “verde”, apenas retarda a transição inevitável, tornando-a mais “dolorosa” (DALY, 2004, p. 3). Para este autor uma economia dentro nos parâmetros sustentáveis, adapta-se e aperfeiçoa-se em conhecimento, organização e eficiência técnica sem assimilar e acrescentar uma porcentagem cada vez maior de matéria e energia do ecossistema, retendo para uso uma escala na qual o ecossistema remanescente possa continuar a funcionar e renovar-se. Assim Daly defende a ideia de uma economia de crescimento nulo, mas não estática.

Conforme Cury, Vargas Neto (2008), e Melo (2006) constatam em seus estudos, o relatório Brundtland¹ apresenta um discurso diplomático ao tratar de questões polêmicas, contribuindo para sua grande aceitação, mas não enfrentando o conceito de crescimento econômico, que se subentendeu poder continuar indefinidamente. Neste contexto, o debate apenas contorna a essência do problema da insustentabilidade, deixando nítida a existência de conflitos

¹ Relatório “Nosso Futuro Comum”, conhecido como Relatório de Brundtland, um importante marco histórico no debate sobre sustentabilidade - Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento, em 1987.

ideológicos entre interesses socioambientais e socioeconômicos, estagnando a implementação do conceito de sustentabilidade, gerando oposições, que se não enfrentadas, deixarão o conceito por ser claramente debatido e consolidado.

Portanto, o principal conflito para a transição aparece no cenário produtivo, uma vez que o atual pensamento econômico defende o crescimento da produção e do consumo (exacerbado) em nome do maior lucro e da dinâmica de mercado e trabalho, enquanto o pensamento sustentável defende a redução destes fatores para níveis mínimos, uma redução de até 90% do que dos níveis atuais. Sendo um desafio desvincular, na atual sociedade industrial, o bem-estar da quantidade de produtos disponíveis (MANZINI e VEZZOLI, 2008).

Visto assim, se o problema, para os estudiosos da ecologia, é focalizar os aspectos físicos do metabolismo de uma sociedade, a fim de evitar a catástrofe ambiental, para outros atores sociais, em particular para os projetistas e para os produtores, o problema é como favorecer uma transição que atinja tal objetivo sustentável, sem que se verifiquem catástrofes sociais (e, portanto, culturais, políticas e econômicas) (MANZINI e VEZZOLI, 2008, p. 32).

Manzini e Vezzoli, ainda afirmam que é necessária uma transição por escolha por parte da sociedade, havendo ações conscientes dos produtores e consumidores reconhecendo, na própria transição, uma oportunidade para melhorar o seu grau de bem-estar, evitando qualquer moralismo, pois a aceitação dependerá da adequação das propostas sustentáveis, isto é, da sua credibilidade ambiental, econômica, social e cultural. “Livresmente, ninguém vai escolher seguir numa direção em que o ponto de chegada é considerado pior que o ponto de partida” (MANZINI e VEZZOLI, 2008, p. 45). Para tanto os autores defendem a necessidade de mudanças tecnológicas para lidar com problemas de eficiência, e culturais para transformar os juízos de valores e os critérios de qualidade que interpretam a ideia de bem-estar.

Como visto, há diversos conflitos em torno do conceito de desenvolvimento sustentável ideal, assim como também empregos errôneos do termo ainda em construção, inviabilizando sua implantação imediata e até mesmo em médio prazo. Este somente será atingido quando os vínculos de interdependência (entre ambientais, sociais e econômicos), concebidos como essenciais para o bem-estar contínuo, forem estabelecidos de forma que não se agridam, garantindo a continuidade, não só das partes, mas do todo.

Logo não se trata de ações pontuais, mas múltiplas ações, em um cenário complexo, preservando cada vínculo, pois o desgaste de qualquer um destes compromete o sistema como um todo, tornando-o insustentável.

Podendo assim afirmar que o desenvolvimento sustentável só será alcançado com o decorrer de uma transição baseada no desenvolvimento de ações responsáveis que sejam coerentes entre si. Compreendendo, para tanto, neste artigo, como responsáveis às ações conscientes para com suas causas e consequências, que compreendam suas falhas, buscando evitá-las constantemente e/ou repará-las.

E, ao focar no sistema de produção e consumo, as empresas são apontadas como os atores sociais que detêm os maiores recursos em influência, organização e capacidade para tomar iniciativas, tendo um papel central nesta transição (MANZINI e VEZZOLI, 2008, p. 73).

Quanto à necessidade de mudança, principalmente para com a visão das empresas, os autores Fialho *et al.* (2008, p. 50), afirmam “que não apenas a legislação é, então, utilizada para regular as relações das atividades econômicas com o meio, mas também uma série de comportamentos de cunho ambiental por parte de consumidores impõe padrões à produção”, o que para os autores geram oportunidades de negócios, onde empresas perceberam no movimento ambientalista a possibilidade de estabelecer estratégias mercadológicas.

O importante é que as organizações entendam a importância de fazer avaliações de estratégias nesse sentido, a fim de analisar os impactos das decisões tomadas ao longo do processo de adaptação, especialmente no início do negócio, como o intuito de dar continuidade e de melhorar os produtos/serviços oferecidos pela empresa, gerando vantagem competitiva (FIALHO *et al.*, 2008, p. 91).

Para Albuquerque e Oliveira (2009) as empresas que investirem em uma imagem mais responsável, utilizando processos menos poluidores e colaborem para a preservação do ambiente, além de manter seus recursos, ganham maior respeito perante consumidores.

Moraes Filho (2009) corrobora afirmando que os desafios para com a sustentabilidade revelam oportunidades como economia de recursos e eliminação de desperdícios, melhoria do desempenho produtivo e ambiente de trabalho, cenário favorável à inovação, comunicação de valores e satisfação de clientes.

5. Gestão de Design como atividade colaborativa ao Desenvolvimento Sustentável

Antes de compreender a atividade da gestão de design, se faz interessante compreender, isoladamente, a atividade de design como um ativo no processo.

5.1. Conceituação de Design

Segundo Mozota *et al.* (2011) e Melo Filho (2009) o termo “design” deriva do termo latino “designare”, traduzido como “designar”, “desenhar”, “projeto” e “intenção”, pressupondo sempre um plano, um objetivo, pois o design pode ser compreendido como uma atividade de resolução de problemas, usando de criatividade e metodologia para tanto, sem se desvincular das restrições e especificações mercadológicas, tecnológicas e produtivas, sendo necessárias ponderações para que haja equilíbrio nas soluções elaboradas.

Moura (2009) concorda com a compreensão do design, através do sentido de “designar”, bem como a função de desenvolver projetos e planos, e acrescenta que design é trabalhar com a intenção, com o cenário futuro, executando a concepção e o planejamento daquilo que virá a existir, e que neste contexto, desenvolve, elabora, implanta e acompanha projetos ao pesquisar e trabalhar com referências culturais e estéticas, lidando com a forma, configuração e função.

No entanto há uma dificuldade de consolidar o conceito de design, que, possivelmente, está no fato de o termo “design” e “projeto” pressuporem um objetivo variável, que será diferente de projeto para projeto. Permitiu-se, portanto, a subjetividade de cada estudioso ou profissional ao caracterizá-lo e defini-lo segundo a experiência que pode observar em prática.

Um exemplo de alternância no foco do design ao longo da história industrial é como citado por Casas, Souza e Straioto (2010), onde o design passou por três abordagens diferentes que assinalam a própria cultura industrial e pós-industrial, passando de sua essência funcionalista com foco no usuário, para uma abordagem cética com foco mercadológico, perante a necessidade de criar diferenciais frente ao aumento da concorrência em um cenário caracterizado pela produção especulativa e incertezas de investimento. E por último e mais atual, uma abordagem sistêmica e ecológica, com foco no processo como um todo, assimilando a preocupação para com a sustentabilidade dos recursos ambientais, sociais e econômicos. Logo o design configura-se e expande-se segundo o que lhe é destacado como objetivo para o projeto, de acordo com a problemática a ser solucionada, quer seja do ponto de vista do usuário, do mercado ou da sociedade, construindo e se utilizando de bases metodológicas que dão suporte aos projetos de design em suas variações.

Martins e Merino (2011), afirmam que o objetivo do design consiste em pensar e pesquisar a coerência do sistema de objetos, otimizando as soluções bem como os processos que as envolvem, concebe marcas, espaços ou objetos para satisfazer necessidades específicas segundo um processo lógico. Bonsiepe (2011) acrescenta que esta atividade projetual pode ser empregada em outras atividades onde se busca soluções inovadoras.

5.2. Relação entre Design e Sustentabilidade

Quanto a incorporação do design como viabilizador do desenvolvimento sustentável, Takara (2008, p. 48) ressalta que o desafio da sustentabilidade diz respeito a implementá-la, tratando-se de uma questão de design, uma vez que 80% do impacto ambiental de um produto ou serviço é definido no estágio de projeto.

Mozota *et al.* (2011, p. 45) defende que o design está assumindo este desafio, e afirma que “o design para a sustentabilidade não se trata de fazer uma limpeza após ter feito uma bagunça, mas sim de projetar modos de eliminar o desperdício e a desordem desde o princípio”.

O principal desafio do design na contemporaneidade é, justamente, desenvolver e/ou suportar o desenvolvimento de soluções em questões de alta complexidade, que exigem uma visão alargada do projeto, envolvendo produtos, serviços e comunicação, de forma conjunta e sustentável (KRUCKEN, 2009, p.1).

Moraes Filho (2009) coloca, em seu discurso, o design como uma ferramenta que as empresas devem buscar para fazer com que os desafios da sustentabilidade tornem-se oportunidades.

Quando apontada a necessidade de se tornar os projetos mais responsáveis, caberá ao design dedicar-se a esta aplicação, mas como visto anteriormente, esta fase de transição é conflituosa, cabendo aos empreendedores que decidirem seguir e incentivar o desenvolvimento responsável, rumo ao sustentável, quer seja por ética, ideologia, normas e legislações ou por foco oportuno, deverão se valer de estratégias inovadoras, compreendendo a necessidade de se tratar problemas e soluções sob a ótica sistêmica, verificando a importância não só de objetos estáticos, mas principalmente de fenômenos que envolvem e modificam este objeto ao longo do tempo.

Empresas, processos produtivos e/ou produtos não podem ser considerados sustentáveis por si só, pois, retomando o pensamento sistêmico, as partes são dependentes de outras partes e, portanto, do todo. Cabe a estes, o desenvolvimento de ações responsáveis, conjuntas, coerentes e contínuas para que atinjam a sustentabilidade do todo. Ficando claro que o objetivo é futuro e distante devido à complexidade, onde ações pontuais isoladas não são suficientes, sendo necessária a aplicação de estratégias que as embasem, e gestão que as coordenem rumo a ao objetivo comum da sustentabilidade.

O design é então definido como uma disciplina colaborativa para com o desenvolvimento sustentável, mas, destaca-se aqui em particular, sua forma otimizada, com o foco estratégico, que se dá na gestão de design, apresentando-a, a seguir, como ferramenta mais adequada para a transição e viabilização do desenvolvimento sustentável.

5.3. Conceituação de Gestão de Design

A gestão de design surgiu, ainda que voltada para a competitividade, da percepção de que a atividade de design pode contribuir para com a orientação empresarial através de seu caráter projetual, no que diz respeito ao arranjo de fatores que determinem um trajeto inovador rumo a um objetivo. Enquanto a gestão vem contribuir para com o design permitindo-lhe aplicar ferramentas de decisões, diagnósticos, articulação e coordenação para a eficácia dos projetos, inclusive de diversos projetos inter-relacionados (MARTINS e MERINO, 2008).

A gestão de design embasa-se em projetos e em qualidade, visando contribuir para a mudança do comportamento e da visão corporativa (MOZOTA *et al.*, 2011, p. 91).

A união destas duas disciplinas, na formação do termo “Gestão de Design”, permite um maior alcance estratégico, dinâmico e coordenado que visa à construção de um ambiente favorável à inovação para grupos de projetos coerentes, paralelos e atemporais, com objetivos em comum. “O design é um processo que nunca termina, e sua gestão é essencial para o sucesso da política de inovação de uma empresa” (MOZOTA *et al.*, 2011, p. 63- 64).

D’Ajus (2003) coloca o processo da gestão como um gerenciador de recursos organizacionais para alcançar objetivos estabelecidos, envolvendo fatores como o planejamento, execução, controle e ações corretivas, além do direcionamento de pessoas para a obtenção de resultados. Para Roda e Krucken (2004, p. 7) a gestão de design apresenta uma visão sistêmica e integrada da atuação do designer nas organizações, que é fundamental para a coordenação das atividades e das visões estratégicas que mantêm a organização a curtos, médios e longos prazos. Desta forma desempenha um papel na “criação de sinergia organizacional”.

Wolf (1998) concorda que a gestão de design possui a função de planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, suas atividades consistem também na motivação de colaboradores e controladoria de trabalhos, assegurando o cumprimento das metas nos prazos e custos planejados.

Magalhães (1997) compreende a gestão de design como aquela que analisa os fatores externos e internos à empresa, buscando a integração de setores. O mesmo propõe que profissionais de diversos setores trabalhem juntos nas diferentes etapas de criação de um projeto, tendo em vista produtos mais funcionais e eficazes, que atendam exigências de diversas áreas.

5.4. Gestão de Design voltada para o Desenvolvimento Sustentável

Observa-se que a Gestão de Design compartilha, de ao menos duas características, para com o desenvolvimento sustentável:

- a)- seu embasamento sistêmico, que visa a integração de diversos fatores em prol do funcionamento do todo, utilizando de uma visão cada vez mais abrangente e multidisciplinar;
- b)- seu caráter estratégico, focado na continuidade, na otimização dos fatores necessárias.

Esta é potencialmente colaborativa para com a sustentabilidade, não só por atuar sobre a produção, mas por poder atuar em decisões em níveis corporativos, levando mudanças à política interna e ao foco empresarial, permitindo-a empregar soluções não apenas em produtos e comunicação gráfica, mas também em ambientes internos, comunicação de valores, conscientização, inovações tecnológicas e sociais, processos produtivos e elaboração de serviços, integrando-as de maneira coerente, em um sistema de soluções que forneçam suporte umas as outras, tendo maior condição de responder aos conflitos da transição.

A aplicação de conceitos de gestão ao design permite o uso de ferramentas como a estruturação administrativa de ações em níveis estratégico, tático e operacional (MARTINS e MERINO, 2008). Faz-se aqui, então, uma explanação destes níveis segundo sua aplicação na gestão de design voltada para o desenvolvimento sustentável.

Como se trata de uma estruturação, para fins administrativos, é importante ressaltar que a gestão de design não se dissocia dos três níveis, e sim estando em cada nível e entre eles, no intuito de tê-los como um todo, articulando-os e coordenando-os (figura 01), tal como também é a face que deve estabelecer contato com outros setores e disciplinas. Esta forma de verificar as ações em níveis permite um maior acompanhamento do conjunto de projetos estipulados pelo objetivo geral, segundo os prazos que lhes cabem, facilitando o detalhamento e verificação de acertos e falhas. Os níveis de design e suas funções são:

- Nível estratégico – Trabalha com ações que visam resultados em longo prazo. Determina o objetivo. Escolhe uma direção, em vez de outra. Toma decisões que a compromete com um conjunto particular de ações e com um padrão de decisões subseqüentes refletindo, então, seu comprometimento contínuo em determinada direção (SLACK, CHARNBERS e JOHNSTON, 2002). Faz planejamento (controle, prazos, pessoal, recursos para os projetos). Tem ação catalisadora e pensamento global. Monitora os problemas e prospecções de oportunidades (MARTINS e MERINO, 2008). Para com a sustentabilidade, é o nível onde esta será estipulada como objetivo, reunindo informações para ter critérios de decisão, definindo o que é ideal, adequado e/ou errado para com o objetivo, diagnosticando as atividades dos demais níveis, traçando caminhos viáveis.
- Nível tático – Trabalha com prazos médios em um grupo de projetos organizados por correlação direta segundo uma determinada meta originada como parte da estratégia.

Articula informações específicas. É intermediário entre os níveis estratégico (objetivo geral) e o operacional (ações pontuais e submetas). Para com o desenvolvimento sustentável, este nível colabora projetando um conjunto de soluções diretamente relacionadas o que permite o desenvolvimento de especialidades. Possui um caráter motor uma vez que é intermediário e subsequente. Promove projetos responsáveis para alcançar a sustentabilidade.

- Nível operacional – Atua com curto prazo e projetos pontuais detalhados. Os projetos elaborados neste nível fazem cumprir as metas do nível tático, portanto são submetas. Opera etapas voltadas a um único projeto/solução (MARTINS e MERINO, 2008). No cenário de transição, este nível realizará projetos pontuais focados na responsabilidade.



Figura 01 - dos autores. Adaptado de: SLACK, CHARNBERS e JOHNSTON, 2002.

A figura 02 ilustra a aplicação de algumas ações segundo seus níveis para melhor compreensão da estruturação de gestão de design com foco no desenvolvimento sustentável. Trata-se de um exemplo ilustrativo, onde foram escolhidas ações, defendidas por autores de design, voltadas para uma estratégia de desenvolvimento sustentável. Reconhece-se que as ações não se limitam a apenas estas, muito pelo contrário, como visto a gestão de design busca ampliar sua atuação para cada vez mais se aproximar do objetivo estratégico.

Neste exemplo coloca-se uma empresa que tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável, que como visto anteriormente, trata-se de um objetivo estratégico. Logo esta deve buscar (continuadamente) conceituar o termo sustentabilidade reunindo informações que lhe servirão de guia para caracterizar seu objetivo, diagnosticar sua atuação e oportunidades encontrando bases para coordenar e viabilizar este processo através de projetos diversos.

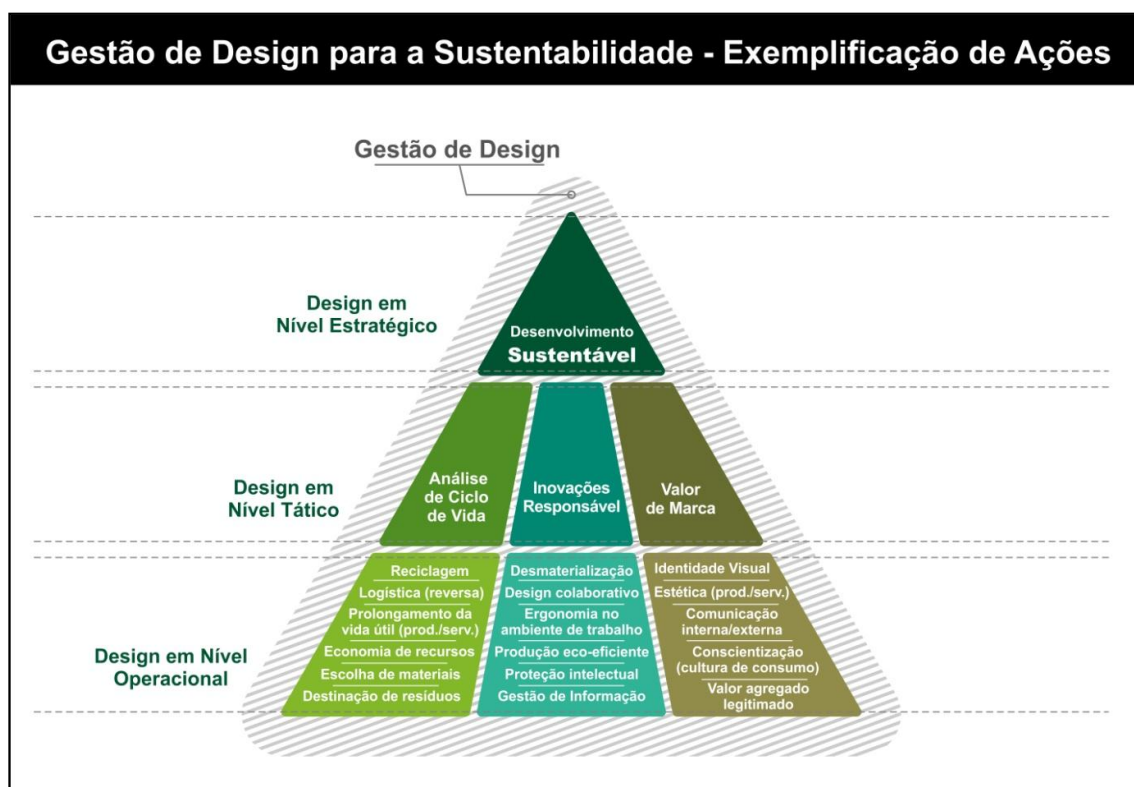


Figura 02 – Ilustração de possíveis ações organizadas em níveis de Gestão de Design. Dos autores.

No nível tático, descrevem-se três focos de projetos segundo três metas estipuladas pela estratégia como fundamentais para viabilizá-la. Estes geram, por sua vez, conjuntos de projetos/submetas que serão articulados em ações pontuais no nível operacional, que deverá gerar soluções responsáveis para com o desenvolvimento sustentável.

No exemplo ilustrativo, o primeiro foco de projeto tático visa à análise de ciclo de vida de produtos e/ou serviços, segundo Manzini e Vezzoli (2008), esta se refere a verificar a relação entre o ambiente e o conjunto de processos que acompanham o “nascimento”, “vida” e a “morte” de um produto, passando então pela pré-produção, produção, distribuição, uso e descarte. Este tem como objetivo identificar os impactos ambientais gerados pelo produto buscando intervenções no projeto ou via outros projetos (processos, serviços, políticas externas, entre outros) para que se possa melhorar seu grau de eco-eficiência, havendo, assim,

uma serie de ações que configuram um conjunto de projetos responsáveis e contínuos em prol desta meta e que serão desenvolvidas no nível operacional com maior detalhamento.

O segundo foco de projeto tático refere-se à criação de um ambiente empresarial inovador responsável, uma vez que se compreende a necessidade de novas soluções tecnológicas e sociais para promover o desenvolvimento sustentável, pois este dependerá de mudanças (MANZINI e VEZZOLI, 2008).

O terceiro foco de projeto em nível tático refere-se à construção do valor de marca da empresa, tratando-se de cultivar valores internos como diferenciais e comunicá-los ao público alvo, com coerência e eficácia, identificando e destacando a empresa no mercado (MOZOTA et al., 2011). Busca-se, então a criação de uma relação saudável entre funcionários, empresa e sociedade. Uma forma de ampliar tal relação é a disseminação de valores, que no caso da sustentabilidade se dá na promoção da conscientização, onde a empresa que se apresentar como responsável ganhará destaque e a oportunidade de ampliar seu público.

A figura 03 (uma explanação didática da figura 02) ilustra a importância da gestão de design como mantenedora da coerência entre projetos, demonstrando a relação de interdependência entre eles, tanto verticalmente (entre níveis, das partes para o todo), quanto horizontalmente (entre ações e grupos de ações). As relações e comunicações entre projetos devem estar sempre presente, respeitando a particularidade de cada qual, mas mantendo-os sob o objetivo estratégico. Pois, com o emprego de uma gestão adequada, as soluções de um projeto fornecem bases para dinamizar os demais projetos, já que possuem um objetivo comum, estando diretamente interligados. Da mesma forma, se houver falhas em um projeto, ou submetas conflitantes, esses prejudicaram os demais projetos e o objetivo geral.

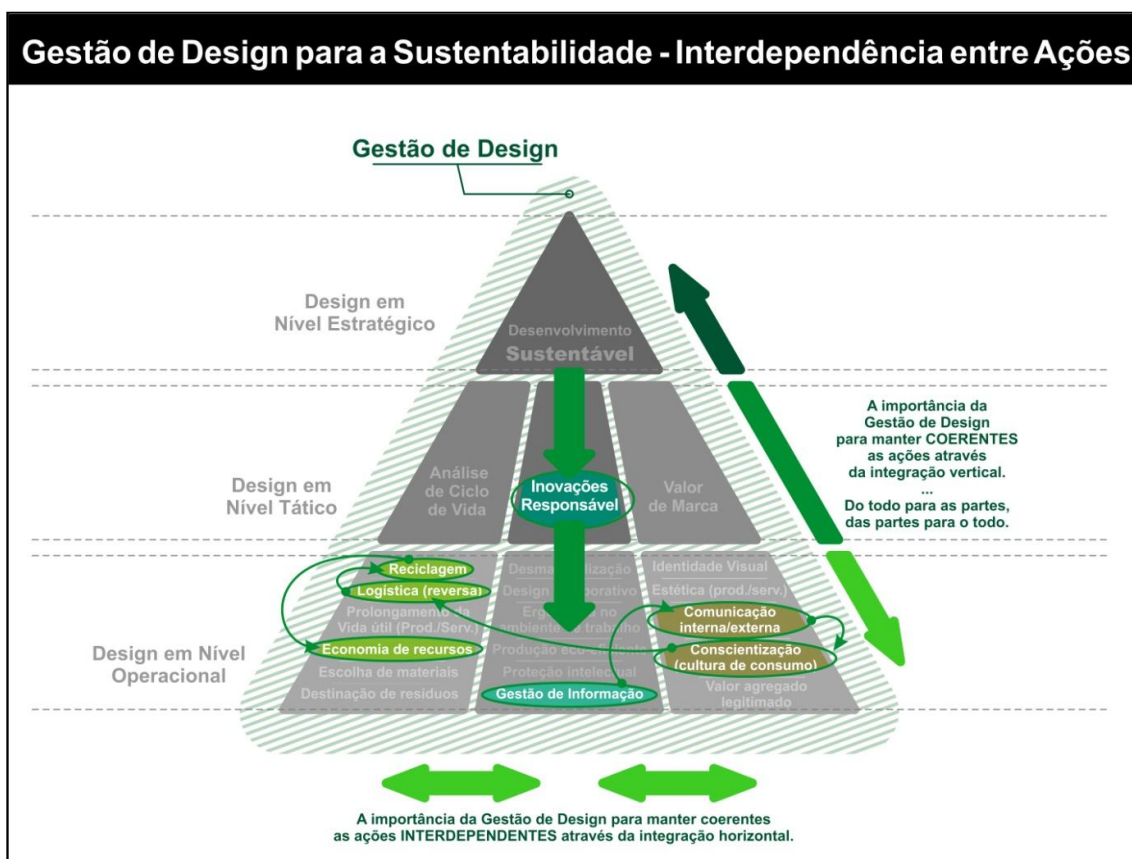


Figura 03 – Explicação ilustrativa de relações interdependentes sob a gestão de design - dos autores.

Sucintamente, neste exemplo demonstra-se que o objetivo estratégico gerou a meta tática de inovação responsável, que por sua vez articulou em nível operacional, uma série de ações, como a de projetar ferramentas para o gerenciamento de informações. Considerando o sucesso deste projeto, ele irá refletir no conteúdo de informações a serem transmitidas interna e externamente, podendo se aproveitar desta para estimular a conscientização, que por sua vez facilita a logística reversa do produto consumido, contando com a colaboração do consumidor, viabilizando a reciclagem do material e a economia de recursos.

Este é apenas um exemplo de como a gestão de design pode usar de diversos projetos responsáveis interligando-os para consolidar um objetivo de longo prazo. Certamente os efeitos de causa e consequência dentro do processo produtivo podem ir além e gerar um conjunto sistêmico de soluções capazes de responder aos conflitos que inviabilizam a transição, afirmando a gestão de design como uma disciplina contribuinte para com o desenvolvimento sustentável, atuando nos processos de produção, comunicação e consumo.

6. Considerações Finais

Ainda que o debate sobre a transição entre os princípios produtivos capitalistas lineares e de desenvolvimento sustentável mereçam uma continuidade aprofundada, neste artigo pode-se evidenciar a necessidade de uma postura rumo à sustentabilidade, uma vez que o capitalismo já não corresponde às expectativas de bem-estar socioambiental e socioeconômico.

Observou-se que o desenvolvimento sustentável baseia-se no pensamento sistêmico visando, nos vínculos de interdependência, a essência para o bem-estar contínuo da sociedade.

Trata-se, porém, de um conceito idealista, ainda não viabilizado perante conflitos de interesses, que deixam o conceito de sustentabilidade por ser claramente debatido. Logo, trata-se de um objetivo de longo prazo, necessitando-se de um período transitório, que gere soluções tecnológicas e culturais em resposta aos conflitos.

Nesta transição, segundo o pensamento sistêmico, clareou-se que ações isoladas não são suficientes, e não podem ser declaradas sustentáveis. De forma que as ações devem ser responsáveis, conjuntas, contínuas e coerentes para com os princípios da sustentabilidade, para assim viabilizá-la. Colocando o sistema produtivo como um ator de potencial impacto ambiental, social e econômico, sendo essencial para a dinâmica de conscientização.

Após a evidenciação da relevância dos conceitos de produção e de desenvolvimento sustentável, afirmou-se a gestão de design como uma disciplina apta a desenvolver estratégias com foco sustentável, articulando projetos responsáveis e interdependentes em níveis tático e operacional, coordenando-os com coerência para formar um conjunto de soluções capazes de responder aos desafios e conflitos no cenário de transição, vislumbrando oportunidades e inovações tecnológicas e culturais.

Este estudo conclui, então, seu objetivo de contribuir para com o discurso da gestão de design, destacando-a como uma ferramenta empresarial capaz de articular estratégias e projetos que viabilizem a transição. E ainda, este, coloca-se como uma proposta introdutória a continuação do debate através de novos estudos que contribuam com o tema, como, por exemplo, estudos sobre ações estratégicas, táticas e operacionais de design, que aqui não se pôde dar um maior aprofundamento, mas que são essenciais para o desenvolvimento de ações responsáveis.

7. Referências

ALBUQUERQUE, José de Lima; OLIVEIRA, Célia Vicente de. Economia e Meio Ambiente. In: ALBUQUERQUE, José de Lima (org.). **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009, p. 48-69.

- ARAÚJO, Rogério Bianchi de. O paradigma da complexidade e a busca por uma sociedade sustentável. **III Congresso Internacional de Ética e Cidadania**, 2007, São Paulo/SP. Revista do III Congresso Internacional de Ética e Cidadania. São Paulo, 2007, p. 1-15.
- BISPO JÚNIOR, Esdras Lins. Contribuições do pensamento sistêmico no processo de construção do conceito de sustentabilidade. **Encontro de ensino, pesquisa e extensão de Faculdades SENAC 2008**, Pernambuco. Disponível: pe.senac.br/ascom/faculdade/edital/iiencontro/cd/contribuicoes.pdf. Acesso em: 12 de junho de 2011.
- BONSIEPE, Gui. Design Cultura e Sociedade. São Paulo: Blucher, 2011. 270 p.
- CASAS, Diego Daniel; STRAIOTO, Ricardo Goulart Tredezini; SOUSA, Richard Perassi Luiz de. Designers: entre céticos e dogmáticos. **Revista Convergências**. Disponível em: convergencias.esart.ipcb.pt/artigo/99. Acesso em: 03 de abril de 2011.
- CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996. 256 p.
- CURY, Leonardo Pimenta; VARGAS NETO, Sebastião Domingues. Construindo o paradigma do desenvolvimento sustentável. **V Seminário: Problemas do Estado Democrático Contemporâneo**. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2008, p. 119-131.
- D'AJUZ, Maria Cristina Lima. **Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?**. Disponível em: <http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>. Acessado em: 15 de setembro de 2011.
- DALY, Herman E. Crescimento sustentável? Não, obrigado. **Ambiente & Sociedade**. Campinas, 2004.
- DICKIE, Isadora Burmeister. **Gestão de Design Aplicada: Estratégia de comunicação no contexto de desenvolvimento sustentável** - Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.
- FIALHO, Francisco Antonio Pereira; MONTIBELLER FILHO, Gilberto; MACEDO, Marcelo; MITIDIARI, Tibério da Costa. **Gestão da Sustentabilidade na Era do Conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2008. 160 p.
- GAIGER Luiz Inácio Germany. Economia solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH**. Salvador, 2003, p. 181-211.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1991.
- KRUCKEN, Lia. Design e território: uma abordagem integrada para valorizar identidades e produtos. In. **2º Simpósio Brasileiro de Design Sustentável**. 2009, São Paulo. Disponível em: <http://portal.anhemi.br/sbds/anais/ISSD2009-P-06.pdf>. Acesso em: 19 de agosto de 2011.

- MAGALHÃES, Claudio. **Design estratégico: integração e ação do Design industrial.** Estudos em Design. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1997. 44 p.
- MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis: Os requisitos ambientais dos produtos industriais.** São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo 2008. 268 p.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas, MERINO Eugenio A **Gestão de Design como Estratégia Organizacional.** Londrina: EDUEL, 2008.
- MARX, Karl. **Para uma crítica da economia política.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MELO, Mauro Martini de. **Capitalismo versus Sustentabilidade: o desafio de uma nova ética ambiental.** Florianópolis: Editora da UFSC, 2006. 133 p.
- MELO FILHO, Álvaro de. **DESIGNING MARKETING. Fragmentos de Cultura, Goiânia.** 2009. Disponível em: seer.ucg.br/index.php/fragmentos/article/viewFile/994/696. Acesso em: 14 de abril de 2011.
- MENDES, Jefferson Marcel Gross. Dimensões da sustentabilidade. **Revista das Faculdades Santa Cruz.** 2009. Disponível em: santacruz.br/v4/download/revista-academica/13/cap5.pdf. Acesso em: 25 de junho de 2011.
- MORAES FILHO, Rodolfo Araújo de. Sociedade e Meio Ambiente. In: ALBUQUERQUE, José de Lima (org.). **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: conceitos, ferramentas e aplicações.** São Paulo: Editora Atlas, 2009, p. 1-27.
- MOURA, Mônica (Org.). **Faces do Design 2: ensaios sobre a arte, cultura visual, design gráfico e novas mídias.** São Paulo: Rosari, 2009.
- MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Felipe C. Xavier da. **Gestão de Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2011. 344 p.
- NOZAKI, Hajime Takeuchi. A produção em Marx e a utilização do método materialista dialético para a sua análise. **Trabalho Necessário**, n° 6, ano 6. Universidade Federal Fluminense, 2008.
- PAPANÉK, Victor. **Arquitetura e Design – Ecologia e Ética.** Lisboa: Edições 70, 1995.
- RODA, Rui; KRUCKEN, Lia. **Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações: Agregando valor a serviços.** 2004. Disponível em: http://dici.ibict.br/archive/00000959/01/p&d2004_Roda_Krucken.pdf. Acesso em: 15 de setembro de 2011.
- SLACK, Nigel; CHARNBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 2°. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 748 p.

TAKARA, John. **O Plano B** – O design e as alternativas viáveis em um mundo complexo. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.