



A GESTÃO DO DESIGN EM EVENTOS  
Modelo Teórico de Gestão Holística do Design em Eventos

MESTRADO EM DESIGN  
Área de Especialização: Design de Interiores

Ana Cristina Marques Rosa Igreja Pereira  
Dezembro de 2013





A GESTÃO DO DESIGN EM EVENTOS  
Modelo Teórico de Gestão Holística do Design em Eventos

Dissertação apresentada à Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design (Área de Especialização: Design de Interiores), realizado sob a orientação científica de Bárbara Sousa.

Ana Cristina Marques Rosa Igreja Pereira  
Dezembro de 2013



À minha orientadora, Bárbara Sousa, pelo tanto que me deu ao partilhar o seu conhecimento, pela disponibilidade constante, por ter sido os meus olhos nos momentos de distração, os meus ouvidos nos momentos de esquecimento, e a minha fala quando as palavras me escassearam. Pela amizade e respeito que lhe tenho, para sempre.

Ao Professor Pedro Figueiredo, pela sua persistência em querer incessantemente o melhor e pela sua contribuição inegável, porque sem ele, nada disto seria possível.

Aos meus pais, pelo apoio e carinho incondicional, apenas comparável ao meu amor por eles.

À Inês, pela sua paciência inexaurível.

Ao Pedro, pela certeza de que tudo é mais fácil quando há um projeto de vida comum.



**PALAVRAS-CHAVE:**

Gestão do Design, Eventos, Gestor de Design, Experiência, Modelo Teórico.

Os eventos, a par com a gestão do design, têm vindo a crescer e a criar repercussões no seio social, cultural, académico, científico e económico, alimentando a vontade para a criação de estudos mais aprofundados nestes dois ramos.

O propósito desta dissertação passa por compreender a gestão do design enquanto disciplina que reúne o valor holístico, criativo e inovador do design com o carácter metódico, rigoroso e cauteloso da gestão, ao mesmo tempo que vai assimilando as influências, o crescimento e a intrusão no mundo organizacional e corporativo dos eventos.

É neste sentido que se desenrola os fundamentos desta dissertação, que explora a influência passada e presente dos eventos e simultaneamente recria a aplicação que a gestão do design tem nos ambientes organizacionais com a ajuda de exemplos de profissionais da área, comprometendo-nos a transmitir esta sua aplicabilidade ao universo dos eventos.



**KEYWORDS:**

Design Management, Events, Design Manager, Experience, Theoretical Framework.

Events, together with the design management, have been growing and creating impact within the social, cultural, academic, scientific and economic matter, fueling the desire for the creation of further studies in these two branches.

The purpose of this dissertation involves understanding the design management as a discipline that brings together the holistic, creative and innovative value of design with the methodical, rigorous and cautious nature of management, while assimilates the influences, growth and intrusion into the corporate and organizational world of events.

It is in this sense that unfolds the fundamentals of this dissertation, which explores the influence of past and present events and simultaneously recreates the application that design management has in organizational environments with the help of examples of professionals, committing ourselves to convey its applicability to the universe of events.



## INTRODUÇÃO

### Capítulo I – OS EVENTOS

1. Os eventos enquanto fenómeno recorrente nas sociedades e na economia
2. Evolução e afirmação da indústria dos eventos
3. Conceito, classificações e tipologias de eventos
4. As etapas de um evento

### Capítulo II – O DESIGN

1. O design enquanto conceito polissémico
2. O valor do design
3. O design enquanto metodologia e pensamento

### Capítulo III – A GESTÃO DO DESIGN

1. Evolução e afirmação da gestão do design
2. Perspetivas conceituais sobre a gestão do design
3. Níveis da gestão do design

### Capítulo IV – A GESTÃO DO DESIGN EM EVENTOS

1. O design em eventos
2. Níveis de gestão do design em eventos
3. Perfil e competências de um gestor do design em eventos
4. Modelo de gestão holística do design em eventos

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

## GLOSSÁRIO

## REFERÊNCIAS

Bibliográficas  
Fontes de Imagens  
Lista de figuras

## ANEXOS



Viver não é necessário. Necessário é criar.

Fernando Pessoa



A participação e o envolvimento do Homem no universo dos eventos fez-se desde os primórdios da sua história como necessidade para uma maior integração social e como forte ligação comunitária. À medida que as sociedades vão assimilando e apresentando novos conhecimentos que se exigem em firmar-se pela própria evolução industrial e tecnológica, também as temáticas dos eventos vão-se alterando fazendo jus a uma resposta efetiva e eficaz para as partes intervenientes. Assiste-se atualmente a um crescente envolvimento dos eventos no enquadramento industrial e corporativo ou organizacional, que originou a formação de uma indústria que expandisse o interesse e a pesquisa sobre os eventos.

O design, enquanto atividade projetual com bases metodológicas e claramente holística, tende a ver a aplicação dos seus diferentes ramos ao produzir imagens, objetos e mensagens que poderão fazer a diferença na criação de eventos. Todos eles pretendem, invariavelmente, responder a um conjunto de necessidades que a sociedade se lhe vai impondo. Com o envolvimento da gestão do design na prossecução destas respostas, o design será muito mais capaz de se incorporar no universo corporativo de qualquer organização.

A presente tese pretende caracterizar, fundamentar e enquadrar os eventos, a indústria dos eventos e as economias criativas no contexto sócio-económico atual, pretende definir e valorizar o design, os seus processos, as suas metodologias e o pensamento em design, pretende compreender o que é a gestão do design, quais as suas origens, qual a sua importância e qual o papel que desempenha em qualquer empresa ou organização, pretende perceber concretamente qual a aplicabilidade do design (aquela que lhe é dada em comparação com aquela que deve ser salvaguardada) no universo dos eventos, pretende compreender qual ou quais os paradigmas atuais da gestão do design que devem ser tidos em conta, em geral e em particular no contexto dos eventos, para finalmente chegar a um consenso para aquele que poderá ser um modelo teórico a ser aplicado no universo dos eventos, que por sinal é vasto e complexo, um modelo teórico que conjugue o carácter criativo e inovador inerente à atividade do design com a capacidade de afirmação, consolidação e liderança que a gestão do design deve prontamente ter, nomeadamente enquadrada ao universo dos eventos.



# I OS EVENTOS

Ao participar em eventos, o Homem moderno aprende e reaprende a ter emoções, desenvolve o seu sentido crítico, educa os seus sentidos, adquire uma nova visão do mundo, absorve novos conhecimentos e vive novas experiências. E, com isso, aprimora a sua vida emotiva e social.

Francisco Neto



Para primeira análise àquele que é o universo dos eventos, privilegiamos uma compreensão que demonstre o quão abrangente é a presença dos eventos nas nossas vidas, refletindo quer impactos no cotidiano e na vida social, quer na economia e nos mercados.

Neste subcapítulo destacamos, no contexto dos eventos enquanto fenômeno da vida em sociedade, o seu entendimento como momentos de quebra da monotonia e de coesão social, e enquanto motores da economia e dos mercados, o seu entendimento como experiências de turismo e lazer, como entretenimento e como ferramentas de comunicação. Mais ainda, apresentaremos os fundamentos de uma nova economia, a economia da experiência, e a relação direta que mantém com os eventos.

\* \* \*

Os eventos<sup>1</sup> constituem um dos mais históricos meios atuantes nas nossas sociedades. Desde o início dos tempos, os seres humanos encontraram formas de marcar momentos importantes das suas vidas: a mudança das estações, as fases da lua, o ciclo constante dos nascimentos e das mortes e o renascer miraculoso da vida a cada primavera (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Uma das principais características de qualquer evento é ir ao encontro das pessoas, uma vez que são o ingrediente vital que cria singularidade (Berridge, 2007), e as principais razões que levam as pessoas a frequentar eventos envolvem a integração social, a ligação comunitária, a interação entre indivíduos e comunidades e o reforço de normas sociais (Raj, Walters & Rashid, 2009). Qualquer que fosse o seu propósito, os eventos sempre fizeram parte da vida social, servindo como justificação para uma celebração que envolvesse as pessoas e que servisse de fuga à rotina diária refletindo-se, portanto, como um pretexto para a quebra da monotonia no cotidiano. Acima de tudo, os eventos e as celebrações tradicionais, como aquelas que fazem parte do calendário religioso (Natal ou Páscoa), eram/são fundamentais para a coesão do tecido social<sup>2</sup> (Shone & Parry, 2010).

<sup>1</sup> Os eventos têm a sua origem na história antiga, e a primeira documentação corresponde ao período que antecedeu a queda do Império Romano Ocidental (476 D.C.) (Raj, Walters & Rashid, 2009), coincidindo com a época em que surgiram os primeiros Jogos Olímpicos (Shone & Parry, 2010). Durante os séculos XVII e XVIII, os reis e principais líderes organizaram por diversas vezes eventos como forma de controlar o público (Raj, Walters & Rashid, 2009). Particularmente no panorama europeu, antes da Revolução Industrial, as atividades de rotina diária eram interencionadas regularmente com festivais e carnavais. Os eventos locais celebravam certas alturas do ano, por vezes relacionadas com períodos de férias religiosas (Shone & Parry, 2010).

<sup>2</sup> É importante referir que a Páscoa, bem como o Natal, não é unanimemente considerado por todas as pessoas do mundo. Há, aliás, uma tendência crescente em verificarmos celebrações que já foram das mais relevantes universalmente a desaparecerem por força de outros interesses. Há, por exemplo, quem não comemore a Páscoa, e no entanto não perca um festival de verão.



Imagem 1: Pintura egípcia em papiro que retrata uma prática funerária, com o defunto no centro já mumificado, datado de cerca de 1.300 A.C.. Os antigos egípcios acreditavam na vida após a morte, o que significava que toda a prática funerária se caracterizava como sendo uma verdadeira cerimônia sagrada de preservação do corpo, enterrado juntamente com os seus pertences que seriam, segundo eles, usados nessa vida após a morte.



Imagem 2: Nascimento de uma criança. Não existe acontecimento mais importante e marcante na vida de qualquer um de nós do que o nosso nascimento. Uma simples data cronológica, que para tantas outras pessoas é apenas mais um dia, torna-se no dia em que celebramos anualmente o nosso aniversário, pelo que podemos dizer ser o evento mais pessoal que vivenciamos.



Imagem 3: Pintura em vaso de cerâmica que retrata os Jogos Olímpicos da Antiguidade. Entre as provas das Olimpíadas, o pancrácio era a mais mortífera. Tratava-se de uma luta na qual tudo se permitia, com exceção de golpes nos olhos. Os atletas combatiam na lama, e os perdedores erguiam a mão para interromper o combate.

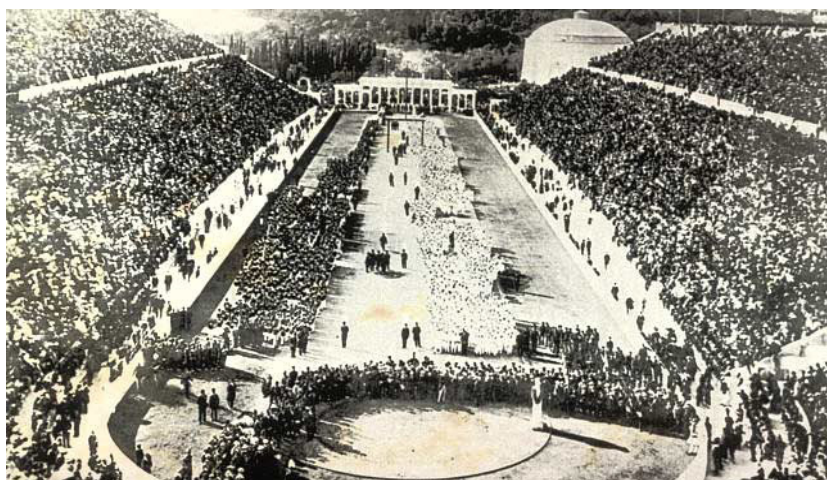


Imagem 4: Cerimónia de abertura dos Jogos Olímpicos, Estádio *Panathinaiko* em Atenas, Grécia, verão, 1896. Estes foram os primeiros Jogos Olímpicos sob os auspícios do Comité Olímpico Internacional e trouxeram 14 nações e 241 atletas que competiram em 43 eventos. O sucesso que estes Jogos Olímpicos garantiram tanto para a comunidade grega como a nível internacional, fez com que se partilhasse a vontade da população e dos demais atletas de que os Jogos permanecessem em Atenas, como sua cidade anfitriã. Porém, este desejo não se cumpriu uma vez que a Comité Olímpico Internacional previa que os Jogos Olímpicos modernos girassem internacionalmente.



Imagem 5: **Fotografia de Natal**. Apesar de ser uma cerimónia inicialmente instituída através do Catolicismo (uma vez que representa o nascimento de Cristo), a época Natalícia adaptou-se a uma nova era dedicada ao consumismo e à representação do Pai Natal para o contexto do universo infantil.

É incontornável que estes acontecimentos efémeros e memoráveis têm uma importante função dentro da sociedade, na medida em que proporcionam aos participantes a oportunidade para afirmar as suas identidades e partilhar rituais e celebrações com outras pessoas (Raj, Walters & Rashid, 2009). A interação social dos eventos, expressando a cultura e a comunidade do local intervencionado (Raj, Walters & Rashid, 2009), ocorre como um compromisso social e económico (Berridge, 2007). Graças a este envolvimento com a sociedade é possível determinar os benefícios dos eventos para cada indivíduo, o que nos permite dizer que eles fazem com que as pessoas se mantenham ativas, e simultaneamente mais saudáveis, através da troca de experiências e de conhecimentos, ao mesmo tempo que, pelo relaxamento e divertimento que lhes fornecem, contribuem para a sua satisfação psicológica. Qualquer atividade de lazer, enquanto experiência positiva, pode compensar a falta de satisfação com o trabalho ou com outros ambientes sociais e, ao preencherem estas necessidades intrínsecas, levará também a que os indivíduos ganhem crescimento pessoal e se consigam afirmar enquanto seres sociais e ativos (Getz, 2007).



Imagem 6: Pintura do interior de uma ópera barroca do século XVIII. O período barroco caracterizou-se, entre outras coisas, pela importância cenográfica dos contrastes luminosos e pelo seu gosto pelo teatral. Como acontecimento artístico, a ópera, apesar de à época ainda ser de caráter extremamente elitista, era simultaneamente um evento que servia de afirmação das classes sociais mais nobres e que fazia parte da vida social e cultural da época.



Imagem 7: Fotografia da ópera *Aida*, na *Royal Opera House*, em Londres, abril de 2011. A ópera tornou-se um evento artístico e cultural muito mais democrático e acessível a todos os que desfrutem deste gênero artístico. Os melhoramentos técnicos, de luz e de som, permitem uma maior interação e envolvimento com o público presente, continuando a ser um momento de experiência social, e de satisfação pessoal e psicológica.

Ao ampliarem os espaços da vida social e pública, os eventos conduzem as pessoas à experimentação conjunta de emoções. São, por isso, vistos como acontecimentos que mobilizam a opinião pública, geram polémica, criam factos e despertam emoções nas pessoas (Neto, 2000). O’Sullivan e Sprangler (1998, a partir de Getz, 2007), em *Experience marketing: strategies for the new millennium*, consideram que as experiências em eventos<sup>3</sup> (1) abrangem a participação e envolvimento no consumo, (2) requerem o estado de estar fisicamente, mentalmente, socialmente, espiritualmente e emocionalmente envolvido, (3) envolvem uma mudança no conhecimento, nas competências, na memória ou na emoção, (4) envolvem a perceção consciente de se ter vivido intencionalmente uma atividade ou evento, e (5) requerem um esforço direcionado a abordar uma necessidade psicológica ou interna<sup>4</sup>.

De facto, os eventos têm um impacto na sociedade ao nível da micro perspectiva, através da experiência pessoal de cada indivíduo, e na medida em que constituem uma experiência partilhada<sup>5</sup>. Ao nível da macro perspectiva, tal impacto é levado a cabo de muitas formas, mas a maioria dos resultados fatuais revelam em evidência a forma como um evento tem impacto quantitativo sob um local. Se pensarmos precisamente em termos quantitativos, o objetivo principal do evento prende-se com fatores estritamente financeiros, por forma a vender bilhetes e produzir lucro (Raj, Walters & Rashid, 2009). Estes objetivos traduzem-se também em exigências enfrentadas pelos eventos, particularmente sob a forma dos resultados económicos, levando ao crescimento do poder de compra, a um aumento nos orçamentos dedicados aos programas de lazer (por, segundo Howkins, haver uma hierarquia dos desejos do consumidor em que o entretenimento se encontra no topo) e, portanto, a um conseqüente foco crescente nas atividades lúdicas (Howkins, 2007).

---

<sup>3</sup>As experiências são, por si só, eventos que atraem os indivíduos de uma forma bastante pessoal. Mas isto não significa que as experiências se cinjam apenas ao entretenimento; o entretenimento é apenas um aspeto da experiência. Aliás, as empresas encenam uma experiência onde quer que queiram atrair clientes ou consumidores, conetando-se com eles de forma pessoal e memorável (Pine & Gilmore, 1999). Assim que o reconhecimento do papel central da experiência se tornou de interesse e nós nos tornamos igualmente mais interessados em participar em experiências ao invés de simplesmente comprarmos bens, também emergiu uma necessidade fundamental para compreender mais sobre como tais experiências são construídas e interpretadas (Berridge, 2007).

<sup>4</sup>Se considerarmos toda e qualquer experiência, os fatores chave são: a participação e envolvimento do indivíduo no consumo; o estado de estar fisicamente, mentalmente e emocionalmente envolvido por meio de tal participação; uma mudança no conhecimento, competência, memória ou emoção envolvida por meio de tal participação; a perceção consciente de ter encontrado intencionalmente, de ter ido ou vivido através de uma atividade ou evento; um esforço dirigido a abordar uma necessidade psicológica ou interna do participante (Berridge, 2007).

<sup>5</sup>A importância da experiência enquanto foco do estado de espírito do indivíduo é de uma importância fulcral neste ponto, uma vez que influencia o impacto dos eventos no comportamento individual e permite compreender a escolha sobre quais as experiências mais adequadas a cada evento em particular, facilitando-nos assim desenvolver estes acontecimentos enquanto eventos baseados precisamente no conjunto de experiências do evento, experiências essas que, segundo Getz (2007), se pretendem únicas por forma a tornar os eventos verdadeiramente atrativos.



Imagem 8: *Marchas Populares de Lisboa*, fotografia de 12 de junho de 2013. As *Marchas Populares* fazem parte das comemorações dos Santos Populares, padroeiros das cidades e, no caso de Lisboa, o santo padroeiro é Santo António. Cada um dos bairros da capital apresenta uma marcha que melhor os represente, numa noite de cor, luz, música e muito convívio e animação em Lisboa.



Imagem 9: *Marchas Populares de Lisboa*, fotografia de 12 de junho de 2013. Outro dos acontecimentos que pertencem aos Santos Populares de Lisboa é o casamento religioso em honra de Santo António. Depois da cerimónia, também os recém-casados têm a oportunidade de desfilarem pelo local das marchas, cumprimentando os seus familiares e restante público presente.

Já o aspeto cultural que a maioria das experiências dos eventos alberga faz com que a cultura, na terminologia atual, seja vista amplamente como um produto<sup>6</sup> para as entidades governamentais, as grandes organizações e os indivíduos que almejam desenvolver o seu próprio estatuto no mercado existente. Segundo Raj, Walters e Rashid (2009), a cultura está intimamente ligada à nossa identidade nacional e à importância que cada indivíduo coloca nas associações locais e nacionais, tais como os governos, as instituições educativas, as comunidades religiosas, o trabalho e o lazer. Os indivíduos que se interessam pela cultura de determinada sociedade visitam o património, os locais religiosos e de arte e tomam parte das atividades culturais por forma a desenvolver o seu conhecimento do modo como outras comunidades vivem. Mais além, os eventos são criados de forma a estarem intrinsecamente ligados ao seu local e à sua comunidade (Getz, 2007). Tornou-se um foco crescente para as entidades governamentais locais em todo o mundo albergar e produzir eventos que promovam destinos como parte do desenvolvimento estratégico. Desde encenar eventos internacionais até promover festivais comunitários dentro das localidades, os eventos podem mudar as percepções dos seus visitantes em relação a uma região (Raj, Walters & Rashid, 2009). Aliás, a própria transformação temporária de espaços durante a realização de um evento faz com a experiência nesse local seja alterada (Getz, 2007). Mas o que torna os eventos importantes é que eles não só favorecem apenas quem os promove, mas também compreendem uma relação com toda a estrutura organizacional envolvente.

Todos os envolvidos na realização do evento absorvem a sua experiência de uma forma subjetiva<sup>7</sup>, mesmo tratando-se de uma aventura partilhada. Por isso, as entidades governamentais adotam os eventos cada vez mais como uma ferramenta potencial para a regeneração e renovação urbana (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006), originando a criação de mais emprego (Berridge, 2007), e como um contributo para o desenvolvimento estratégico. As entidades governamentais, como mais altos escalões de responsabilidade social, apoiam e promovem eventos como parte das suas estratégias<sup>8</sup> para o desenvolvimento económico, para a construção de uma nação e para a recetividade do *marketing*. Os eventos podem, na prática, impulsionar o desenvolvimento e tornar-se catalisadores do compromisso entre o erário público e o investimento de capital privado (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

<sup>6</sup> Sempre que falarmos em produto (ou produtos) estamos a considerar, pelo seu sentido lato, um produto, um serviço, uma experiência; ou seja, no âmbito desta dissertação consideramos produto enquanto oferta económica.

<sup>7</sup> Segundo Pine e Gilmore (1999), quando compramos uma experiência, pagamos para gastar o nosso tempo no desfrute de uma série de eventos memoráveis encenados – como uma peça teatral – pela entidade que os promove para nos envolver de uma maneira pessoal. Os eventos fornecem algum tipo de experiência aos interessados, mas o maior desafio enfrentado por quem cria um evento e as suas experiências, é a forma subjetiva como cada um de nós vive essas mesmas experiências (Berridge, 2007).

<sup>8</sup> “As estratégias criam futuros. Os futuros não podem ser determinados apenas através da análise. A palavra ‘estratégia’ descreve ‘uma lógica subentendida sob o fluxo de decisões que criam o futuro’” (Bruce & Bessant, 2002, p. 64, tradução livre).



Imagem 10: *Circuito da Boavista, Porto, fotografia datada de 1958*. O Circuito da Boavista é um circuito urbano automóvel não permanente na cidade do Porto. No início da década de 60, o Circuito da Boavista recebeu o *IX Grande Prémio de Portugal*, prova que marcaria a despedida do circuito dos palcos do automobilismo nacional e internacional. O Circuito da Boavista venceu o *Grande Prémio de Fórmula 1 de Portugal* por duas vezes, em 1958 e 1960.



Imagem 11: Circuito da Boavista, Porto, 2011, vista panorâmica. 45 anos após o interregno de 1960, o Circuito da Boavista voltou à Invicta em 2005 com o *Grande Prémio Histórico do Porto*, graças à iniciativa da Câmara Municipal do Porto. Desde esta data o Circuito tem sido realizado a cada dois anos. A transmissão em direto deste evento para todo o mundo permitiu, tanto à cidade como ao país, uma forte visibilidade e uma projeção à escala global, para além dos impactos económicos, sociais e até geográficos que o Circuito projeta no Porto.



Imagem 12: Tratado de Lisboa (*Treaty of Lisbon*), Mosteiro dos Jerónimos (Lisboa), 2007, *Euro RSCG Music*. Fotografia com todas as figuras políticas presentes no evento, com a fachada do Mosteiro dos Jerónimos como fundo. O facto de se terem deslocado à capital portuguesa os chefes de Estado de vários países fez com que o panorama económico nacional tenha sido influenciado pelos recursos financeiros deixados em diferentes setores como a hotelaria, a restauração e o setor dos transportes.



Imagens 13: Tratado de Lisboa (*Treaty of Lisbon*), Mosteiro dos Jerónimos (Lisboa), 2007, Euro RSCG Music. Este evento, que se deu a 13 de Dezembro, teve também uma enorme importância enquanto marco histórico-político, e trouxe uma projeção europeia e mundial a Portugal através, por exemplo, do número de jornalistas que se deslocaram a Lisboa.

Se considerarmos fatores menos tangíveis, teremos em conta os objetivos qualitativos relacionados com os pensamentos, os sentimentos e as emoções daqueles que frequentem o evento, quer durante a sua realização como numa fase posterior, quando se requer uma avaliação do mesmo (Raj, Walters & Rashid, 2009). A ideia da experiência a desempenhar um papel central na procura de bens e serviços é uma característica chave da escolha da sociedade moderna (Berridge, 2007) e os eventos ganham um papel de destaque uma vez que são, acima de tudo, uma experiência cultural partilhada ou de realização pessoal (Getz, 2007). Esta assunção da vivência experiencial é a matéria que merece maior destaque na entrada desta segunda década do século XX, período em que podemos testemunhar definitivamente, segundo Hélio Soares<sup>9</sup> (2011), a era da interação sem limites, com uma necessidade constante de reinvenção, através do firme aparecimento de fenómenos e conceitos poderosos como o *retailtainment*, o *edutainment*, os *flashmob*, o *online*, a multiplataforma, as redes e os eventos digitais, cujos alguns exemplos estão representados nas imagens que se seguem. É precisamente a partir destes atos organizados e de *performance*, que se definem como um meio de comunicação exponencialmente poderoso, que os eventos se desenvolvem (Raj, Walters & Rashid, 2009).

<sup>9</sup>Diretor da *Up Partner*.



Imagem 14: Fotografia de Dan Koller, 2010. O conceito do *retailtainment* tem como objetivo criar uma experiência memorável, de entretenimento e de aprendizagem. É a transformação de uma ida até às compras numa verdadeira experiência sensorial. A *Disney* põe em prática este conceito contando histórias e estimulando os sentidos do público infantil, envolvendo-os num mundo imaginário de experiências e sensações.

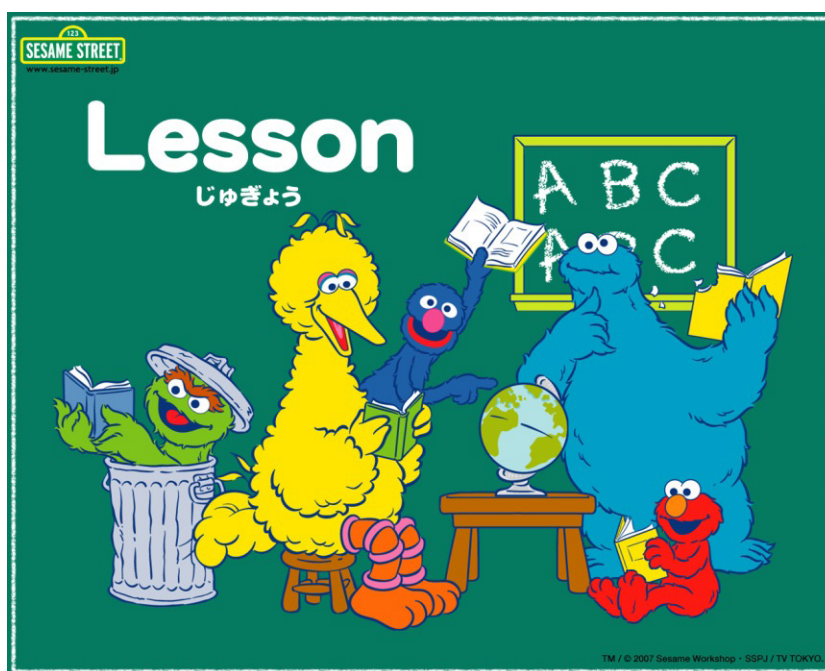


Imagem 15: *Wallpaper* da Rua Sésamo para a televisão japonesa, 2007. O conceito do *edutainment* passa por criar qualquer conteúdo de entretenimento que seja desenhado e projetado para educar, bem como para entreter. *The Sesame Street* (em português, a Rua Sésamo) conjuga o poder do entretenimento dos desenhos animados com a função educativa e didática que caracterizavam este tipo de conteúdos programáticos.



Imagem 16: *Flashmob* que decorreu na cidade de Melbourne, Austrália, a 6 de janeiro de 2010, que assinalou o lançamento do programa de eventos livres *The Summer Fun in the City*. Os *flashmobs* são aglomerações instantâneas de pessoas num determinado lugar, para realizar determinada ação inusitada previamente combinada, que se dispersam tão rapidamente quanto quando se reúnem. São reuniões organizadas ou através de *e-mail*, ou pelas redes sociais.

A capacidade única de juntar as pessoas fisicamente e de inspirar e comunicar com elas sob formas que não podem ser facilmente igualadas por outros meios ou pela comunicação social (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006) faz com que os eventos sejam considerados, na sua essência, como uma importante ferramenta de comunicação. Por si só, o evento é desenvolvido para comunicar algo sobre o produto, a marca, a ideia ou a organização<sup>10</sup> (Masterman & Wood, 2009), oferecendo uma relação mais direta e experiencial entre quem os promove e quem os receciona, por comparação com outras ferramentas de comunicação (Berridge, 2007).

<sup>10</sup> A organização, seja ela qual for, tem suma importância no que toca a satisfazer um vasto número de necessidades humanas, tornando-se assim o mais eficiente veículo de aferição das mesmas (Teixeira, 2005). Independentemente do conteúdo que elas tenham ou da função que elas ocupem, quer sejam públicas ou privadas, de maior ou menor dimensão, fornecedoras de bens ou prestadoras de serviços, facto é que vivemos numa sociedade de organizações e que elas estão presentes no nosso quotidiano (Ferreira, Santos, Reis & Marques, 2010). Um dos princípios mais importantes que deve ser tido em conta por uma organização, que aliás é salvaguardado por Peter Drucker (2000), é o de que uma unidade deste género deve ser transparente, para que as pessoas conheçam e compreendam a estrutura da organização em que têm que trabalhar. Estas características estão ainda mais enaltecidas pela época que atravessamos em que, em detrimento de uma sociedade industrial, passamos a ter uma sociedade da informação e do saber (Teixeira, 2005). Com todas estas alterações económicas e sociais, deparamos hoje que um dos traços mais marcantes das empresas modernas é o valor do conhecimento, que veio suprir o valor dos equipamentos (Ferreira, Santos, Reis & Marques, 2010).

A capacidade inerente dos eventos para comunicar com todo o público-alvo está agora a ser amplamente reconhecida por uma variedade de organizações (Masterman & Wood, 2009), traduzindo-se num conjunto de estudos estatísticos que nos dão conta da dimensão dos impactos dos eventos no panorama nacional e europeu enquanto ferramentas de comunicação:

Com base em estudos recentes, realizados na Zona Euro (13), estima-se que a quota de investimento na organização de eventos represente cerca de 20% do total do orçamento de *marketing* das empresas. O valor do mercado global de eventos na Zona Euro pode, com base nestes indicadores, atingir cifras anuais na ordem dos 50 mil milhões de euros, ou seja, cerca de 33% do PIB português (Cardoso, 2007, p. 72)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Artigo de opinião relativo às tendências do mercado de eventos publicado na revista *Festas & Eventos* de outubro de 2007 de Pedro Cardoso, fundador e administrador da *The House of Events* (2002) ("Festas & Eventos", 2007).

IMPACTOS	IMPACTOS POSITIVOS
Sociais e culturais	Vivência compartilhada Revitalização de tradições Fortalecimento do orgulho comunitário Legitimação de grupos comunitários Aumento da participação da comunidade Apresentação de ideias novas e desafiadoras Expansão de perspectivas culturais
Físicos e ambientais	Exposição do meio ambiente Fornecimento de exemplos para melhores hábitos Aumento da consciência ambiental Legado de infra-estruturas Melhoria dos transportes e comunicações Transformação e renovação urbanas
Políticos	Prestígio internacional Promoção de investimentos Coesão social Desenvolvimento de capacidades administrativas
Turísticos e económicos	Promoção do destino Incremento do turismo Aumento do tempo de permanência nos destinos Maior lucratividade Aumento da renda dos impostos Oportunidades de negócios Aumento da atividade comercial Geração de emprego

Figura nº 1: Tabela representativa dos impactos positivos dos eventos nos vários setores da sociedade (adaptado de Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

Um evento não é apenas uma fase do processo de comunicação. Um evento deve ser considerado a principal estratégia de comunicação que pode ser utilizada por qualquer que seja o interveniente que o promove (Assis, 2011). Basta compreender a tabela da figura nº 1, em que dispomos dos diferentes pontos de impacto nos mais variados setores da sociedade, para chegar à conclusão que os eventos devem ser utilizados enquanto ferramentas de comunicação, nomeadamente de comunicação de *marketing*, e todos os tipos de organizações podem beneficiar da inclusão de alguma forma de evento promocional dentro do seu plano de comunicações (Masterman & Wood, 2009). Reinventados numa base diária e à velocidade dos ajustamentos de comportamento e necessidade de todos, os eventos são agregadores poderosos

entre as organizações e as pessoas e, como ferramenta muito especializada de comunicação que são, podem ser considerados como uma espécie de *transformers* da comunicação (Soares, 2011).



Imagem 17: Evento de Lançamento da *Zon Box HD*, Praça de Touros do Campo Pequeno, 2008, *Desafio Global Activism*. Este evento, que serviu de apresentação da *Zon Box*, serviu igualmente para criar o conceito de *New TV Experience*. Foi a primeira projeção côncava numa tela gigante realizada em Portugal, transmitindo, segundo a *Desafio Global Activism*, o conceito de grandeza, qualidade e experiência única.

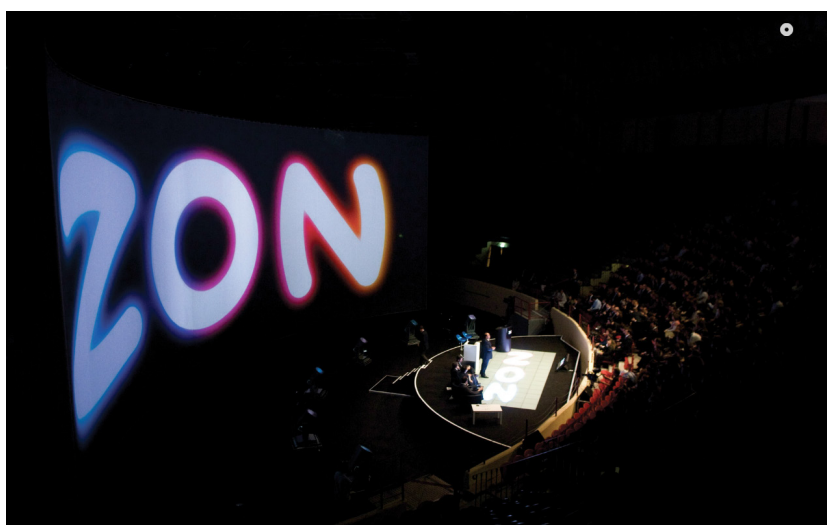


Imagem 18: Evento de Lançamento da *Zon Box HD*, Praça de Touros do Campo Pequeno, 2008, *Desafio Global Activism*. Graças também ao grande impacto mediático que teve, este evento ganhou o 2º Prémio na Categoria Áudio/Vídeo/Produção de Iluminação da *European Best Event Awards*, em 2008 (ver Tabela de Prémios em anexo).

Um evento, seja ele de que natureza for, leva sempre à criação de ‘algo’ que retrata um momento ou experiência única e especial (Berridge, 2007) que deverá comunicar universalmente com todo o tipo de público, refletindo a cultura das mais vastas e variadas comunidades de pessoas do mundo<sup>12</sup> (Raj, Walters & Rashid, 2009) através das suas próprias ferramentas de comunicação. Como qualquer produto criativo<sup>13</sup>, os eventos são desenhados para satisfazer todos os níveis de necessidades – necessidades que muitas vezes não são imediatas para as pessoas mas que criam um valor de diferenciação de mercado (Raj, Walters & Rashid, 2009) -, pelo que devem ser vistos enquanto novos campos experimentais, com oportunidades de criação e recriação de temas que aumentarão os espaços de criatividade para quem os cria e possibilitarão um conjunto de novas experiências por parte de quem os usufrui (Neto, 2000).

O que marca hoje a diferença, segundo Joseph Pine e James Gilmore, é que não se vendem apenas produtos, vende-se um conjunto de experiências em torno desse produto representativo da marca, ou seja, um conjunto de sensações e de emoções que fazem com as pessoas queiram ficar nesse determinado lugar. O facto de se criar uma experiência em torno de uma marca faz com que as pessoas se identifiquem e até se apaixonem por essa determinada marca de uma forma tal que determinará a sua escolha em detrimento de uma outra marca qualquer. Dois exemplos de empresas internacionais que recorrem a experiências são a *Starbucks* e a *Boticário*. A *Starbucks* envolve-nos numa mistura de sensações e de cheiros pela forma com que apresenta o seu café, para além de ter uma embalagem singular que a distingue dos demais, e a *Boticário* faz-nos querer experimentar determinada maquilhagem ou produto de beleza pelo facto de ter em cada uma das suas lojas uma mesa de maquilhagem à disposição (Pine & Gilmore, 1999).

Posto isto, os eventos devem ser considerados como um produto criativo que é oferecido às pessoas numa economia da experiência, uma economia guiada pelas tecnologias da informação e que dá origem a ferramentas de comunicação como os eventos, e uma economia que tem como matéria-prima a criatividade, que adapta ideias novas e originais e as transforma em capital económico tangível (Howkins, 2007). É graças à necessidade desta nova oferta económica, da oferta de uma economia da experiência, que os eventos se vêm cada vez mais valorizados e compreendidos enquanto fator de diferenciação.

\* \* \*

<sup>12</sup> Como sintetizou Graham Berridge, “os eventos acontecem de uma forma transversal a todas as secções da sociedade e através dos diferentes tipos de organizações” (Berridge, 2007, p. 5, tradução livre).

<sup>13</sup> O resultado de um produto na economia criativa é um produto criativo e a sua característica mais importante tem dois sentidos: resulta de uma atividade criativa e tem valor económico reconhecível. Um produto criativo pode ser um bem ou um serviço (Howkins, 2007).

Podemos concluir que os eventos têm e sempre tiveram um papel preponderante no reforço do espírito social. O ato de celebração das mais diversas circunstâncias da vida pessoal e social serviram e continuarão a servir como momentos de quebra do quotidiano, fazendo dos eventos acontecimentos verdadeiramente universais. A interação proporcionada pelos eventos, providenciando a todos os intervenientes a oportunidade de afirmação das suas identidades e de partilha de rituais com os demais, acontece graças a um compromisso social de envolvimento com a sociedade e a um compromisso económico que faz com que as experiências em eventos abranjam a participação e envolvimento do público no consumo, para além de serem hoje considerados como uma importante ferramenta para a regeneração e renovação urbana, através do seu contributo para o desenvolvimento estratégico.

Enquanto experiências memoráveis e únicas, que juntam as pessoas e inspiram e comunicam com elas de forma inigualável, os eventos são uma verdadeira ferramenta de comunicação, ao desenvolverem uma relação direta entre quem cria o evento e quem o receciona. Diogo Assis<sup>14</sup> (2011) reiterou, num artigo de opinião para a *Event Point*, que é precisamente na comunicação que, de uma maneira geral, há muito trabalho a fazer na indústria dos eventos que é, curiosamente, uma indústria que vive para a comunicação e da comunicação.

---

<sup>14</sup> CEO da *Events By TLC*.



A indústria dos eventos é uma área que nos merece destaque por nos mostrar de forma prática quem compõe um evento e quais os elementos necessários para a sua sustentabilidade financeira, económica, e até social.

Fundamentar o porquê do seu aparecimento, a importância que tem, quais as suas características, de que forma se afirmou e como pretende evoluir, serão os pontos que apresentamos agora, para que entendamos melhor que tipo de indústria sustenta os eventos atualmente, privilegiando o panorama nacional pautado com alguns exemplos internacionais.

\* \* \*

Antes de iniciarmos o estudo da indústria dos eventos, consideramos oportuno criar aqui uma distinção entre o que é uma indústria e o que é um mercado (ao longo deste desenvolvimento daremos destaque à indústria e às suas características, pelo que não faremos mais qualquer referência ao mercado). Julia Turn, Philippa Norton e J. Nevan Wright (2009) explicam que um mercado se refere às necessidades dos consumidores, incluindo os potenciais, ao passo que uma indústria se refere a um grupo de produtos ligados através de uma tecnologia, oferta e canais de distribuição comuns. Ou seja, as indústrias estão do lado da oferta no sistema económico, produzindo bens e serviços; já os mercados estão do lado da procura no sistema económico, consumindo os bens e serviços que foram de antemão produzidos pelas indústrias.

A importância central que é dada atualmente aos eventos foi estimulada por inúmeros desenvolvimentos sociais, políticos e culturais que deram impulso à emergência dos eventos enquanto indústria (Berridge, 2007). A conjuntura deste envolvimento praticamente uniforme no meio social (através das instituições sem fins lucrativos, por exemplo), no meio económico (através das pequenas, médias e grandes empresas) e no meio governamental (através dos vários departamentos governamentais), particularmente na década de 90, originou a formação de uma indústria, identificável com os interesses dos organizadores, dos fornecedores e das associações profissionais (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

Apesar de apresentar apenas algumas provas dadas (Berridge, 2007), há uma necessidade clara em analisar inteligentemente o mercado para suportar o desenvolvimento da indústria dos eventos (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006), mas é igualmente importante referir que devido à variedade de setores na indústria dos eventos, torna-se difícil obter dados concretos sobre o tamanho e a escala total da indústria (Berridge, 2007). O crescimento desta indústria complexa conduziu à formação de uma vasta gama de fornecedores especializados.

Estes fornecedores podem trabalhar em eventos diretamente relacionados com diferentes áreas, tais como encenação, produção de som, iluminação, produção audiovisual, entretenimento e restauração; ou podem trabalhar em áreas associadas tais como transportes, comunicações, segurança, serviços legais e serviços de contabilidade (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Esta rede de fornecedores é uma parte integral da indústria, e a sua especialização e perícia crescente assiste a produção de eventos profissionais e de alto calibre (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

Mas a indústria dos eventos não é apenas composta por fornecedores. Verificamos que esta indústria compõe-se, antes de mais, por aqueles que sustentam e alimentam a indústria, que são os patrocinadores, os agentes de formação e os promotores, sendo que a respetiva indústria é composta por associações setoriais, agências reguladoras, imprensa especializada, fornecedores de serviços, e organizadores e produtores.



Figura nº 2: Diagrama dos elementos que compõem a indústria dos eventos, desenvolvido depois de realizada a revisão da literatura.

A nossa investigação permitiu identificar um leque de contribuições que compõem esta indústria, em que se privilegia quer o panorama nacional, quer o panorama internacional. Começamos pelos patrocinadores. Ao mesmo tempo que sustentam e alimentam a indústria dos eventos, os patrocinadores fortalecem a imagem das suas marcas, apresentam ideias, conceitos e mensagens em ambientes controláveis e permitem retorno mediático (Getz, 2007).

Fazem parte da indústria dos eventos porque os patrocinadores são também eles parte interessada na concretização dos eventos, uma vez que os promovem e financiam, ao mesmo tempo que anunciam favoravelmente os seus valores e as suas vantagens através da sua promoção.

Tal como Donald Getz (2007) referiu, todo o estudo desenvolvido em relação aos eventos compreende a criação do conhecimento e da teoria sobre os eventos, conhecimento esse que deriva principalmente das ciências sociais, da gestão, das artes, das humanidades e de uma série de campos profissionais diretamente relacionados. Os agentes de formação, extremamente importantes para a fomentação desta indústria dedicada aos eventos, do qual se distinguem universidades bem como cursos profissionais (Howkins, 2007), contribuem também eles para alcançar uma definição mais expansiva e inclusiva sobre os eventos e a sua indústria (Berridge, 2007), o que posteriormente leva à divulgação de produção teórica e de livros. O investimento positivamente exacerbado na indústria dos eventos que pudemos verificar nestes últimos anos (Howkins, 2007), conduziu esta indústria a um conjunto de exigências cada vez maiores, resultando concretamente na aquisição de um conjunto de pessoas com um entendimento devidamente informado e uma capacidade em antecipar as necessidades dos clientes, ao sugerir soluções para possíveis problemas e, simultaneamente, criar melhorias nos planos traçados. Ou seja, envolveu a identificação e redefinição de um corpo de conhecimento da sua melhor prática, acompanhado pelo desenvolvimento de conteúdos programáticos relacionados com os eventos e do aumento de regulamentação governamental, que resultou num ambiente complexo e de exigência operacional (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). À medida que o tamanho e as necessidades da indústria dos eventos cresceram, a formação em gestão de eventos<sup>15</sup> começou a emergir como uma disciplina. Ao passo que nos primeiros anos da indústria este campo de gestão especializada era caracterizado por um grande número de voluntários (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006), atualmente a gestão de eventos ganhou tanto reconhecimento que é descrito como sendo um campo de estudo aplicado a uma área de prática profissional que se baseia no conhecimento e teoria do estudo dos eventos (Getz, 2007).

<sup>15</sup> A gestão de eventos é sobre os processos que são usados para criar e sustentar um evento. A aprovação deste processo é a base para o reconhecimento a nível global da gestão dos eventos enquanto profissão (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). O crescimento impressionante desta nova profissão e disciplina académica reflete uma necessidade fundamental dentro de todas as sociedades para a gestão profissional de eventos nos setores privados, públicos, e sem fins lucrativos (Getz, 2007).

Ainda temos também, no leque dos que alimentam a indústria dos eventos, os promotores de eventos, ou seja, as organizações, públicas ou privadas, que recorrem a eventos como forma de comunicação com os seus públicos. Para os promotores, os eventos apresentam um conjunto de vantagens aos mais diversos níveis: (1) fortalecem a imagem de pessoas, organizações, e produtos, aproximando-os dos destinatários dos eventos, (2) apresentam ideias, conceitos e mensagens em ambientes controláveis, (3) permitem uma elevada exposição à mensagem principal e a mensagens subliminares, (4) possuem tempos médios de contacto elevado, (5) garantem, em comparação com outras ferramentas de comunicação, a retenção das mensagens a longo prazo e (6) permitem retorno mediático (Getz, 2007). Como exemplos de promotores nacionais podemos destacar a *EDP*, a *Galp*, e as redes de telecomunicações, nomeadamente a *Vodafone*, a *Optimus* e a *TMN*.



Imagem 19: *EDP Cool Jazz Fest 2012, Jardins Marquês de Pombal (Oeiras), 2012, Música no Coração e Live Experiences*. Nesta fotografia de dia, é visível a envolvimento do espaço e a preocupação com a disposição dos lugares, numa altura em que desenvolvem os testes de som e de acessibilidade e se resolvem os últimos detalhes.



Imagem 20: *EDP Cool Jazz Fest 2012, Jardins Marquês de Pombal (Oeiras), 2012, Música no Coração e Live Experiences*. Com o cair da noite começam os concertos da Orquestra *Buena Vista Social Club* e *Omara Portuondo* nos idílicos e majestosos jardins do Marquês de Pombal, que apresenta uma conceção da arte paisagística do século XVIII europeu. É nestes jardins emblemáticos que se apresentam os concertos mais intimistas do festival *EDP Cool Jazz*.



Imagem 21: *Vidas Galp Energia, Campo Pequeno (Lisboa), 2007, ShowMe*. Neste encontro de revendedores da *Galp*, a *ShowMe* integrou-se na produção deste evento e concebeu um espetáculo multimédia constituído, como a imagem demonstra, por concertos que foram coordenados por todos os meios audiovisuais envolvidos nesta ação.



Imagem 22: *Vidas Galp Energia*, Campo Pequeno (Lisboa), 2007, *ShowMe*. O espetáculo multimédia foi também constituído por bailado aquático e pela projeção de imagens *Galp* numa cortina de água. Este evento valeu à *ShowMe* o prémio anual de Melhor Produção Audiovisual e Multimédia da Gala dos Eventos (ver Tabela de Prémios em anexo).

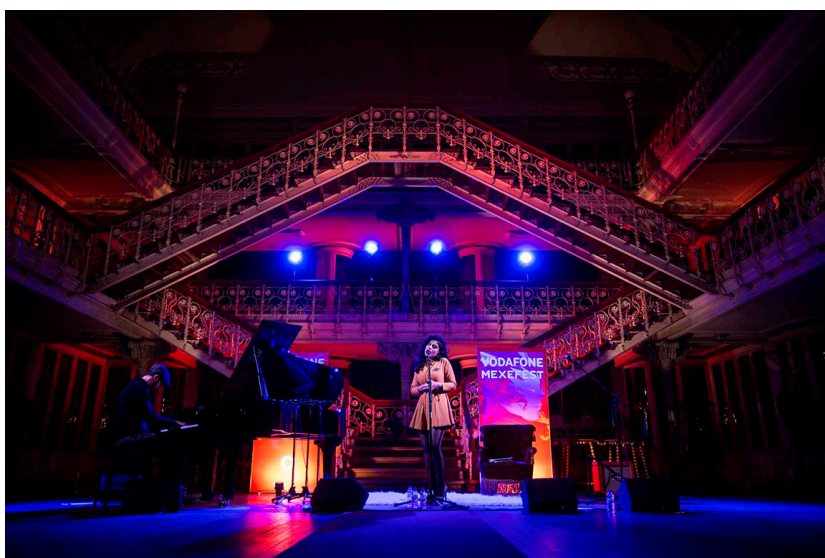


Imagem 23: *Vodafone Mexefest*, Concerto de Elisa Rodrigues, Sociedade de Geografia de Lisboa, 2012, *Action 4Activism*. A escolha do local remete para um ambiente mais intimista, criando um envolvimento emocional entre artista e espetadores. O trabalho de luz/sombra e da cor é fundamental para a criação deste ambiente intimista e envolvente.



Imagem 24: *Vodafone Mexefest, Concerto dos Salto, Coliseu do Porto, 2012, Action 4Activism*. A originalidade deste concerto está no local escolhido para a sua realização, a pala do Coliseu do Porto. Um espetáculo realizado no exterior, onde, mais uma vez, a qualidade da luz e da cor terá que estar em pé de igualdade com a qualidade de som.



Imagem 25: *WRC Vodafone Rally de Portugal, Fafe, 2012*. As provas de automóveis movimentam o público-alvo aos locais de eleição, sendo um enorme fator para o crescimento económico das localidades que os albergam. Além disso, toda a cobertura mediática e publicitária que este tipo de eventos movimenta, visível aqui através do helicóptero que acompanha a prova na imagem, deve-se ao facto de se tratar de uma prova mundial (WRC é a nomenclatura para *World Rally Championship*).



Imagem 26: *WRC Vodafone Rally de Portugal, Fafe, 2013*. Na imagem, o piloto português de WRC, Pedro Meireles, aquando a sua prova no evento. O número de espetadores que não querem perder um fim-de-semana de provas é considerável, como a imagem assim o demonstra, um público heterógeneo no sentido em que é composto por turistas espanhóis, franceses e ingleses (nomeadamente), alguns deles com um poder de compra passível de ser distribuído por diversos pontos de venda nacionais.



Imagem 27: *Optimus Primavera Sound*, Parque da Cidade (Porto), 2013, *Primavera Sound, S.L.*. Concerto dos *Wild Nothing* no Palco *Super Bock*. No maior parque urbano do país (83 hectares), distribuem-se vários palcos para a realização dos concertos: o palco *ATP*, o palco *Super Bock*, o palco *Optimus* e o palco *Pitchfork*.



Imagem 28: *Optimus Primavera Sound*, Parque da Cidade (Porto), 2013, *Primavera Sound, S.L.*. Localizado junto ao mar, perfeitamente enquadrado na cidade e de fácil acesso através de transportes públicos, este evento tem uma grande afluência de visitantes, quer portugueses como estrangeiros. O facto de os concertos serem realizados tanto de dia como de noite permite que o público-alvo seja bastante diversificado.



Imagem 29: Festival *Sudoeste TMN*, Zambujeira do Mar (Odemira), 2012. Entrada para a décima sexta edição do festival *Sudoeste TMN*. O público-alvo deste género de festival é maioritariamente jovem, pelo que o interesse das marcas que promovem, patrocinam ou participam de qualquer forma passa por criar *merchandising* útil para estes dias de festival.



Imagem 30: *TMN ao Vivo*, Concerto dos *Maximo Park*, 2012. A *TMN ao vivo* é uma sala de espetáculos completamente equipada para bandas e *Dj's*. Situado em pleno coração de Lisboa, o *TMN ao Vivo* é uma sala multifuncional vocacionada para acolher as mais diversas atividades como: eventos, concertos, festas, congressos, conferências, seminários, reuniões, lançamento de um novo produto, *catering*, feira e exposições.

De acordo com o figura nº 2, temos também na lista da indústria dos eventos os organizadores e produtores de eventos. Caracterizam-se por serem as empresas profissionais que organizam e produzem eventos, com base num contrato em nome dos seus clientes, ou seja, são empresas personalizadas que organizam ou produzem frequentemente eventos e que, por isso, mantêm relacionamentos de longa data quer com clientes quer com fornecedores. Novamente, a nível nacional, destacamos a *Desafio Global Ativism*, e a *Realizar Worldwide Events*, ao passo que a nível internacional presa-se de destaque a *facts and fiction*<sup>16</sup> e a *Vok Dams*<sup>17</sup>. Diretamente relacionadas com os organizadores e produtores de eventos estão as agências de comunicação – uma vez que são os organizadores a contratarem essas mesmas agências - que incluem as equipas de ativação que controlam e estabelecem limites à equipa de criativos e à equipa dos eventos. Agências de comunicação, como a *Central de Informação* - uma agência que se divide em três departamentos, a *Central de Informação*, a *Central de Publicações*, e a que merece maior destaque neste contexto, a *Central de Eventos* - e a *Caetsu* por exemplo, são o elo de ligação entre o evento (por eles desenvolvido) e o cliente (que contrata as agências para a criação do evento).

---

<sup>16</sup> A *facts and fiction* é uma agência alemã que tem como objetivo criar experiências de comunicação que expressem a personalidade das marcas e dos produtos dos seus clientes através do contacto humano direto. A implementação de eventos e de *roadshows*, a organização da participação de empresas em feiras, o desenvolvimento de exposições ou exposições em museus ou em qualquer outro espaço, e a produção de filmes e de instalações multimédia, são os serviços que esta agência disponibiliza.

<sup>17</sup> A *Vok Dams Agency for Events & Live-Marketing* é uma das principais empresas que se dedica ao *live-marketing*. Trata-se de uma empresa alemã que trabalha os eventos enquanto a melhor forma para estabelecer e cultivar a cultura das marcas. A abordagem desta empresa alemã é definida pela comunicação direta, criativa e eficiente, guiada por análises bem fundamentadas, apresentações premiadas e ideias convincentes.





Imagens 31, 32, 33, 34: Evento da *Samsung*, o antes (31,32) e o depois (33,34) do evento, 2010, *Desafio Global Activism*. Sob o conceito *Dream*, a *Desafio Global Activism* marcou uma nova forma de apresentar os produtos *Samsung*. No *Dream Circle*, onde se apresentou a primeira televisão 3D (três dimensões) em Portugal, criou-se um ambiente imersivo com uma tela de projeção circular de grandes dimensões. No *Dream Table*, onde se apresentou uma nova linha de electrodomésticos, criou-se uma mesa palco na qual se jantava ao mesmo tempo que os produtos eram apresentados (com projeção total e atuação de artistas).



Imagem 35: *Mega Pic-Nic Continente*, Terreiro do Paço (Lisboa), 2012, *Realizar Worldwide Events*. O objetivo deste evento é ter várias situações de famílias urbanas a viverem a experiência do campo sem sair da cidade. Trata-se de um grande evento, em que se dá a conhecer alguns dos produtores nacionais que trabalham em parceria com o Continente.



Imagem 36: *Mega Pic-Nic Continente, Terreiro do Paço (Lisboa), 2012, Realizar Worldwide Events*. Para viverem em pleno esta experiência os participantes têm a oportunidade de aprender com quem lida diariamente com a terra e a agricultura, sempre com a intenção de se promover uma alimentação saudável e um respeito pela natureza.





Imagens 37, 38: Evento de lançamento da Puma, sob a alçada da sua coleção *Runway*, realizado em Pequim e em Atenas, 2007, *Vok Dams*. O design corporativo, especialmente desenvolvido por esta marca, refletiu-se em todo o projeto deste evento, o que fez com que tivesse sido consistentemente aplicado a todos os meios que lhe fizeram parte, desde o cenário do palco, a produção dos meios de comunicação, e as decorações, até aos artigos impressos (como os convites e bilhetes) e aos brindes. Este evento valeu à *Vok Dams* o *GALAXY Award* (Prémios internacionais dedicados ao *marketing* de produtos e serviços) de 2008.



Imagem 39: *Guimarães 2012, Pavilhão Multiusos de Guimarães, 2012, Central de Eventos*. No arranque oficial de Guimarães 2012 Capital Europeia da Cultura, a cidade deu as boas-vindas ao evento e aos milhares de pessoas que participaram nos festejos. Na fotografia, o momento em que a Orquestra Sinfónica Portuguesa, fundada em 1983, deu início ao concerto no âmbito do ciclo “Orquestras Convidadas”.



Imagem 40: Guimarães 2012, Pavilhão Multiusos de Guimarães, 2012, *Central de Eventos*. Ao longo de várias horas, e em diferentes locais, foi proporcionada programação diferenciada e voltada para diferentes públicos. Toda a gestão operacional da cerimónia de Abertura de Guimarães 2012 esteve a cargo da *Central de Eventos*.



Imagem 41: Guimarães 2012, Pavilhão Multiusos de Guimarães, 2012, *Central de Eventos*. Só no Multiusos de Guimarães, a abertura protocolar da Capital Europeia da Cultura contou com mais de 1300 convidados. A gestão operacional da cerimónia esteve a cargo da *Central de Eventos*, também responsável pela decoração do espaço.

Se compararmos estes organizadores e produtores com os fornecedores de serviços para eventos verificamos que também eles são empresas especializadas com a diferença que têm por objetivo o fornecimento de serviços em áreas relacionadas diretamente com a organização e produção de eventos (como a montagem de palcos, a produção de som, a iluminação, a produção audiovisual, o entretenimento e o serviço de alimentação) ou em áreas correlatas (como o transporte, a comunicação ou a segurança). Aqui destacamos duas, uma a nível nacional e outra internacional, a *Alfasom*<sup>18</sup> e a *EPS (Event Production Solutions)*, respetivamente.



Imagem 42: Material fabricado pela *EPS (Event Production Solutions)*, Reino Unido, 2013. O material fabricado por esta empresa chama-se *Temp-A-Path* pode ter várias cores. O seu sistema de 'telha de bloqueio leve' cria pavimentos instantâneos e caminhos pedonais, ao mesmo tempo que também protege o chão que fica por baixo, com uma capacidade de carga de 10 toneladas por m<sup>2</sup>.

<sup>18</sup> Aquando o desenvolvimento deste estudo entrou em Diário da República o Plano de Insolvência da Alfasom, num despacho datado de 29 de Maio de 2012.

Seguem-se as associações setoriais. São associações profissionais que fornecem redes de comunicação e conexões na indústria, programas de formação e certificação, códigos de conduta ética e *lobby* a favor dos seus associados. Exemplos de associações setoriais são a *APECATE*<sup>19</sup> e a *APECOM*<sup>20</sup>. Como em qualquer indústria, também a indústria dos eventos tem autoridades públicas que se responsabilizam por supervisionar a qualidade e a segurança na organização de eventos. Estas agências reguladoras supervisionam, por exemplo, a aplicação de leis relacionadas com a preparação e a venda de alimentos, o fecho de ruas ou o tratamento do lixo. Relativamente ao panorama português temos a *ASAE*, e a *APAP* (Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação).

A imprensa especializada são os meios de comunicação social especializados na divulgação e promoção de iniciativas relacionadas com a indústria de eventos. Para a imprensa, os eventos apresentam a vantagem de possibilitarem a obtenção de conteúdos (Getz, 2007). A nível nacional, a imprensa especializada faz-se representar pela *Event Point*, e a nível internacional, nomeadamente do Reino Unido, faz-se representar pela *Event Industry News*. É igualmente importante referir que, atualmente, uma das maiores formas de comunicação de eventos são as redes sociais, nomeadamente o *facebook*, pela facilidade com que toda a promoção e divulgação de eventos chega aos mais diversos públicos e pela forma gratuita como esses mesmos eventos podem ser comunicados.



Imagem 43: Logótipo da *Event Point*. A *Event Point* (que tinha como primeiro nome *Festas & Eventos*) é a revista nacional dedicada ao setor dos eventos, comercializada apenas através de assinatura. Até à data, é o único canal de comunicação impresso e *online* de referência para a indústria portuguesa dos eventos.

<sup>19</sup> A *APECATE* é a associação portuguesa que congrega e representa as empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos de Portugal. A sua atuação centra-se na representação de setores de relevância na indústria criativa e no turismo, onde se incluem empresas que concebem, desenvolvem e realizam produtos e serviços inovadores e de grande interesse estratégico para a economia portuguesa. Os seus objetivos passam por, entre outros, desenvolver modelos de formação e certificação profissional adequados às exigências de qualidade e inovação dos Organizadores Profissionais de Congressos e Organizadores Profissionais de Eventos (*APECATE*, s.d.).

<sup>20</sup> A *APECOM* – Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas, é uma associação empresarial que reúne as mais relevantes empresas portuguesas de consultoria nas áreas de Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Organização e Eventos e Imagem Empresarial. À *APECOM* cabe o papel de promover e desenvolver um setor em forte crescimento. É ainda sua responsabilidade dignificar as empresas associadas e a profissão do consultor de comunicação e relações públicas (*APECOM*, 2008).



Imagem 44: *Evento da Porsche, Algarve, 2013, Vok Dams*. Este evento que a marca de automóveis *Porsche* realizou foi publicado pela *Event Point*, o que serve portanto de referência ao que de melhor se faz em termos de eventos comerciais.



Imagem 45: *Evento da Porsche, Algarve, 2013, Vok Dams*. O Algarve tornou-se nos últimos anos um ponto turístico de referência, o que traz ao país um grande poder de diferenciação pela qualidade da hotelaria e pelas agradáveis condições climáticas.



Imagem 46: Logótipo da *Event Industry News*. A *Event Industry News* é uma revista online britânica dedicada ao universo dos eventos, também ela sujeita a subscrição. Esta revista reporta notícias numa base diária.



Imagem 47: Exposição de Inverno (*Winter Showcase*), *Imperial War Museum North, Trafford Park* (Inglaterra), 2013, *Make Events*. Evento publicado na *Event Industry News*. A 28 de janeiro decorreu este evento, sem precedentes neste museu, uma vez que fez com que este espaço cultural estivesse aberto ao público até às 5h da manhã. A forma como a *Make Events* abraçou o espírito deste museu histórico e icónico resultou num grande sucesso para quem participou neste evento.



Imagem 48: Exposição de Inverno (*Winter Showcase*), *Imperial War Museum North, Trafford Park* (Inglaterra), 2013, *Make Events*. Evento publicado na *Event Industry News*. À medida que os participantes degustavam de canapés e de todo o serviço de *catering* disponível, eram envolvidos pelo *wallpaper* digital que projetava imagens usadas para criar os temas.

De não menos importância são os prêmios que se dedicam a destacar anualmente os que mais fizeram a diferença nesta indústria. Destaca-se o *ENEOGE*, o Encontro Nacional de Estudantes de Organização e Gestão de Eventos que conta com um vasto leque de profissionais da área dos eventos. O *ENEOGE* é composto por conferências e seminários que têm como objetivo esclarecer e aprimorar conhecimentos que estejam relacionados com os eventos, bem como compreender quais as novas tendências que se vão fixando nacional e internacionalmente. A listagem dos prêmios está no anexo que faz parte desta dissertação.



Imagem 49: Encontro Nacional de Estudantes de Organização e Gestão de Eventos (ENEUGE), 2012. Realizou-se o 3º Encontro no Centro de Congressos da Alfândega do Porto, a 23 de Novembro.

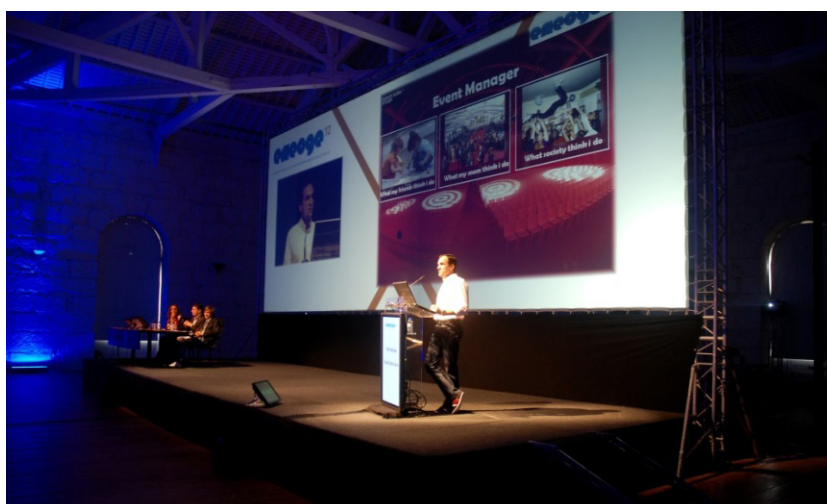


Imagem 50: Encontro Nacional de Estudantes de Organização e Gestão de Eventos (ENEUGE), 2012. Realizou-se o 3º Encontro no Centro de Congressos da Alfândega do Porto, a 23 de Novembro. A imagem mostra o orador Pedro Rodrigues, fundador e até recentemente sócio da *Desafio Global Activism*.

\* \* \*

A indústria dos eventos é um negócio global em constante crescimento, merecedor do nosso estudo uma vez que atualmente se presencia um interesse crescente em eventos, da mesma forma que o papel e o impacto dos eventos na sociedade está a tornar-se mais reconhecido do que nunca, seja como uma área de estudo académico, seja como uma ferramenta para promover os negócios, seja como uma atividade de tempo de lazer, seja como um gerador de resultados, seja como fonte para a regeneração urbana, seja como uma característica dos destinos turísticos e até como um plano de carreira.

Através desta investigação em torno da indústria dos eventos, compreendemos que estamos perante uma indústria cada vez mais presente e implementada em torno de um vasto leque de empresas, organizações, associações setoriais, agências reguladoras, imprensa especializada e agências de formação, todos eles dando origem ao compromisso máximo que tem como objetivo enaltecer o trabalho que é feito nesta área dos eventos e que é entregue em forma de prémios, tanto internacionais como nacionais. Mas para que o trabalho na indústria dos eventos seja premiado, é necessário que haja um conhecimento do que é, para nós, qualificável no universo dos eventos, descritos pelo número de conceito, classificações e tipologias que existem em seu torno.

Os eventos contemporâneos variam enormemente quer em termos da sua escala e complexidade como em relação ao número de partes interessadas envolvidas. A revisão da literatura em torno do estudo dos eventos permitiu-nos compreender a análise feita por cada um dos autores que serviram de referência. É este o fundamento deste subcapítulo: classificar, catalogando e caracterizando cada uma das tipologias que nos foram sendo apresentadas ao longo desta investigação. Mas não sem antes criarmos um conceito que seja unânime para o entendimento daquilo que é, para o desenvolvimento deste estudo, um evento.

\* \* \*

Muitos autores têm discutido a definição de ‘eventos’ e os vários termos usados para os descrever<sup>21</sup>. À medida que fomos estudando as definições relacionadas com eventos, tornou-se evidente que os diferentes autores que foram considerados apresentaram, unanimemente, o termo ‘eventos especiais’ para aquele fenómeno recorrente de ocasiões não-rotineiras que têm objetivos de lazer, culturais, pessoais e organizacionais separados da atividade normal quotidiana, e cujo propósito é enaltecer, entreter e celebrar a experiência de um grupo de pessoas (Shone & Parry, 2010). É oportuno esclarecermos desde já que, para o desenvolvimento deste estudo, todos os eventos serão considerados enquanto eventos especiais, uma vez que descrevem rituais específicos, apresentações, *performances* ou celebrações que são planeadas e criadas conscientemente para marcar ocasiões especiais e/ou para alcançar metas de cariz social, cultural ou corporativo e os respetivos objetivos (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Joe Jeff Goldblatt<sup>22</sup> (2005) destaca o carácter celebrativo dos eventos, considerando que um evento marca um momento único no tempo com cerimónias e rituais para satisfazerem necessidades específicas. São como uma oportunidade singular para que anfitriões e convidados usufruam de experiências de lazer, sociais ou culturais para além das experiências quotidianas (Getz, 2007).

O evento é uma ocorrência num dado local e numa dada hora, digna de registo. É um conjunto especial de circunstâncias que, por definição, têm um começo e um fim, devendo ser visto enquanto fenómeno temporal e efémero (Getz, 2007). Um evento é, então, sinónimo de acontecimento, ocorrência ou facto que cause impacto. É um instrumento institucional e promocional, e uma ferramenta de comunicação entre as partes, mas também é, em termos sociológicos, um território relacional que promove a união entre as pessoas e culturas.

<sup>21</sup> Contudo, há um pequeno acordo em standardizar termos e categorias. Um ponto de partida quando se olha para definições e para a própria terminologia de eventos é o *The Chambers Dictionary*, de 1998, que define um evento como alguma coisa que acontece, como um resultado ou como qualquer incidente ou ocorrência que se possa considerar memorável (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

<sup>22</sup> Professor na *Queen Margaret University*, em Edimburgo, fundador do *ISES – International Special Events Society*, autor de mais de vinte livros sobre gestão de eventos, e organizador de mais de mil mega-eventos, inclusive para os antigos presidentes americanos Donald Reagan e George W. Bush.

Por estes motivos é que temos que considerar que um evento pressupõe um planeamento, com local e datas especiais, recursos específicos, quer humanos e materiais, como tecnológicos e financeiros, e pressupõe também a concentração ou reunião de pessoas ou entidades com o respetivo programa de atividades que irão decorrer (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

AUTORES	DEFINIÇÕES DE EVENTOS
Getz (2007)	Um evento é uma ocorrência num dado lugar a determinada hora. Um evento é um conjunto especial de circunstâncias. Um evento é uma ocorrência digna de atenção.
Bowdin, Allen, O'Toole, Harris e & McDonnell (2006)	Um evento é uma ocasião organizada tal como um encontro, uma convenção, uma exposição ou um jantar de gala.
Berridge (2007)	Os eventos incorporam a ideia de cerimónia, ritual, e a necessidade de experiência na equação sugere que os eventos também contêm um elemento físico e um elemento psicológico.
Masterman & Wood (2009)	Um evento é uma ferramenta de comunicação.
Raj, Walters & Rashid (2009)	Os eventos são atos organizados e de performance, que têm a sua origem na história ancestral.
Turn, Norton & Wright (2009)	Um evento é um projeto: deve ser completo dentro do prazo, dentro do orçamento, e com um nível de qualidade desejado.
Pedro, Caetano, Christiani & Rasquilha (2009)	Um evento é um acontecimento que tem como objetivo primordial causar impacto, e que seja razão para notícia.

Figura nº 3: Tabela síntese com as diferentes definições de eventos consoante a perspetiva de cada autor.

Mas a definição que se tornou unanimemente entendida e adaptada, também pelo carácter sucinto de caracterização, foi o paradigma que Getz reiterou de que os eventos são 'momentos únicos no tempo' (Getz, a partir de Berridge, 2007). O princípio da sua caracterização começa por definir os eventos para além das ocorrências diárias, nunca descorando que eles são, por si, fenómenos temporais com um começo e um fim (Getz, 2007).

Este aspeto dos eventos prevalece nas definições de hoje mas graças à expansão de interesse e pesquisa na matéria entende-se agora que o evento é para ser compreendido por cada um de nós como experiência cultural partilhada e de auto-realização, maioritariamente através da forma transversal como os eventos acontecem em todas as secções da sociedade e através de todos os diferentes tipos de organizações (Berridge, 2007).

Graças à perceção mais clara da utilidade dos eventos, e aos inúmeros exemplos que podemos hoje investigar dentro desta indústria, encontramos um conjunto de tipologias associadas aos formatos de eventos. Contudo, independentemente do que está definido e escrito sobre eventos, as classificações e os dados recolhidos não serão capazes de os definir de forma clara (Berridge, 2007). A natureza dinâmica dos eventos e o facto das suas áreas funcionais estarem estritamente ligadas (Turn, Norton & Wright, 2009) faz com que seja uma tarefa árdua catalogar cada uma das diferentes tipologias.

Um evento é composto por várias funções diferentes mas relacionadas, e é normalmente caracterizado de acordo com o seu tamanho e a sua escala (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Por ser um fenómeno organizado deve refletir uma característica intrínseca que seja comum a cada uma das suas tipologias para que o evento se possa repetir, mesmo sendo noutra formato, noutra local, com outras pessoas, mas com a mesma qualidade, o mesmo objetivo e a mesma capacidade de cativar grupos de pessoas (os chamados públicos-alvo) (Raj, Walters & Rashid, 2009). Mas um evento pode também ser classificado pela sua forma e pelo seu conteúdo ou, dito por outras palavras, pode ser classificado pelo seu tema e pelas suas características (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Ainda numa outra perspetiva, Getz (2007) propõe que os eventos devem também ser caracterizados de acordo com a sua função, ou seja, segundo o âmbito sobre o qual foram designados.

De facto, o universo dos eventos é diverso e entusiasmante, de âmbito praticamente ilimitado e com uma variedade de formas, funções e experiências (Getz, 2007), permitindo que se possa encontrar muitas maneiras diferentes de caracterizar ou agrupar estes acontecimentos (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Se considerarmos caracterizar os eventos de acordo com o seu tamanho e escala, as categorias mais comuns são os pequenos eventos (Getz, 2007), os grandes eventos e os mega-eventos (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).



Imagem 51: *O Quebra-Nozes*, *Teatro Alpha* (São Paulo, Brasil), 2010. Este espetáculo de *ballet* tradicional, é um exemplo de um pequeno evento, criado para atrair o seu público-alvo, e que será uma experiência tão profundamente privada e subjetiva, quanto partilhada por este grupo de afinidade.



Imagem 52: Feira Medieval de Santa Maria da Feira, Câmara Municipal de Santa Maria da Feira e Federação das Coletividades. Esta Feira Medieval é o maior evento de recreação histórica medieval do País. Realiza-se anualmente durante dez dias consecutivos, no centro histórico da cidade de Santa Maria da Feira, atraindo diariamente 50 mil visitantes. A temática desta feira centra-se na recreação de episódios e acontecimentos que marcaram a história local e nacional da Idade Média.



Imagem 53: Feira Medieval de Santa Maria da Feira, 2011, Câmara Municipal de Santa Maria da Feira e Federação das Coletividades. Com características únicas no país, este projeto diferencia-se pelo rigor histórico, dimensão (espacial e temporal) e envolvimento da população e associativismo local, reforçando uma vasta equipa de mais de mil pessoas de diversas áreas, das quais duzentas e cinquenta se disponibilizam em regime de voluntariado.



Imagem 54: Feira Medieval de Santa Maria da Feira, 2011, Câmara Municipal de Santa Maria da Feira e Federação das Coletividades. A Feira Medieval começou por realizar-se no castelo, e nos campos junto ao rio Castér, um local privilegiado para montar um acampamento militar que protegia o monumento, como a fotografia assim o recria. Graças à sua popularidade, a Feira Medieval rapidamente se expandiu para todo o centro histórico e zona envolvente, ocupando atualmente uma área de 40 hectares.

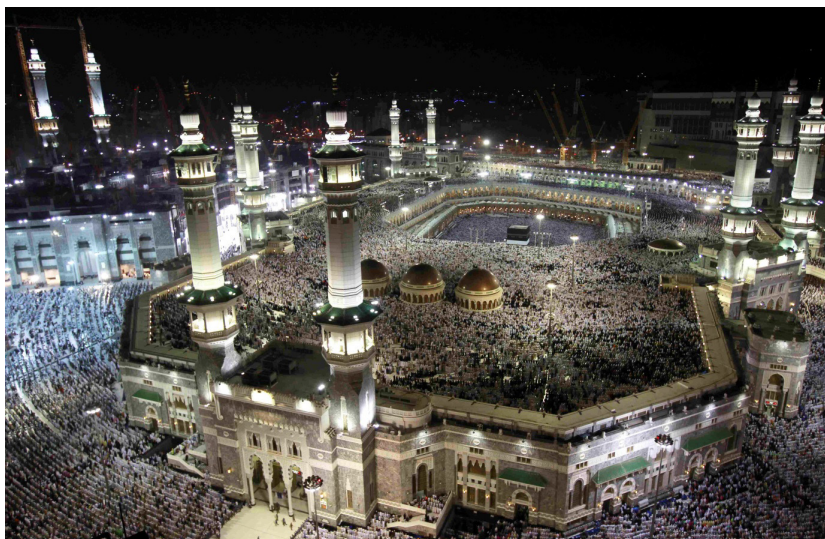


Imagem 55: *Hajj, Meca, outubro de 2012.* *Hajj* é o nome dado à peregrinação que se realiza na cidade de Meca, sendo que se trata da maior peregrinação e reunião muçulmana do Islamismo. A religião continua a movimentar milhões em todo o mundo, nomeadamente no Médio Oriente.

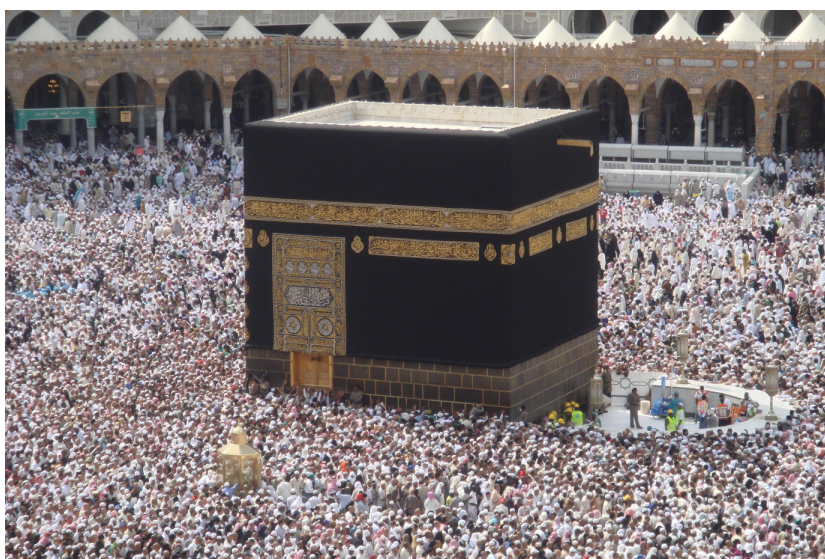


Imagem 56: *Hajj, Meca, outubro de 2012.* Esta peregrinação é considerada como o último dos *Cinco pilares do Islamismo (arkan)*, sendo obrigatória, pelo menos uma vez na vida, para todo o muçulmano adulto, desde que este disponha dos meios económicos e goze de saúde. Cerca de dois milhões de pessoas de todos os pontos do planeta realizam anualmente o *Hajj*.

Uma cidade que queira melhorar as suas infra-estruturas ou a sua imagem política poderá usar um evento de grande escala como uma ferramenta para gerar fundos para empresas e altos cargos governamentais (Raj, Walters & Rashid, 2009). Os elementos de estilo que estão incluídos na lista de fatores que contribuem para a realização de um evento, que são a hospitalidade, o simbolismo, o espírito festivo, o tema e a autenticidade, propiciam ao grande comparecimento de visitantes, quanto mais não seja pela curiosidade da descoberta destes eventos, havendo assim o apelo explícito para se encontrar diferentes patrocinadores que ajudem a ir ao encontro destas exigências (Getz, 2007). Os eventos, como já referimos, devem ser de duração limitada, ser únicos ou de ocorrência pouco frequente (perecíveis), devem aumentar a consciência, a imagem ou o perfil de uma região, devem oferecer uma experiência social, permitindo uma interação entre os participantes, e ser fora do comum (Berridge, 2007). Os benefícios para a comunidade anfitriã verificam-se tanto social como economicamente (Raj, Walters & Rashid, 2009), porém, o que é mais gratificante nestes eventos é a experiência emocionante e emocional que se retira deles, onde os principais fatores explanados procuram ser peculiares (Getz, 2007). Graças a esta definição mais completa dos eventos, Shone e Parry (2010) foram capazes de criar uma categorização na qual dividem os eventos sobre aqueles que são de lazer, pessoais, culturais e organizacionais.



Figura nº 4: Diagrama com a categorização dos eventos (adaptado de Shone & Parry, 2010).



Imagem 57: Cerimónia de abertura dos Jogos Olímpicos, Londres, 2012. O fogo-de-artifício, as bandeiras dos países participantes, as equipas dos países participantes no relvado do estádio: todas estas características estão sempre presentes neste evento de escala mundial, e por isso um mega-evento de lazer, independentemente do país que o acolher.



Imagem 58: Momentos da abertura dos Jogos Olímpicos, Londres, 2012. A tocha continua a marcar o início dos Jogos Olímpicos, sendo ela própria de uma força tal que simboliza toda a história dos Jogos Olímpicos.



Imagem 59: Fogo-de-artifício da Cerimónia de abertura dos Jogos Olímpicos, *London's Tower Bridge* (Londres), 2012. A importância deste mega-evento transcende os limites físicos dos estádios em que se realizam as provas, o que faz mobilizar toda a cidade aquando a realização destes momentos simbólicos dos Jogos Olímpicos para locais especificamente pensados que reflitam a história e o património arquitectónico da cidade que acolhe este evento milenar.



Imagem 60: Fogo-de-artifício da cerimónia de encerramento dos Jogos Olímpicos, *Olympic Stadium* (Londres), 2012. Neste caso, o momento que simboliza a cerimónia de término dos Jogos Olímpicos realizou-se num dos estádios emblemáticos das provas, com o intuito de juntar todos os participantes da prova no momento da premiação.



Imagem 61: Campeonato Mundial da *FIFA*, África do Sul, 2010. Esta fotografia retrata o momento em que os campeões mundiais italianos ergueram a sua taça e festejaram a sua vitória num momento de alegria e júbilo que uniu toda a Itália nesta comemoração.



Imagem 62: *Euro 2004, Portugal*. Na final do Campeonato Europeu de futebol de 2004, Portugal era um dos finalistas e tinha como rival a Grécia. A um jogo de nos sagrarmos campeões europeus, a ânsia pela vitória juntou a população portuguesa e fez parar o país para ver a equipa nacional jogar.



Imagem 63: *Euro 2004, Estádio do Dragão (Porto)*. Pela primeira vez, Portugal organizou uma fase final de um Europeu e fê-lo com sucesso quase absoluto. No plano organizativo foi considerado o melhor Europeu de sempre; no plano de adesão do público foi um êxito que mobilizou o país inteiro; no plano desportivo, a seleção das quinas atingiu a final da competição, feito inédito no seu historial, apenas ensombrado pela derrota frente à Grécia.



Imagem 64: *Expo '98, Lisboa, 1998*. Seis anos antes do Europeu de futebol, Portugal foi também anfitrião da Exposição Internacional de Lisboa de 1998, cujo tema foi “Os oceanos: um património para o futuro”, e se realizou de 22 de Maio a 30 de Setembro de 1998.



Imagem 65: *Expo '98, Lisboa, 1998*. Na imagem, podemos ver o teleférico que fazia parte da Exposição, e que levava os visitantes aos diferentes pavilhões no agora nomeado Parque das Nações. Foi considerado pelo BIE (o organismo internacional que elege as cidades a receberem as exposições) como a melhor Exposição Mundial de sempre.



Imagem 66: *Expo '98, Lisboa, 1998*. A *Expo '98* atraiu cerca de 11 milhões de visitantes. Parte do seu sucesso ficou a dever-se à vitalidade cultural que demonstrou: os seus cerca de 5000 eventos musicais constituíram um dos maiores festivais musicais da história da humanidade. Arquitectonicamente, a *Expo* revolucionou esta parte da cidade e influenciou os hábitos de conservação urbana dos portugueses.



Imagem 67: Coroação da Rainha Isabel II, *Westminister Abbey* (Londres), 2 de junho de 1953. A coroação de uma rainha é sempre um marco de uma enorme importância para um país monárquico, e até para o resto do mundo. Durante a cerimônia de coroação, a rainha faz um juramento no qual promete proteger e salvaguardar as leis da sua nação e governar a igreja (neste caso, de Inglaterra).



Imagem 68: Coroação da Rainha Isabel II, *Westminister Abbey* (Londres), 2 de junho de 1953. A cerimônia de Coroação demorou dezasseis meses a ser planeada, e custou, na época, 4 milhões de libras.



Imagem 69: Coroação da Rainha Isabel II, *Westminster Abbey* (Londres), 2 de junho de 1953. Mais de 3 milhões de espectadores reuniram-se nas ruas de Londres para poder ter um vislumbre da procissão da rainha. Mais de 20 milhões de telespetadores em todo o mundo assistiram à transmissão televisiva.



Imagem 70: Carnaval no Rio de Janeiro, Brasil, 10 de fevereiro de 2013. O Carnaval do Rio é um dos maiores eventos culturais mundiais, que movimentam brasileiros e estrangeiros ao recinto onde se realiza o carnaval, o Sambódromo. É um verdadeiro espetáculo de luz, som, cor e, claro, a raiz da cultura brasileira, o samba.



Imagem 71: *Carnaval no Rio de Janeiro, Brasil, 10 de fevereiro de 2013*. A imagem representa a altura em que aconteceu o desfile do Morro do Salgueiro, uma favela localizada no bairro da Tijuca, muito conhecida por ser o berço de uma das principais escolas de samba desta cidade brasileira, o *GRES Acadêmicos do Salgueiro*.



Imagem 72: Carnaval no Rio de Janeiro, Brasil, 10 de fevereiro de 2013. Cada escola de samba tem a sua rainha, a figura mais carismática durante o desfile. A preparação deste evento dura o ano inteiro, o que significa que assim que terminam um carnaval, começam logo com os preparativos do próximo ano.

Para além da categorização criada por Shone e Parry, Getz (2007) considera, por sua vez, que os eventos devem ser também considerados segundo quatro grupos distintos, escolhidos de acordo com as diferentes temáticas de eventos. Bowdin, Allen, O’Toole, Harris e McDonnell (2006) propuseram classificar as diferentes tipologias de eventos segundo o seu tamanho, forma e conteúdo. Classificar um evento segundo o seu conteúdo foi igualmente partilhado segundo a proposta de Berridge (2007) e Raj, Walters e Rashid (2009). Já Masterman e Wood (2009) propuseram uma classificação para os eventos partindo do pressuposto que todo e qualquer evento é um evento promocional, ao passo que Turn, Norton e Wright (2009) classificaram os eventos de forma sumária, dividindo-os em apenas três setores. De acordo com estas classificações dadas pelos diferentes autores, todas as tipologias estão devidamente enumeradas na tabela que se segue.

AUTORES	CLASSIFICAÇÕES DE EVENTOS	TIPOLOGIAS DE EVENTOS
Getz (2007)	<p>Propõe a classificação segundo quatro grupos distintos</p> <p>Propõe a classificação segundo a sua função</p> <p>Propõe a classificação segundo a sua forma</p>	<p>1.Celebrações Culturais; Eventos Políticos e de Estado; Eventos de Artes e de Entretenimento</p> <p>2.Eventos de Negócios e Comerciais; Eventos Educacionais e Científicos</p> <p>3.Eventos de Competição Desportiva; Eventos Recreativos</p> <p>4.Eventos Privados</p> <p>Função:</p> <p>Eventos Marcantes/Hallmark</p> <p>Eventos Icónicos</p> <p>Eventos Premier e Prestige</p> <p>Mega-evento</p> <p>Evento mediático/dos media</p> <p>Eventos relacionados com uma causa, normalmente de angariação de fundos</p> <p>Eventos corporativos</p> <p>Eventos publicitários</p> <p>Eventos especiais</p> <p>Eventos com espetadores e interativos</p> <p>Eventos com participantes (estes participantes são mais do que meros consumidores ou convidados)</p> <p>Forma:</p> <p>Eventos Culturais</p> <p>Festivais</p> <p>Carnavais</p> <p>Comemorações sobre o património</p> <p>Paradas e procissões</p> <p>Eventos Religiosos</p> <p>Eventos Políticos e de Estado</p> <p>Eventos de Arte e de Entretenimento</p> <p>Eventos de Artes Performativas/de Artes Visuais</p> <p>Eventos de Negócio e Comerciais</p> <p>Encontros e convenções</p> <p>Feiras/Feiras Internacionais</p> <p>Eventos Educacionais e Científicos</p> <p>Eventos Desportivos</p> <p>Eventos Recreativos</p> <p>Eventos Privados</p>
Bowdin, Allen, O’Toole, Harris e & McDonnell (2006)	Propõem a sua classificação segundo o seu tamanho, forma e conteúdo	<p>Eventos Locais e Comunitários</p> <p>Grandes eventos</p> <p>Eventos Marcantes/Hallmark</p> <p>Mega-eventos</p> <p>Eventos Culturais</p> <p>Eventos Desportivos</p> <p>Eventos de Negócio</p>

Berridge (2007)	Propõe a classificação segundo o seu conteúdo	Eventos de Negócio e Corporativos – qualquer evento que apoie os objetivos de negócio e empresariais Eventos relacionados com uma causa e Eventos de angariação de fundos Exposições, exibições e feiras Eventos de entretenimento e de lazer Festivais Eventos governamentais e cívicos Eventos marcantes/Hallmark Eventos de marketing Encontros e eventos de convenções Eventos sociais de ciclo de vida Eventos desportivos
Masterman & Wood (2009)	Propõem a classificação tendo em conta que todo o evento é evento promocional	Feiras e Exposições Eventos Corporativos relacionados com uma causa Eventos de lançamento de produtos Eventos de teste e amostragem de produtos Road Shows ou Eventos promocionais de tournée Eventos publicitários e mediáticos/media
Raj, Walters & Rashid (2009)	Propõem a classificação segundo o seu conteúdo	Eventos Religiosos Eventos Culturais Eventos Musicais Eventos Corporativos Eventos Desportivos Eventos Comerciais/de Negócio Eventos Políticos/Governamentais Eventos Pessoais/Privados
Turn, Norton & Wright (2009)	Propõem a classificação mais sumária	Os eventos são divididos apenas em três setores: 1.Eventos Públicos 2.Eventos Privados 3.Eventos de Voluntariado

Tabela nº3: Tabela síntese com as diferentes classificações e tipologias de eventos consoante a perspetiva de cada autor.

Pese embora todas estas tipologias e diferentes caracterizações entre todos os tipos de eventos, e mesmo considerando todas as suas funções e significados, no entender de Getz (2007) haverá sempre pontos comuns que são o cerne do estudo dos eventos, e todas as tipologias serão bem-sucedidas se forem ao encontro das muitas necessidades fundamentais pessoais, sociais, culturais e económicas.

Todo o estudo e catalogação dos eventos sempre foi e será controverso e subjetivo, dependendo da primazia que cada autor atribuir às suas abordagens, o que acresce a dificuldade em classificar devidamente um evento. Mas todos entram em consonância ao afirmarem que os eventos são cada vez mais diversificados, respondendo a um conjunto de demandas sociais, culturais, económicas, e até políticas que nos fez também alargar o nosso espectro de possibilidades quanto à sua classificação.

Em sùmula, os eventos podem ser vistos enquanto projetos, efémeros, que têm como objetivo principal ser memoráveis. E enquanto projetos que são, os eventos têm que responder a um conjunto de etapas que compõem qualquer projeto, sendo elas a criação de um conceito, a programação e planeamento desse mesmo conceito, a experimentação das operações que irão envolver a sua criação e, por último, a análise evolutiva e consequente avaliação do projeto de um evento.



Para o desenvolvimento desta dissertação, um estudo mais aprimorado ao universo dos eventos só ficará efetivamente fechado se salientarmos quais os diferentes passos que compõem a encenação de um evento. O término deste primeiro capítulo dedicado ao estudo dos eventos dedica-se precisamente à compreensão do que a realização de um evento obriga, independentemente da sua classificação ou tipologia.

A criação do conceito do evento, as etapas de planeamento e as suas diferentes atividades, os pontos-chave que definem o processo de controlo do evento e as etapas que validam a avaliação do evento são fases fundamentais para garantir o sucesso de qualquer evento, e que passamos a explicar e a caracterizar.

\* \* \*

Os eventos têm que ser criados (Berridge, 2007). A forma como as áreas funcionais estão tão proximamente ligadas significa que uma pequena alteração numa área pode resultar em mudanças cruciais que podem afetar todo o evento (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Posto isto, é importante não descorar o carácter entrópico intrínseco ao evento (Santos & Figueiredo, 2008). Mais além, a sua natureza efémera aproxima-o daquilo que são as características primárias de qualquer tipologia de projeto. E é precisamente pelo seu carácter projetual que, ao período que vai desde o seu início até à sua conclusão, chamamos de 'ciclo de vida do projeto do evento' (Turn, Norton & Wright, 2009). Para que sejam criados eventos é necessário que algo seja planeado, gerido, organizado e concebido e não há evento enquanto alguém não planear um e começar a pensar sobre como o pode entregar (Berridge, 2007).

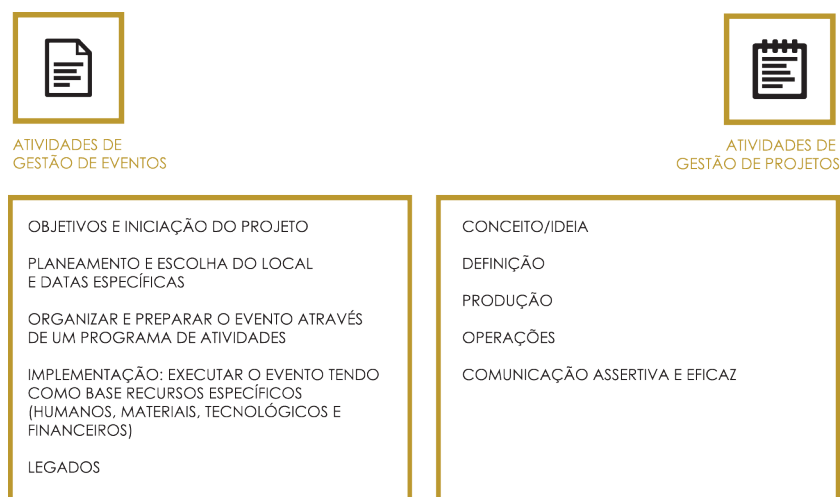


Figura nº 5: Diagrama com as similaridades entre as atividades da gestão do evento e as atividades da gestão do projeto (adaptado de Shone & Parry, 2010).

A preparação estratégica, assim como o planeamento e coordenação da execução de um evento, requer um tratamento profissional que garanta a interação ideal entre todos os participantes. A estrutura para a gestão de eventos<sup>23</sup> criada por Oliver Thomas, Bettina Hermes e Peter Loos, adaptada na tabela da figura nº 6, tem a capacidade de agrupar as atividades necessárias para o planeamento e execução dos eventos numa sequência coerente, dividindo-se em cinco domínios chave: estratégia do evento, gestão do projeto, planeamento do projeto, realização do evento e controlo do evento (Thomas, Hermes & Loos, 2008). Esta atenção dada às diferentes fases necessárias para a execução de um evento vai de encontro ao entendimento de Getz (2007) relativamente à importância da criação de um projeto (do evento) coeso e uniforme, e que transmita uma imagem positiva, para que os eventos tenham identidade.

<sup>23</sup> Como qualquer profissão, a gestão de eventos define a sua aplicabilidade graças a uma base de dados que acopla os diferentes conhecimentos que têm de ser tidos em consideração quando se trabalha nesta área. Segundo Glenn Bowdin, Johnny Allen, William O'Toole, Rob Harris e Ian McDonnell (2006), a base de dados da gestão de eventos é reforçada pelo chamado 'corpo do conhecimento', conceito que deriva do termo anglo-saxónico *EMBOK* – *Events Management Body of Knowledge* (Corpo do Conhecimento da Gestão de Eventos), que tem vindo a ser definido e desenvolvido. O propósito do *EMBOK* é, segundo Bowdin, Allen, O'Toole, Harris e McDonnell (2006), criar um quadro do conhecimento e dos processos usados em gestão de eventos que podem ser customizados para ir de encontro às necessidades das várias culturas, entidades governamentais, programas educacionais e organizações. Este corpo de conhecimento internacional da gestão de eventos está assente em cinco domínios mais abrangentes: administração, design, *marketing*, operações e gestão de risco (Getz, 2007).

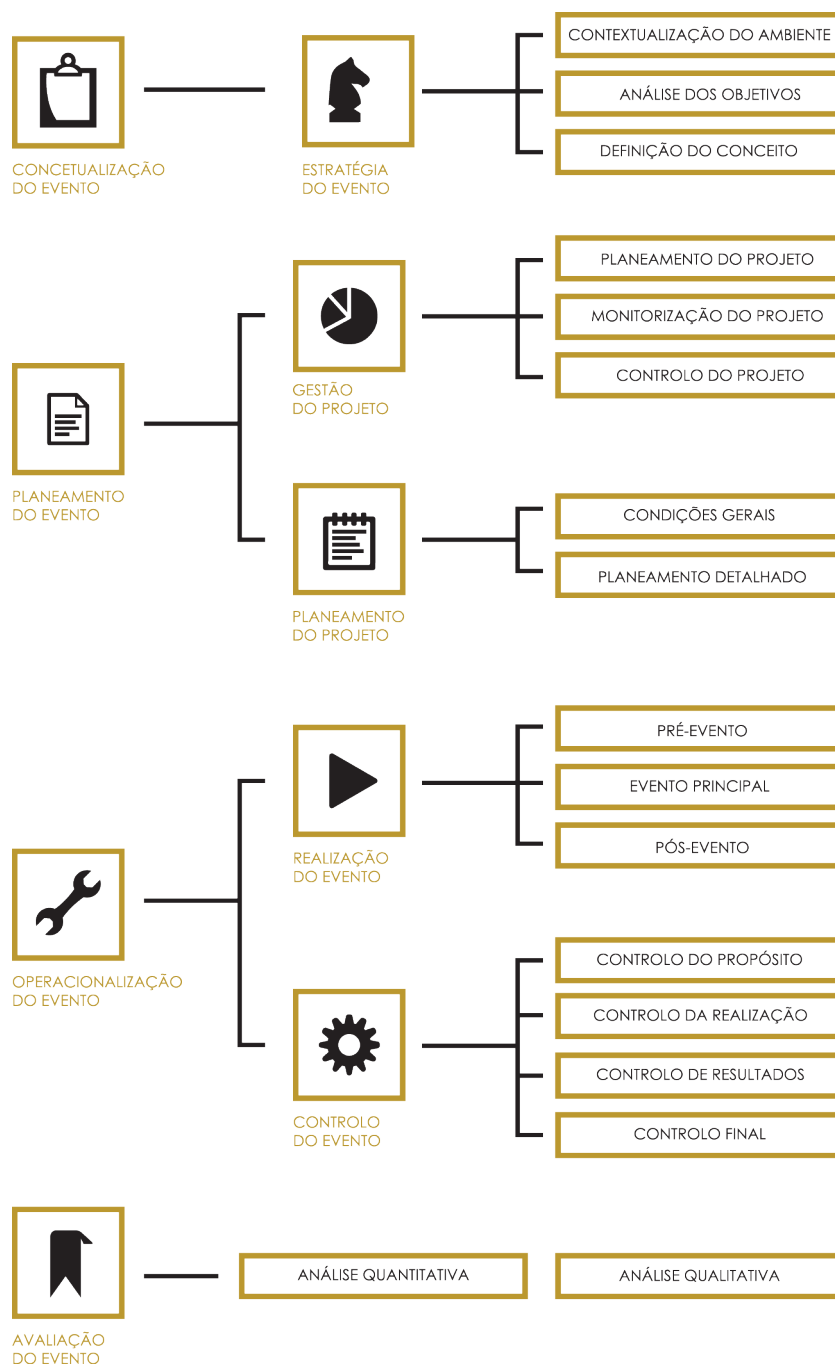


Figura nº 6: Diagrama do modelo estrutural de referência das diferentes etapas dos eventos (adaptado de Thomas, Hermes & Loos, 2008).

Um elemento primário e crucial na criação de um evento é a compreensão do ambiente do evento. Concetualizar um evento passa por compreender o contexto no qual o evento terá lugar, pois será um enorme determinante do seu sucesso (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006), e é parte constituinte da estrutura estratégica do evento (Thomas, Hermes & Loos, 2008). Por forma a compreender este ambiente, é necessário identificar primeiro os principais participantes: as partes interessadas (ou os *stakeholders*) e as pessoas e organizações que são prováveis de serem afetadas por ele. É necessário então analisar os objetivos destes participantes principais, o que cada um deles espera ganhar do evento e de que forma as forças que atuam sobre eles são prováveis de afetar a sua resposta ao evento (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

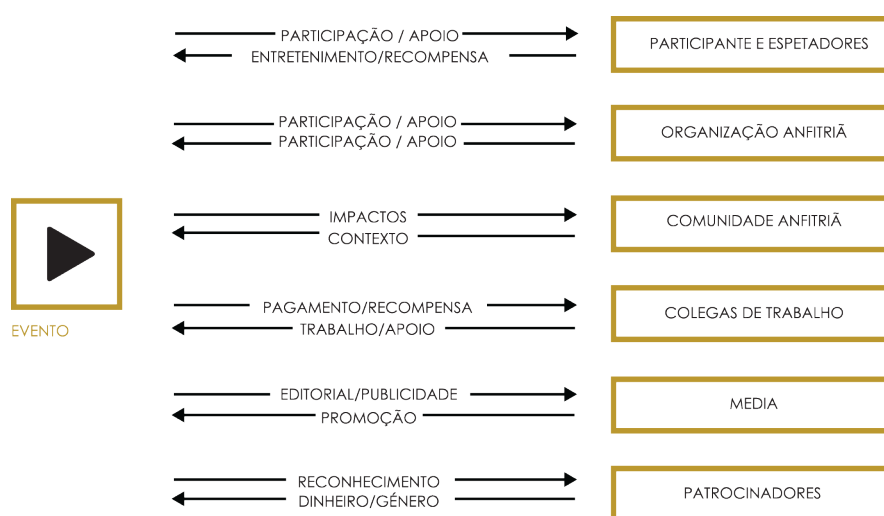


Figura nº 7: Diagrama com a relação entre as partes interessadas (os *stakeholders*) e o evento (adaptado de Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

A estrutura estratégica da figura nº 7 pretende descrever um percurso planeado e devidamente construído para o projeto de um evento que serve como base para o planeamento que ainda virá (Thomas, Hermes & Loos, 2008). Esta fase estratégica terá de incluir a análise de objetivos tanto para o ambiente externo à equipa que organiza o evento como para o ambiente interno da equipa criadora do evento. Uma análise quer das capacidades, valores e recursos internos da organização, quer do ambiente externo sobre o qual opera, auxilia na determinação dos objetivos para a respetiva organização. É essencial que se faça uma análise completa antes do lançamento do evento (Turn, Norton & Wright, 2009).

Assim que o ambiente é compreendido (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006) e a análise está completa (Turn, Norton & Wright, 2009), cabe a quem gere o evento estar preparado para criar o conceito do evento. Aqui o fundamento passa por criar um conceito forte<sup>24</sup> e aplicá-lo ao seu contexto e às suas circunstâncias. O conceito deve ser capaz de alcançar o propósito do evento, deve ser suficientemente flexível para servir uma vasta gama de *stakeholders* e realizável dentro dos recursos disponíveis. Identificar um conceito apropriado para o evento requererá uma pesquisa considerável, introspeção e criatividade<sup>25</sup>, e para além disso obrigará, mesmo após a decisão tomada relativamente ao conceito do evento, uma avaliação sobre o mesmo (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

---

<sup>24</sup> A noção de conceito forte é precisamente o que define o início de um projeto de design e o papel que o design representa numa boa representação concetual. O papel do design será assunto que falaremos mais adiante.

<sup>25</sup> Para causar impacto, um evento deve valer-se da criatividade não só durante a sua realização, como antes, através de uma promoção e divulgação adequadas (Pedro, Caetano, Christiani & Rasquilha, 2009).

CRIAÇÃO DO CONCEITO DO EVENTO
1. Definir o propósito do evento – idealmente, o propósito deve ser delineado no briefing do evento fornecido pela organização anfitriã. O propósito irá conduzir a decisões muito importantes relativas ao desenvolvimento do evento, incluindo a escolha do tema e dos elementos e as mensagens chave corporativas (no caso específico dos eventos corporativos) que o evento precisa de entregar.
2. Identificar o público do evento – ou seja, saber quem vai frequentar o evento. Regra geral, o público será composto por uma vasta gama de idades e antecedentes, que por seu lado irão influenciar decisões sobre o conceito do evento. Caso não se trate de um evento único e tenha já antecedentes, é aconselhável tomar conhecimento do que se fez para evitar repetir ideias ou temas que já foram experienciados anteriormente.
3. Decidir o timing do evento – são tomadas importantes decisões no momento em se decide a duração do evento, a época do ano, e os dias e horários de quando o evento terá lugar. No caso dos eventos corporativos, o ciclo de negócios pode influenciar o timing. No caso dos eventos públicos, o timing poderá ser determinado por estações do ano mais favoráveis. No caso de eventos pessoais, uma reunião familiar, por exemplo, pode ter lugar durante o fim-de-semana quando todos os membros da família estão disponíveis.
4. Escolher o local do evento – o local deve ir ao encontro das necessidades do evento. Isto significa que não deve ser apenas tido em conta a quantidade de pessoas previstas, mas antes que o local contribua igualmente para o estilo e atmosfera desejados. O local tem de estar apto para ir ao encontro das necessidades operacionais do evento em termos de acesso, catering, encenação e instalações. Terá de se coadunar com o orçamento previsto e terá de ir ao encontro das necessidades dos participantes, incluindo transportes, parques e locais de conveniência.
5. Escolher o conceito do evento – desenvolvimento dos conceitos dos eventos.

Figura nº 8: Tabela com as diferentes fases do processo de criação de um conceito para o evento (adaptado de Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

Após a concetualização, segue-se o processo de planeamento de um evento. Segundo Thomas, Hermes e Loos (2008), é importante antes de mais referenciar aquela que deverá formar a base para o planeamento de todo o processo de gestão do evento: a gestão do projeto. A gestão do projeto caracteriza-se, no entendimento de William O'Toole (2000), por ser de aspeto geral, formando assim a fundação para a execução de todos os tipos de eventos. Um estudo que anteceda o planeamento do evento e que se baseie nos métodos e conceitos em gestão do projeto é extremamente útil para a execução bem-sucedida de um evento (Thomas, Hermes & Loos, 2008).

Já o processo de planeamento, na opinião de Guy Masterman e Emma H. Wood (2009), tem de prestar uma atenção extrema quando o desenvolvimento de todas as componentes do evento, através da definição de objetivos claros e precisos. Planejar implica, no entender de Ana Marreiros<sup>26</sup> (2011), definir um objetivo, visualizar a estratégia para atingir esse objetivo e desenvolver um processo que, passo a passo, vá de encontro a esse mesmo objetivo.

<sup>26</sup> Account Manager Internal Communication & Sustainability do Grupo InforPress.

Num processo de planeamento deve também ser incluído, segundo Graham Berridge (2007), um plano de legado que garanta benefícios contínuos e investimentos associados ao futuro quer para as comunidades locais como para a sociedade em geral. É através deste plano de legado que se considera a regeneração urbana e impactos sociais associados ao evento. Caso seja feito um planeamento inapropriado, pode significar que as instalações e infra-estruturas criadas especificamente para o evento não serão usadas na sua máxima potencialidade (Raj, Walters & Rashid, 2009). Por vezes, para que o planeamento prévio não seja abandonado, ou devido a alterações de última hora, existem razões que levam à mudança do local<sup>27</sup> onde realizar o evento, condição que pode comprometer todo um planeamento se estas razões não forem consideradas (Berridge, 2007). Esta fase é igualmente caracterizada pelas atividades de controlo, o que por um lado, relaciona a adaptação do procedimento dos desejos do consumidor e, por outro, as atividades periódicas, tais como a verificação do orçamento ou a monitorização dos prazos limite. A maioria das medidas adotadas devem ser controladas nesta fase. Na fase de planeamento é trabalhada a coordenação espacial e cronológica de todas as atividades para o evento (Thomas, Hermes & Loos, 2008). O planeamento deve ser de tal forma claro que permita visualizar o evento da forma mais eficiente e com maior detalhe possível, desde o início até ao fim (Marreiros, 2011). O que é importante reter desta consideração dada ao processo de planeamento, é que é possível estabelecer alguns dos elementos genéricos presentes dentro da maioria dos processos de planeamento, independentemente do tipo de evento que está a ser planeado, isto porque este processo considera o impacto potencial do evento (e todo o evento quer ter impacto) (Raj, Walters & Rashid, 2009). Assim que o processo de planeamento se desenvolva, também deve ser desenvolvido o documento da logística do evento e subsequente avaliação do risco<sup>28</sup> (Raj, Walters & Rashid, 2009).

<sup>27</sup> As razões que levam à mudança de local podem ser de carácter estratégico, para abrir novos mercados ou apontar para potenciais mercados; podem ser de carácter financeiro, caso se verifique um custo proibitivo do local ou, por sua vez, haja um incentivo económico para usar determinado local alternativo; podem ser devido às instalações, se o local existente tiver capacidade limitada, especialmente se a limitação for a nível tecnológico; podem ser por questões proporcionais, quando o número de participantes ou de comparecimentos é maior do que o espaço que foi requerido; podem ser pessoais, como por exemplo algum tipo de mudança na própria organização do evento; podem ser por problemas cíclicos, uma vez que alguns locais são vistos como tendências ao passo que outros não o são; podem ser por razões de captação, isto é, a relação de proximidade ao cliente pode ser feita com maior qualidade; podem ser por indisponibilidade por parte do local, que já se encontra reservado; e por último pode ser por uma questão de mobilidade e transporte, como por exemplo a inacessibilidade ao local (Berridge, 2007).

<sup>28</sup> Uma estrutura logística é ligada ao processo de planeamento uma vez que compõe o processo para a pesquisa, o desenvolvimento, a implementação – o plano de implementação desenvolve as relações de logística e de parceria associados ao evento - e a entrega de um evento. Já no caso da avaliação do risco, os organizadores de eventos devem assegurar que tais riscos podem ser avaliados e geridos de acordo com os regulamentos de saúde e segurança. Contudo, os riscos decorrentes da construção do local necessitam ser avaliados antes que seja garantida ao evento a totalidade do acordo de licença (Raj, Walters & Rashid, 2009).

ETAPAS DO PLANEAMENTO DO EVENTO
1. Estudo de viabilidade - envolve a acumulação de dados em todas as áreas chave que apoiam o evento, os setores existentes e os de negócio. Deve examinar e concluir se o evento é viável dentro do ambiente económico ou constrangimentos de negócio, considerando relações internas e externas e acordos de parceria.
2. Vontades e objetivos - olhar para as vontades e objetivos apresentados pelas partes interessadas principais. Com propósitos e objetivos claros no lugar, a organização pode programar referências específicas e um processo para desenvolver um evento.
3. Desenvolvimento de todas as componentes do evento.
4. Definição do objetivo do evento e visualização de uma estratégia para atingir esse objetivo - através de um desenvolvimento de um processo que vá de encontro ao objetivo que se quer propor.
5. Plano de legado - estabelecido a maioria das vezes pela construção de infra-estruturas que se pretendem úteis para práticas futuras, semelhantes ou não.
6. Estabelecimento de todos os elementos genéricos que irão compor o evento.

Figura nº 9: Tabela descritiva das diferentes etapas do processo de planeamento do evento (adaptado de Raj, Walters & Rashid, 2009).

Finda a fase de planeamento, dá-se início ao evento em si, isto é, coloca-se o evento em ação. Esta etapa de realização do evento abrange o período do evento que tem lugar na localização definida em contacto direto com o público-alvo. Ou seja, nesta secção de tempo, a ênfase é colocada no fluxo do processo, na coordenação de participantes e na resolução de possíveis problemas de última hora num curto espaço de tempo. Apesar da incorporação real ser diferente para todo e qualquer evento, a etapa de realização do evento pode ser dividida em três sub-etapas: o pré-evento, o evento principal e o pós-evento. Na etapa do pré-evento deverão ser tidas em atenção as estratégias de comunicação adotadas para os eventos, resultando numa apresentação de símbolos e imagens sobre os quais um público potencial pode extrair significado. A etapa do evento principal compreende o progresso e a execução concreta do evento. Na etapa do pós-evento, todas as atividades estabelecidas para depois do evento são tomadas. A etapa de realização do evento compreende a execução atual do evento no local. O período de operacionalização do evento completa-se com o seu respetivo controlo. Apesar do controlo do evento ser um aspeto que se estende por todas as fases - concetualização, planeamento e operacionalização - e que pode ter lugar a qualquer altura, é no controlo de todo o processo das operações de gestão que se registam os desvios e identificam as causas (Thomas, Hermes & Loos, 2008).

Thomas, Hermes e Loos (2008) defendem que, durante o evento, o controlo contínuo e a documentação da operação permite, em primeiro lugar, que se ganhe experiência e, ao adquiri-la, que se dê uso ao conhecimento gerado para eventos futuros.

ETAPAS DE REALIZAÇÃO DO EVENTO
1. Pré-evento: são adotadas estratégias de comunicação para os eventos, que resultam em símbolos e imagens que são apresentadas ao público-alvo ou ao público que se pretende cativar.
2. Evento principal: trata o progresso e execução concreta do evento.
3. Pós- evento: são consideradas as etapas a serem estabelecidas depois do evento, como por exemplo uma estratégia de saída que garanta que a viabilidade do evento se mantenha intacta.

Figura nº 10: Tabela síntese com as etapas que constituem a realização do evento (adaptado de Thomas, Hermes & Loos, 2008).

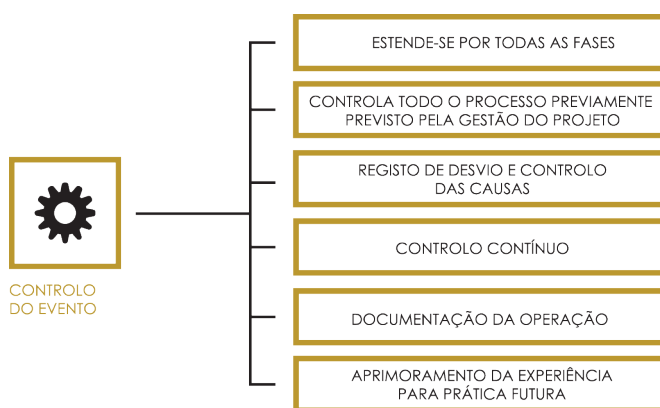


Figura nº 11: Diagrama representativo dos pontos-chave do processo de controlo do evento.

Há que ter em consideração que o sucesso do evento fica altamente condicionado sem planeamento e operacionalização, e mais condicionado fica caso se protele constantemente a sua avaliação<sup>29</sup> (Marreiros, 2011). De todos os eventos podemos obter resultados possíveis de serem mensuráveis em termos quantitativos<sup>30</sup> assim como resultados qualitativos<sup>31</sup>. Estes últimos, se por um lado são de mais difícil medição, podem revelar erros e falhas que os resultados quantitativos têm tendência a escamotear. No entender de Ana de Brito<sup>32</sup> (2007), isto significa que limitar a avaliação aos resultados quantitativos corresponde a um caminho de um enorme facilitismo. Juntando as avaliações quantitativa e qualitativa, obtemos uma projeção do evento que nos vai permitir saber até que ponto os objetivos de excelência foram atingidos, e despistar as necessidades de alterações e melhorias. Pela perspectiva económica, a avaliação de um evento deve ser desenhada a partir das vontades e objetivos, do estudo de viabilidade e das partes interessadas chave, que cobre o *marketing*, o orçamento, as pesquisas e a disponibilidade (Raj, Walters & Rashid, 2009).

ETAPAS DE AVALIAÇÃO DO EVENTO
- Análise quantitativa: incluiu-se todos os que trabalham e participam no evento: fornecedores, clientes, patrocinadores, parceiros. Motivam-se todos estes elementos para um objetivo comum de sucesso, e promove-se um sentimento de contribuição individual e do grupo para os objetivos de excelência do evento.
- Análise qualitativa: apesar de serem de mais difícil medição, podem revelar erros e falhas que os resultados quantitativos têm tendência a escamotear. Trata-se de uma avaliação vantajosa dos serviços prestados por terceiros, mas também de uma avaliação do comportamento e empenho em termos globais da instituição que organizou o evento, e de cada um dos departamentos e indivíduos envolvidos no evento.

Figura nº 12: Tabela com os elementos síntese das duas análises que compõem a etapa de avaliação do evento (adaptado de Raj, Walters & Rashid, 2009).

<sup>29</sup> A avaliação acontece imediatamente a seguir ao evento, ao passo que os impactos podem ser considerados muito depois do evento ter tido lugar – considerados os impactos a longo prazo proporcionados pelo evento (Getz, 2007).

<sup>30</sup> Na análise quantitativa podemos incluir todos os que trabalham e participam no evento: fornecedores, clientes, patrocinadores, parceiros, motivando-os para um objetivo comum de sucesso, e promovendo um sentimento de contribuição individual e do grupo para os objetivos de excelência do evento (Brito, 2007).

<sup>31</sup> A análise qualitativa, quando efetuada com eficácia, traduz-se numa avaliação vantajosa dos serviços prestados por terceiros, assim como numa avaliação do comportamento e empenho em termos globais da instituição que organizou o evento, e de cada um dos departamentos e indivíduos envolvidos no evento (Brito, 2007).

<sup>32</sup> Trabalhou como assessora para as áreas de relações públicas e organização de eventos em diversas empresas e instituições.

Se quisermos definir estes mesmos passos que envolvem a organização de um evento de uma forma mais sintetizada, as etapas que O’Toole (2011) criou são as que melhor caracterizam de forma simples tudo o que explanamos até aqui. Para O’Toole, um evento divide-se em três fases: desenvolver o evento, delegar o evento e fechar o evento. Desenvolver um evento de sucesso inclui o crescimento do evento (uma vez que os eventos podem crescer sob as suas próprias dinâmicas), a consolidação do evento (uma vez que todo o processo de desenvolvimento envolve a desistência de algumas partes para que se consiga focar naquilo que na prática torna um evento memorável), e por último, a parceria que o evento cria com todos os órgãos externos que o compõem e organizam, incluindo os *stakeholders*. Delegar um evento, numa etapa inicial, distingui-o para as partes interessadas para depois o entregar a uma entidade que o consiga gerir devidamente. Fechar o evento define-se, claro está, pela conclusão mais adequada possível que vá de encontro a todo o trabalho processual e projetual que se desenvolveu até então. Como nota, é importante referir também que a tendência principal que se verifica atualmente na indústria dos eventos é a redução do tempo de planeamento, acrescido a uma implementação assertiva e a uma avaliação do impacto conseguido (“Festas & Eventos”, 2011). Curiosamente, aliada à preocupação dada ao mais correto planeamento e preparação desses eventos, veremos mais tarde como a sua emergência na última década foi descrita como ‘vibrante’ graças aos elementos metodológicos que o design possui, o que fez com que os eventos crescessem em termos do seu número, diversidade e popularidade (Berridge, 2007).

\* \* \*

Ao fundamentarmos cada uma das etapas que compõem genericamente um evento, e através da sua caracterização, sintetizamos a importância de considerarmos o evento pelo caráter projetual nato que tem. A preocupação relativamente ao ambiente em que o evento se realizará, aquando a criação do seu conceito, compreendendo de igual forma o contexto no qual o evento terá lugar, será parte constituinte do sucesso que o evento poderá almejar, além de que será parte constituinte da sua estrutura estratégica. A atenção extrema durante o desenvolvimento de todas as componentes do evento, através da definição de objetivos claros e precisos, fará do processo de planeamento o mais esclarecedor possível, permitindo-nos visualizar o evento do princípio ao fim da forma mais eficiente e com maior detalhe.

O contacto direto com o público, consequência de todo o trabalho feito anteriormente, permitirá que se coloque agora a ênfase no fluxo do processo, a partir da coordenação dos participantes e na resolução de possíveis problemas, que apenas serão minimizados se houver controlo sobre os mesmos. É também nesta fase que se desenvolvem estratégias de comunicação, quer sejam através de símbolos ou de imagens, que servirão para cativar o maior número de espetadores para além do público-alvo inicialmente previsto. Há que se seguir uma avaliação sobre os possíveis constrangimentos que poderão ter surgido ao longo da sua realização, avaliação essa que deve ser feita quer ao nível quantitativo como qualitativo. A mais correta avaliação do evento irá descortinar quais os pontos negativos a evitar, e quais os pontos positivos que deverão ser enfatizados numa próxima vez, ou que pelo menos sejam dignos de registo.

Sendo um processo inteiramente projetual, estas etapas constituintes de um evento em muito se assemelham ao trabalho que é desempenhado aquando o desenvolvimento de um projeto de design, perspetivando-se um esclarecimento que será extremamente importante para o nosso estudo sobre o que é o design, o que caracteriza o seu trabalho e a valorização que deverá ter ao nível organizacional.



# O DESIGN

Design diz respeito à criação do novo, ou à mudança de uma situação insatisfatória numa preferencial. O design lida, assim, com a resposta a novas condições de vida, com a descoberta de novas possibilidades, com o desenvolvimento de novas soluções e com a invenção de novas realidades.

Katja Tschimmel e Fátima Pombo



A compreensão do design leva inevitavelmente a discussões sobre quais são os significados mais aplicados a esta disciplina. Mesmo considerando a pesquisa científica dos termos relacionados com o design, o que, na prática, se constata é uma pluralidade de sentidos que têm que ver com a própria linguagem do design, extremamente diversa, que evolui através de um discurso verbal de troca de ideias e conhecimentos (Erlhoff & Marshall, 2008). A revelação desta natureza ampla e das várias funções do design na indústria e na sociedade podem, segundo Rachel Cooper<sup>33</sup> e Mike Press<sup>34</sup> (2001), ser corroboradas por perspectivas e definições diferentes de design. Para os profissionais de design, falar de design baseia-se na sua experiência enquanto trabalho diário (com uma enorme irrigação criativa mas também profundamente inconstante e evolutivo)<sup>35</sup>. Talvez pelo caráter de experiência pessoal assumido neste tipo de caracterização, as definições de design mais universalmente aceites tenham sido antes desenvolvidas por teóricos, investigadores e profissionais de outras áreas, nomeadamente da gestão do design, área que, pelo peso que garante a esta dissertação, nos merece um maior destaque e consideração, principalmente no que concerne ao enquadramento e visão do design.

\* \* \*

Não há, de facto, uma única e universalmente acordada definição desta disciplina. Design refere-se tanto à ideia de plano, desígnio e intenção, quanto à de configuração, arranjo e estrutura. Percebe-se que, do ponto de vista etimológico, o termo já contém nas suas origens uma ambiguidade, uma tensão dinâmica, entre um aspeto abstrato de conceber, projetar, e atribuir, e outro concreto de registar, configurar, e formar (Denis, 1999). É através dessa mesma tensão dinâmica que pretendemos analisar e explorar a natureza do design e os conceitos por detrás da sua origem, sob as suas diversas formas.

---

<sup>33</sup> Professora de gestão do design na *Lancaster University* (Reino Unido), onde é também Presidente do *Lancaster Institute for the Contemporary Arts* e do *ImaginationLancaster*, um centro de investigação em produtos, lugares e sistemas para o futuro. Os seus interesses de pesquisa abrangem a gestão do design, a política do design, o desenvolvimento de novos produtos, o design em ambientes já construídos, o design contra o crime, e o design socialmente responsável. É também autora e co-autora de inúmeros livros da área do design, da gestão do design e do design de experiência (*experience design*).

<sup>34</sup> Professor da Política do Design (*Design Policy*) e Reitor de Design na *Duncan of Jordanstone College of Art & Design*, que pertence à *University of Dundee*, na Escócia. Juntamente com Rachel Cooper, é autor de diversos livros da área do design e da gestão do design.

<sup>35</sup> A maioria dos designers falam sobre a conduta e os processos de design, sobre como o designer se comporta (como é o caso de Paul Rand, Dieter Rams e Erik Spiekermann).

Segundo Best (2006), quando olhamos para a natureza do design<sup>36</sup>, a palavra por si só tanto é um verbo (uma atividade), como um nome (um resultado). Esta dicotomia foi encontrada a partir dos três significados de design que o *British Standards Institutions (BSI)* criou no guia de design intitulado “*A Guide to Managing Product Design*”<sup>37</sup> (Von Stamm, 2003), e resulta de uma evolução histórica do design, com um património fragmentado e desnivelado mas com uma prática teórica, uma produção cultural e uma metodologia específicas e com um mercado de trabalho onde se fazem produtos diferentes das atividades de outras disciplinas próximas do seu território, como as Artes Plásticas, a Arquitetura e a Engenharia (Costa, 1998). Partindo desta enunciação, analisaremos o estudo de Von Stamm e Tschimmel.

Von Stamm (2003) considera que, como verbo, o design serve para gerar informação a partir da qual determinado produto pode tornar-se realidade ao passo que, como nome, o design é visto como um conjunto de instruções necessárias para construir um produto. Para Katja Tschimmel<sup>38</sup> (2003), o design materializa-se enquanto uma atividade que demonstra ser reflexiva, intuitiva e metodológica de criação do mundo, em que se explora o novo e o desconhecido e em que essa mesma atividade se centra no utilizador e no seu contexto, transmitindo-nos aquela que é a definição mais ontológica do design. Não obstante, o que se verifica atualmente, na opinião de Chris Conley<sup>39</sup> (2004), é que esta distinção (entre design como verbo e design como nome) está a desvanecer-se rapidamente pela forma como o design e as suas competências têm vindo a ser reconhecidas por terem uma vasta gama de aplicações e valor na construção de intercâmbios comerciais. Por outras palavras, esta distinção dicotómica desvanece-se porque o design está cada vez mais valorizado como verbo, como a atividade que Tschimmel defendeu, uma atividade do design enquanto método de resolução de problemas.

Comum a todas as perspetivas é esta crença de que o design é uma atividade de resolução de problemas, o que significa que idealizar um conjunto de necessidades e projetar uma série de alternativas a essas mesmas necessidades<sup>40</sup> faz parte dos mais variados projetos de design e são presença constante para a prossecução de determinado objetivo específico (Cooper & Press, 2001).

<sup>36</sup> Segundo David Raizman, “a definição de design reconhece dois significados primários no *Oxford English Dictionary*” (Raizman, 2003, p. 11, tradução livre), em registos que “datam do século XVII” (Denis, 1999, p. 17). O primeiro significado refere-se aos elementos de um trabalho de arte e a uma consciência da ordem e ajuste desses elementos (Raizman, 2003). A origem mais remota está no latim *designare*, palavra verbal que abrange ambos os sentidos, o de designar e o de desenhar. (Denis, 1999).

<sup>37</sup> Segundo este guia os três significados de design são: design enquanto nome, design enquanto verbo e design enquanto processo (Von Stamm, 2003).

<sup>38</sup> Doutorada em Design, mestre em Criatividade Aplicada, e consultora em Criatividade e *Design Thinking*. Em 2010, Katja Tschimmel funda a *NA'MENTE*, uma empresa ligada à consultoria e formação em pensamento criativo, e em 2011 acontece o primeiro *MINDSHAKE*, um evento registado da empresa *NA'MENTE* que tem como objetivo ser um evento de criatividade para as organizações.

<sup>39</sup> Professor no *Institute of Design*, pertencente ao *Illinois Institute of Technology*.

<sup>40</sup> O design enquanto resolução de problemas será uma perspetiva constante que permanecerá ao longo deste estudo, pela importância que representa na caracterização da disciplina e dos processos metodológicos do design.

Harold Nelson<sup>41</sup> e Erik Stolterman<sup>42</sup> consideram que o design constituiu também “o processo de mover do particular, geral e universal para o ‘*ultimate particular*’ – o design específico” (Nelson & Stolterman, 2003, p. 33, tradução livre). Em termos práticos, o design procura, assim, envolver uma síntese entre a estética e a função, uma síntese que mantenha harmonia entre o valor visual e o caráter útil e funcional dos seus projetos.

A ligação com a estética e a componente visual de um projeto de design leva a que se considere o design enquanto arte, enquanto atividade artística. Se tivermos em conta a perspectiva de Borja de Mozota (2003), o design é visto em termos da ‘estetização’ da vida quotidiana como consequência da cultura pós-moderna de consumo. Isto porque os consumidores olham cada vez mais para os bens e serviços que simbolizem um significado relevante nas suas vidas. Contudo, convém salientar que enquanto o design partilha alguns métodos e regras culturais com a arte, difere igualmente em termos da sua preocupação com a resolução de problemas e com a prossecução das necessidades dos seus utilizadores. Jasper Morrison<sup>43</sup>, ao afirmar que “o design contém a sua própria arte, uma parte que está próxima à escultura e a outra parte que não está”, fez ver simultaneamente o quanto o design está ligado à arte pela sua forma de expressão, mas ao mesmo tempo afasta-se da vertente meramente artística por empregar uma consciência de mercado e de solução a determinadas necessidades que a arte não almeja (Cooper & Press, 2001).

Muito embora haja esta aproximação com a arte, resultado de uma componente criativa, o design tanto não é arte como não é uma ciência pura. O design deve ser analisado tanto enquanto um ato criativo, mais do que artístico, como um ato técnico (Getz, 2007). A visibilidade que foi adquirindo nas mais diversas corporações enquanto um dos participantes principais para o desenvolvimento tecnológico e industrial (Borja de Mozota, 2003), e a tecnicidade que lhe está impressa em todas as fases do seu processo, fez com que o design evoluísse no campo industrial como uma profissão no seu direito próprio. O uso das competências do design cresceu de forma significativa nos anos 80 (contudo a adaptação aos profissionais do design às diferentes indústrias fez-se de forma bastante gradual). O design enquanto indústria, de acordo com Cooper e Press (2001), pretende promover a visão do design como um recurso chave comercial e económico, e simultaneamente afirmar-se enquanto processo de planeamento estratégico que aplica o potencial inovador de determinada instituição consoante os requisitos de um mercado tão mutável<sup>44</sup>.

<sup>41</sup> Harold G. Nelson é um arquiteto americano, Consultor e Professor de Design na *Carnegie Mellon School of Design*, nos Estados Unidos. É também Presidente da *Advanced Design Institute*, uma rede de trabalho (*network*) que se dedica a criar/recriar novos conceitos e métodos sobre a prática do design, e Professor Associado do Departamento de Engenharia Mecânica na *University of Washington*.

<sup>42</sup> Professor e Coordenador na *School of Informatics and Computing*, na *Indiana University* (Universidade do Indiana) e *Senior Research Advisor* (Consultor Sénior de Investigação) da *Umea Institute of Design*, na *Umea University* (Universidade de Umeå) na Suécia. O trabalho de Stolterman insere-se no design interativo, na teoria do design, nas tecnologias da informação, e no design de sistemas de informação.

<sup>43</sup> Designer de mobiliário nascido em Londres em 1959.

<sup>44</sup> A extensão sobre a qual o design é visto como uma atividade criativa individual ou como um processo corporativo planeado depende do tamanho e da tecnologia de determinada entidade, da natureza da cultura corporativa e da cultura nacional (Cooper & Press, 2001).

Mais comum ainda a todas as perspectivas, quer sejam profissionais de design ou de outras áreas, é a certeza de que o design abrange, antes de mais, uma vasta gama de atividades – uma família de profissões – que partilham tradições artísticas comuns. Por um lado, o design faz fronteira com as Artes Plásticas, enquanto que por outro lado faz fronteira com a engenharia. Alguns afirmam que o design tem um dever para com a função, enquanto outros o subordinam à expressão de emoção. Esta disciplina acopla um conjunto de profissões dentro de si para além de, tal como Peter Gorb o descreveu, incluir “o trabalho de pessoas das mais diversas áreas” (Cooper & Press, 2001, p. 25, tradução livre). O design é uma disciplina com um conjunto de competências que podem ser compreendidas em termos objetivos e aplicadas de forma abrangente através das diferentes funções institucionais (Conley, 2004). Segundo Sohrab Vossoughi<sup>45</sup>, “para ser bem-sucedido, o design tem de estar em todo o lado” (“Design management journal”, 1998, p. 19, tradução livre) e, por isso, um projeto de design pode ser visto em produtos, serviços, interiores, edifícios ou construções e nos próprios processos tecnológicos e de software com que temos contacto diariamente (Best, 2006).

Através do conhecimento do design enquanto atividade que agrupa uma família de profissões, partimos à descoberta daquelas que são as quatro áreas de maior abrangência do design no mundo corporativo e organizacional: design de produto, design de ambiente, design de informação e design de identidade corporativa (Cooper & Press, 2001). Porém, o reconhecimento das similaridades entre todas as disciplinas de design mostra que a mais abrangente definição para o design opera em muitos níveis diferentes além de que, como atividade holística que é, os conceitos para cada uma das disciplinas muitas vezes misturam-se na prática (Berridge, 2007). Adotando a visão de Gorb, tendo sido o autor a iniciar o ensino do design aos gestores, na *London Business School*, referenciamos estas quatro áreas por ser esta a visão que consideramos se coadunar com o carácter empresarial e organizacional que o design pode ter, visão essa que pretendemos abordar ao longo deste estudo<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Presidente da Ziba Design, empresa de consultadoria de Design Estratégico sediada em Portland, EUA (“Ziba”, s.d.).

<sup>46</sup> Mesmo considerando a aplicabilidade do design ao nível organizacional, existem também divergências pontuais no que concerne à determinação de quais as disciplinas do design que devem ser consideradas neste contexto. Por exemplo, Borja de Mozota considera que os principais focos intervencionais do design dividem-se entre o design de ambientes, o design de produto, o design de embalagens e o design gráfico (Borja de Mozota, 2003), ao passo que Gorb incorpora o design gráfico no design de informação (Gorb, 1990). Já Bettina Von Stamm, tendo como base estas mesmo quatro áreas do design explanadas por Gorb, sintetiza as áreas de intervenção do design no âmbito organizacional a apenas três: o design de identidade corporativa, o design de produtos (e/ou serviços) e o design de ambientes, explicando a forma como cada um deles pode ser utilizado a nível estratégico (Stamm, 2004).



Figura nº 13: Diagrama com as quatro áreas de intervenção do design (adaptado de Gorb, 1990).

A síntese que Gorb (1990) criou neste quadro representativo das diferentes subcategorias do design (figura nº 13) em muito nos ajuda a compreender que, na conceção projetual, qualquer uma destas quatro áreas depende profundamente da tecnologia e da indústria (Costa, 1998). Tendo como base esta visão de Gorb, faremos um cruzamento com a perspetiva que Von Stamm (2003) desenvolveu no que diz respeito aos campos relacionados com o design, isto é, aos ramos de aplicação do design sobre os quais se fazem corresponder as diferentes disciplinas académicas, recriando assim uma perspetiva mais alargada da projeção do design no universo corporativo e organizacional.

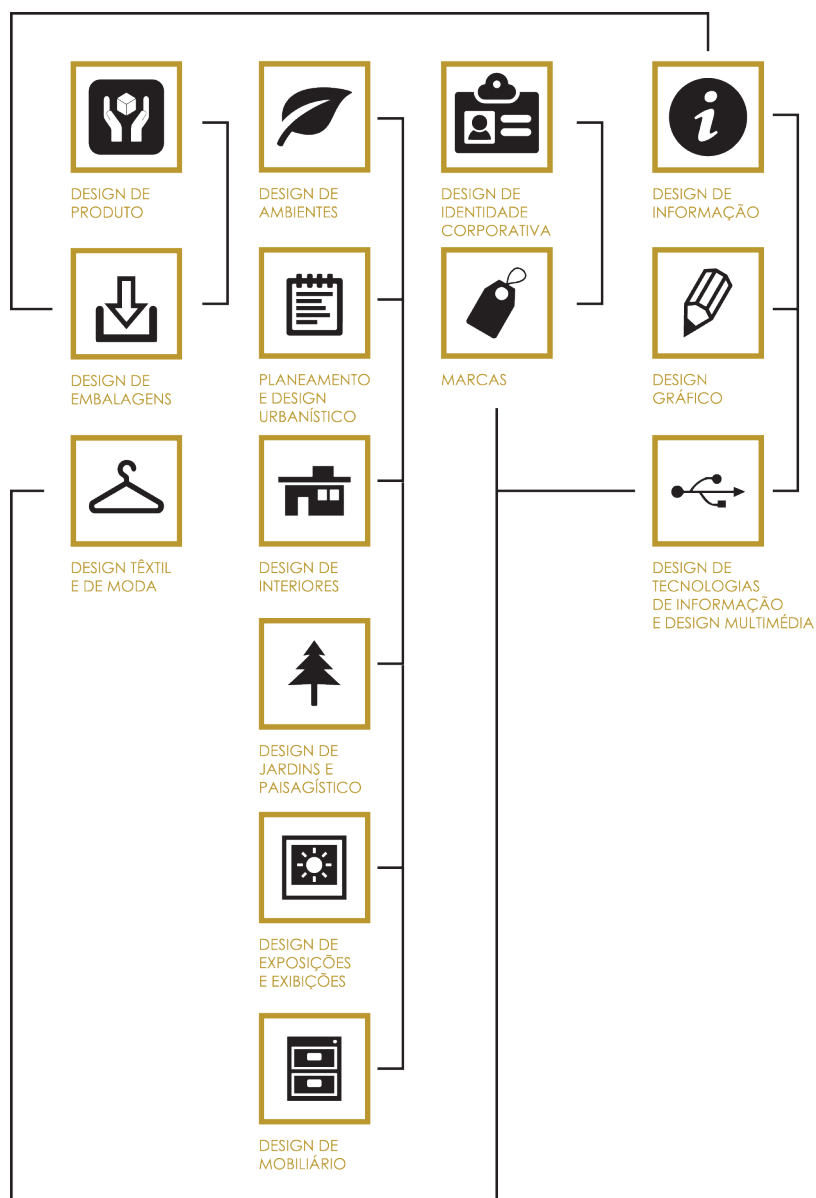


Figura nº 14: Diagrama das quatro áreas de intervenção do design com os ramos de aplicação respetivos. Cruzamento da visão de Gorb com a interpretação de Von Stamm às disciplinas do design.

A cada categoria do projeto de design associa-se uma série de diferentes tipos de atividade do design (Von Stamm, 2003). O que significa que o diagrama apresentado na figura nº 14 não é de forma alguma estático, na medida em que existe sempre um cruzamento entre o trabalho desenvolvido nos vários ramos de design. O que se pretende deste diagrama é a compreensão mais generalizada da aplicabilidade do design, uma vez que “quanto mais longe for a especialização, mais vasta será a série de atividades associadas ao termo design” (Von Stamm, 2003, p. 395, tradução livre), mas o desenvolvimento teórico sobre as disciplinas do design far-se-á em torno do Design de Produto, Design de Ambientes, Design de Identidade Corporativa e Design de Informação.

O Design de Produto, que trata da conceção, estilização, estrutura, função e custos de produção dos produtos (Gorb, 1990), pode variar entre realizar conceitos de produto totalmente novos, e até um *restyling* a conceitos existentes melhorando a diferenciação no mercado (Cooper & Press, 2001). Segundo Deana McDonagh-Philp<sup>47</sup> e Cherie Lebbon<sup>48</sup> (2000), os produtos não existem meramente para desempenhar funções, eles satisfazem outros requisitos além dos funcionais. Estes incluem aspirações, assim como necessidades culturais, sociais e emocionais. Há um interesse na relação emocional entre um produto e o seu utilizador, sendo cada vez mais importante que o design consiga criar um elemento de diferenciação e destaque através de grupos de utilizadores específicos para que os seus projetos criem esta relação emocional. Ao longo da última década houve uma mudança de paradigma do design orientado para a inserção no mercado em direção a produtos que enaltecem e melhoram a qualidade de vida, fazendo desta uma área crítica para todas as áreas de intervenção do design, e mais concretamente para o design de produto<sup>49</sup>. Para proporcionar soluções de design relevantes, que reflitam qualidade de vida, o design precisa de se comprometer com a relação emocional entre o produto e o utilizador, porque é através deste envolvimento que o contexto emocional de um produto pode ser considerado dentro do processo de design.

<sup>47</sup> Professora adjunta de Design Industrial na *School of Art+Design* na *University of Illinois*.

<sup>48</sup> Professora Sênior na *Coventry University*, Reino Unido.

<sup>49</sup> Curiosamente, muitos dos problemas de design advêm precisamente da não correspondência entre o produto de design que foi realizado e os aspetos que definem a nossa qualidade de vida e que tanta importância nos merece nos dias de hoje, por vivermos uma vida tão desgastante. Um bom design sabe como enfrentar os problemas relativos a um dado projeto de formas muito bem-sucedidas, adaptando cada problema de design a uma área de atuação diferente, correspondendo a cada disciplina de design (Dorst, 2003).



Imagem 73: O espremedor de citrinos, de Philippe Starck. É considerado um exemplo de uma relação emocional entre o produto e o seu utilizador. Já considerado como um objeto que não cumpre da melhor forma a sua função, este espremedor ultrapassou o seu carácter meramente funcional para passar a ser uma peça de design desejada por ter assumido um estatuto no universo do design, fundamentalmente graças ao nome conceituado do seu criador.

De acordo com a figura nº 14, o Design de Produto está também diretamente relacionado com o Design de Embalagens e o Design Têxtil e de Moda. Ao passo que o Design de Embalagens se dedica ao reconhecimento de uma boa embalagem para uma marca ou à relevância em criar uma nova embalagem para que essa mesma marca volte a chamar a atenção a determinado público-alvo, o Design Têxtil e de Moda reflete a forma como a marca desempenha um papel tão importante para o seu sucesso. O Design de Interiores é outro campo do design que incorpora alguns aspetos do Design Têxtil (Von Stamm, 2003).

O Design de Ambientes<sup>50</sup>, de particular relevância para as indústrias de serviços e nomeadamente para a indústria dos eventos, inclui o Design de Interiores e o Design de Paisagens ou Cenários (Gorb, 1990) e consiste em soluções físicas e espaciais (Berridge, 2007). Com uma importância cada vez maior, o Design de Ambientes é a área que assegura a contribuição do design dentro de uma organização, uma vez que compreende a forma como o trabalho é conduzido dentro de determinada instituição, ao mesmo tempo que coordena as relações internas e externas entre as diferentes funções através, precisamente, da assimilação das preferências dos consumidores e da compreensão das mensagens intangíveis que os ambientes organizacionais acarretam (Von Stamm, 2004). Mas para que um projeto de design chegue a determinado consumidor, é necessário que este trabalho seja devidamente comunicado. Ao Design de Ambientes está também associado o Planeamento e o Design Urbanístico, o Design de Jardins e Paisagístico, o Design de Exposições ou Exibições, e o Design de Mobiliário, para além do Design de Interiores (Von Stamm, 2003).

Dentro do design de Ambientes, destacamos o design de Exposições e Exibições, uma vez que Von Stamm (2003) salientou um dos campos de estudo que, no contexto desta dissertação, nos merece particular importância, ao fundamentar este ramo de aplicação do design como um dos mais relevantes a ter em conta pelas empresas enquanto forma de comunicar a sua identidade.

---

<sup>50</sup> O crescimento das indústrias do comércio, financeiras e de lazer foi acompanhado pelo crescimento do investimento no design dos ambientes onde os consumidores consomem esses serviços, em grande parte graças à qualidade dos mesmos (Gorb, 1990). O design do interior de uma loja, por exemplo, diferencia um comerciante do outro no mercado, da mesma forma que o design de produto diferencia uma marca da outra (Cooper & Press, 2001).



Imagens 74 e 75: *International Fair of Kids Fashion*, Espanha, 2013, +Quespacio. Os designers espanhóis +Quespacio criaram esta floresta de flores única para mostrar as melhores marcas da indústria espanhola do calçado. No briefing, os designers tinham como premissas usar apenas materiais disponíveis ou produzidos na feira, além de que tinham que ter em conta que o objetivo era a promoção da coleção outono/inverno. A solução da +Quespacio passou então pela criação desta floresta de flores, com os padrões da moda de outono para integrar da melhor forma as coleções de sapatos.

“O design de Exposições (...) é de prazo extremamente curto de duas formas: (a) é geralmente apenas para a duração da exibição, e (b) é desenvolvido e entregue num espaço de tempo muito curto. É geralmente oferecido por empresas altamente especializadas. Eu acredito que (o design de Exposições) basicamente decompõe dois mercados: um é para exposições de produtos estandardizados tais como stands, etc; o outro é para soluções especializadas e feitas por medida. (...) Enquanto no passado o design de exposições foi frequentemente anulado da identidade da empresa, eu acredito que de futuro as empresas usem os seus stands de exposições como afirmação da sua organização e da sua personalidade. Essas empresas devem usar a oportunidade de comunicar os seus valores e o que elas defendem” (Von Stamm, 2003, p. 398, tradução livre).

Já o Design de Informação ocupa-se da área do design que se encarrega de comunicar determinadas informações que são dependentes da divulgação quer escrita, quer imagética, ou ambas. Cobrindo uma gama de especialidades que têm como premissa desenvolver formas de comunicação<sup>51</sup>, o Design de Informação é um campo de abordagem que se assume por projetar comunicações claras e compreensíveis dando assistência à estrutura, contexto e apresentação de dados e informação (Gorb, 1990), o que, dada esta sua complexidade, não lhe pertence apenas o Design Gráfico, termo que traduz apenas uma parte da área do Design de Informação. Outras aptidões, como o Design Multimédia – onde estão englobados a fotografia e o vídeo – devem ser tidas em conta (Cooper & Press, 2001). Contudo, consideremos as características do Design Gráfico. O Design Gráfico é, primeiro e antes de mais, sobre comunicação humana. Enquanto definição, o Design Gráfico é a atividade que organiza a comunicação visual na sociedade. Isto significa que este ramo de aplicação do design se preocupa com a eficácia<sup>52</sup> da comunicação, com a tecnologia usada para a sua implementação, e com o impacto social do seu efeito; por outras palavras, com a responsabilidade social<sup>53</sup> que advém do seu trabalho. A necessidade da eficácia comunicativa é a resposta principal para a existência de qualquer peça de Design Gráfico: alguém tem algo a comunicar a outro, e a qualidade no Design Gráfico é medida pelas mudanças que esta disciplina de design produz no público (Margolin & Buchanan, 2002). Para além do Design Gráfico, ao Design de Informação está também associado o Design de Tecnologias de Informação (Von Stamm, 2003).

<sup>51</sup> Qualquer entidade precisa de comunicar informação em muitas formas diferentes para muitas pessoas diferentes. Essas entidades publicitam-se a elas próprias, e todas essas comunicações têm que ser desenhadas (Cooper & Press, 2001).

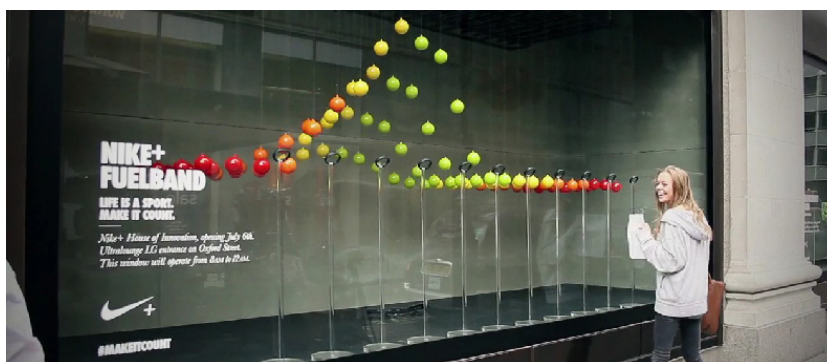
<sup>52</sup> A eficácia, segundo os fundamentos da gestão, “indica em que medida os resultados obtidos permitem satisfazer os objetivos da organização. Isto implica, antes de mais, que os objetivos tenham sido bem fixados, e que todos estejam de acordo quanto a esses mesmos objetivos. Estes assuntos encontram-se naquilo a que se chama a política geral da empresa, a sua gestão estratégica” (Marchesnay, 2000, p. 8/9).

<sup>53</sup> A responsabilidade social tem que ver com o impacto que toda a comunicação visual tem na comunidade e a forma sobre a qual o seu conteúdo influencia as pessoas, com o impacto que toda a comunicação visual tem no ambiente visual, e com a necessidade de assegurar que as comunicações relacionadas com a segurança da comunidade estão implementadas apropriadamente (Margolin & Buchanan, 2002).



Imagem 76: *Happiness is to hear the rainfall*, ilustração de Liliana Graça, 30 de Novembro de 2013. Numa página de *internet* e do *facebook*, de nome *Felidário*, foram convidados ilustradores para que contribuíssem com a sua versão do que é a felicidade. O *Felidário* é uma criação da *Associação Encontrar+se* e a *Lintas*, que se juntaram para criar um calendário que é também um dicionário com 365 definições de felicidade para pôr em prática por maiores de 65 anos. Todos os dias, durante um ano, o *Felidário* sugere uma nova ideia de felicidade a esta faixa etária, sempre baseado num design totalmente emocional, demonstrando uma forte componente social de uma enorme preocupação com a integração social, comunicativa, e interativa que tenta contrariar o sedentarismo cada vez mais comum. Para além disto, todas as ilustrações são depois vendidas e o dinheiro converte inteiramente para esta mesma associação.

Segundo Gorb (1990), o sucesso comercial conta, para além do Design de Informação, com o Design da Identidade Corporativa que, embora derive do Design de Informação, integra o Design de Produto e de Ambientes, envolvendo necessariamente uma sintonia entre estética e função pelo simples facto de que a identidade expressa a sua função, o seu caráter, e os seus objetivos (Cooper & Press, 2001). O Design de Identidade Corporativa está intimamente ligado à estratégia corporativa (Gorb, 1990), no sentido em que projeta toda a imagem de uma organização (Bruce & Bessant, 2002), que envolve a clareza dos seus objetivos, podendo também revelar-se como veículo de transporte das competências de design e das mensagens intangíveis que a organização pretenderá transmitir (Von Stamm, 2004). O Design de Identidade Corporativa tem por isso que ver com Marcas (Von Stamm, 2003).



Imagens 77 e 78: *Innovative Display by Nike, Londres, 2013, Staat*. Para a promoção da Nike, marca americana dedicada ao desporto, o estúdio holandês Staat criou um conjunto de vitrines animadas que interagem com os transeuntes. Situada na segunda maior loja de departamento de Londres, que conta com grandes marcas internacionais, a Nike apostou na criação de uma experiência singular em que cada uma das vitrines dedicada a esta marca reagem quando alguém passa por elas.

Pelo caráter que cada um dos ramos de aplicação do design tem no desenvolvimento estratégico de uma empresa, e pelo envolvimento constante que esta disciplina de natureza dinâmica mantém ao longo do seu processo projetual, torna-se importante verificar de que forma é que o design se vai adaptando aos estímulos que vai recebendo ao longo do processo. Através da tecnologia, o design está em contacto constante com novos materiais e processos que estimulam ideias para produtos originais ou transformações em produtos existentes e, através da produção, o design trabalha e coopera com fabricantes e investidores, sempre tendo em consideração os mercados, os custos, e as vendas; como resposta à solução de determinados problemas, o design trabalha para incorporar fatores humanos, mais acessíveis e de fácil adaptação ao utilizador, e com formas apelativas, estimulando uma gama mais vasta de possíveis significados e interpretações. Esta gama dinâmica de possibilidades faz com que o design permaneça ativamente comprometido com o mundo em toda a sua emoção, complexidade, e ambiguidade (Raizman, 2003). A sua história ajuda-nos a identificar e a compreender quais as ferramentas de design que podem transformar o mundo em que vivemos, numa capacidade de resposta contínua para a produção, o consumo, a sociedade, e o ambiente, isto é, todos os quais que simulam, condicionam, e sustentam os seus esforços (Raizman, 2003). Estes campos-chave do design contribuem diretamente para as atividades de qualquer organização, e todas estas disciplinas influenciam e corroboram de igual forma todo o trabalho desenvolvido no campo da gestão, como veremos mais adiante. Se não alienarmos a situação de mercado, as expectativas dos consumidores, a capacidade de superação que deve estar sempre presente na atividade de design, então faz todo o sentido que se mantenha as diferentes disciplinas do design para que, no todo, todas elas trabalhem com o intuito de participarem num bem comum: o sucesso de qualquer projeto (Cooper & Press, 2001).

\* \* \*

A título conclusivo, pretende-se compreender com este subcapítulo a forma como o design é um campo capaz de interagir muitas disciplinas diferentes, ao mesmo tempo que se mostra presente, em circunstâncias e com competências tão díspares umas das outras, em qualquer tecido organizacional, declarando-se no seu conjunto pela sua polissemia. O design pode ser encarado como uma atividade discreta, como um processo total ou em termos dos seus resultados tangíveis. Segundo Cooper e Press (2001), o design pode ser visto como uma função de gestão, um fenómeno cultural e como uma profissão de direito. É um meio de acrescentar valor e um veículo para a mudança social e política. Mas, para que seja capaz de chegar ao destino pretendido, o design, como qualquer outra disciplina profundamente projetual, deve ser visto enquanto um potenciador que cria vantagem competitiva em qualquer instituição. Resta-nos agora fundamentar de que forma é que o design se pode tornar nesta valiosa ferramenta de vantagem competitiva, compreendendo de que forma é que o valor do design se imprime nas organizações.

Em termos práticos, onde o design se reconhece e age como diferenciador é no papel chave que desempenha na economia e na competitividade das entidades organizacionais, razão fundamental que nos leva a olhar mais de perto para a natureza e a extensão pela qual o design é capaz de ter tamanha importância. Nesta parte do estudo pretendemos fundamentar que o valor do design reside, por isso, no papel diferenciador dentro de qualquer órgão corporativo ou organizacional. O valor do design é imenso, pelo que o foco neste subcapítulo será a compreensão do design enquanto força de mudança dentro de uma organização, o que significa que teremos em consideração o seu papel estratégico.

Numa primeira fase traçamos aquelas que são as principais problemáticas aquando a inserção do design no ambiente organizacional, para então depois considerarmos os pontos sob os quais o design se demarca nesse mesmo ambiente, tendo como base o estudo de Brigitte Borja de Mozota, para que no final compreendamos a fundo quais as áreas da atividade organizacional influenciadas pela estratégia do design, e os tipos de competências que lhe está subjacente.

\* \* \*

Acreditamos ser oportuno, antes de mais, considerar aqueles que são os dois potenciais mal-entendidos que as organizações e empresas demonstram em diversas circunstâncias, e que são, segundo Porcini (2009), também elas importantes para o enquadramento do design e dos seus profissionais em ambientes corporativos, bem como a valorização dos processos que compõem esta disciplina. Um dos principais problemas de empresas não direcionadas para e pelo design é o mal-entendido social do significado de design e do papel do designer – o que Porcini chamou de design para não-designers. Historicamente, o design tem sido fortemente associado ao estilo, e tornou-se uma variável de importância secundária em muitos contextos de pesquisa e desenvolvimento quando confinados dentro dos limites da ‘fase de decoração’ do processo de desenvolvimento de produto. O design não é sobre embelezamento. Por outro lado, existe muito a pretensão por parte dos designers que o seu papel é governar o mundo<sup>54</sup> – que Porcini apelidou de design para designers. Na realidade, o verdadeiro mal-entendido não está em torno da afirmação, mas antes em torno do significado que foi associado à palavra design e à palavra designer (Porcini, 2009).

---

<sup>54</sup> Entenda-se mundo tanto numa pequena escala, enquanto universo corporativo, quanto a uma escala global, enquanto sociedade em geral.

Pese embora estes equívocos em relação a esta disciplina, o que constatámos é que a natureza do design evoluiu em relação às mudanças nos modos de produção e no contexto do desenvolvimento cultural e social, tornando-se mais complexa e especializada ao longo dos tempos. Segundo Cooper e Press (2001), a cultura do consumidor e a ideologia defendida em meados de 1980 fizeram do design um processo mais orientado para o mercado e mais relacionado com a gestão.

Um maior empenho e abrangência por parte do design fez com que se visse o potencial de consumo positivo enquanto atividade cultural. Esta visão mais abrangente do papel do design é adquirida analisando o seu valor em termos comerciais, simbólicos e sociais<sup>55</sup>. O design também se preocupa em expressar determinado estilo de vida através dos seus produtos, pelo que a perspetiva do consumidor é a que imprime ao design mais valor para as empresas (Berridge, 2007). É por esta razão que podemos verificar atualmente que construir o design dentro de uma cultura corporativa é mais sobre a liderança do design do que apenas e só a gestão tradicional do projeto de design (Lockwood, 2004).

Mas o design apenas se fará sentir como este recurso promissor quando compreendermos que o seu uso efetivo e eficaz é fundamental para a criação de produtos e serviços inovadores (Von Stamm, 2004). Enquanto oferta, o design pode garantir a capacidade para dar forma às ideias ao mesmo tempo que reconsidera todo o processo e as operações de gestão (Hands, 2009). Para que se consiga liderar um design de qualidade fará sentido que se consiga, de forma praticamente simultânea, acrescentar valor aos produtos de forma significativa, conduzir ao crescimento de vendas, e permitir tanto a exploração de novos mercados como a consolidação dos já existentes, recorrendo à mais-valia das novas tecnologias (Von Stamm, 2004). Aquilo que define ‘um bom design’ é o novo olhar que podemos dar aos objetos de uso diário, quando nos apropriamos da tecnologia que nos é apresentada e procuramos superá-la, almejando sempre resultados melhores. Por outras palavras, “o bom design é aquele que desafia a tecnologia existente” (James Dyson, *Ford Magazine*, verão 1999 a partir de Von Stamm, 2004, p. 11, tradução livre).

---

<sup>55</sup> “Design é sobre pesquisa, análise, intuição e síntese. Design é sobre identificar e propor soluções com significado/sentido. Design é sobre o processo criativo para chegar a determinadas conclusões. Design é sobre a experiência que essas soluções geram. Design é sobre as experiências de compra e do utilizador/consumidor. Design é sobre as relações e o sucesso com o consumidor. Design é sobre o crescimento organizacional e empresarial” (Porcini, 2009, p. 8, tradução livre).

Para além da prossecução destes resultados desafiantes, o design tem sido atualmente alimentado pela pressão ideológica que assenta no conceito de um crescimento económico contínuo (Dormer, 1990). Para ir ao encontro desta exigência, é importante reconhecer o design enquanto disciplina que pretende defender algo novo e inovador que crie grande valor no mercado (Von Stamm, 2004), sendo assim fundamental que os projetos de design, ao serem desenvolvidos, sejam funcionais, eficazes e rentáveis, por forma a influenciarem mais diretamente todo o meio envolvente (Marcelino, 2003). Para evitar erros fatais ou dificuldades que põem em risco o sucesso de um projeto, o design tem de ser feito de forma consciente. Como tal, a atividade do design baseia-se na construção de ideias, na experimentação das coisas, na comparação das alternativas possíveis e na exploração de oportunidades, para finalmente sermos capazes de seleccionar a melhor solução possível (Von Stamm, 2004).

De não menos importância foi também o grande interesse que a acessibilidade e a inclusão receberam por parte do design e da sua atividade (Cooper, 2005). Quando uma análise de design é usada corretamente ela pode revelar-nos de forma concreta os meandros de uma tendência ou a importância social, ecológica e até política que lhe está subjacente, pode endereçar questões de uso tais como a durabilidade, a eficiência<sup>56</sup>, ou a conveniência, pode considerar a exploração e a transformação de materiais, e a complexidade ou simplicidade relativa do arranjo das formas (Raizman, 2003). As competências e a mentalidade do design, segundo Adam Richardson<sup>57</sup> e Jojo Roy<sup>58</sup> (2004), são muito aplicáveis em problemas complexos, abstratos e sistémicos, o que faz antever que quanto mais forte for a cultura do design numa organização, melhor será o seu compromisso em usar o design como um recurso detentor de um enorme potencial (Lockwood, 2004).

Ao nível quantitativo, o investimento nas competências do design é de baixo risco e, no entanto, rende retornos substanciais. A pesquisa tem demonstrado que o investimento em design tem um impacto positivo no número de vendas, na rentabilidade e nas exportações. Foi com vista a cobrir esta necessidade de enquadrar o design no contexto da ciência empresarial e organizacional que Borja de Mozota (2003) defendeu aqueles que são, a seu ver, os quatro poderes de design a ter em conta por qualquer organização:

---

<sup>56</sup> Segundo os fundamentos da gestão, para esta ciência empresarial “a eficiência corresponde à utilização mais racional dos *meios utilizados*. Consiste em obter o melhor resultado possível. Para isso existem técnicas que permitem maximizar o rendimento das máquinas, dos efetivos, dos materiais, do dinheiro investido na empresa. A eficiência está ligada não apenas às técnicas de produção, mas também aos utensílios de gestão, que se apoiam em técnicas de gestão: gestão de efetivos, gestão financeira e gestão administrativa” (Marchesnay, 2000, p. 8).

<sup>57</sup> Adam Richardson é *Principal Product Marketer* na *Financial Engines*, uma empresa em *Silicon Valley* de serviços tecnológicos e financeiros. Richardson dedica-se ao desenvolvimento de novos produtos/serviços, à pesquisa sobre o consumidor e ao design de experiência (*experience design*). Anteriormente, Richardson esteve quase dez anos como *Strategy Director* e *Creative Director* na *Frog Design*.

<sup>58</sup> Jojo Roy é *CEO* na *Sequence*, uma agência americana de desenvolvimento criativo, e investidor e membro dos quadros da *Vinsol*, uma empresa sediada na Índia que constrói aplicações *web* para *iOS* e *Android*, onde Roy se preocupa em fornecer uma ampla orientação estratégica para a empresa. Jojo é o diminutivo do seu nome próprio Jashojit.

O DESIGN SEGUNDO BORJA DE MOZOTA
- O design como diferenciador: o design pode ser a fonte de vantagem competitiva no mercado através da equidade da marca, da lealdade dos consumidores, da acessibilidade de preços, ou da orientação do consumidor.
- O design como coordenador ou integrador: o design como um recurso que melhora os processos de desenvolvimento de novos produtos (como o tempo que demora até chegar ao mercado, sendo capaz de construir um consenso nas equipas de trabalho usando competências de visualização), ou como um processo que prima pela construção de plataformas e modelos de linhagem de produtos, em que a inovação está presente, para serem modelos orientados para a utilização subjetiva de cada utilizador.
- O design como transformador: o design é visto como recurso à criação de novas oportunidades de negócio, melhorando as competências de uma organização e cooperando com a mudança; ou (no caso do design mais integrado) como uma especialidade em interpretar melhor a organização e o mercado.
- O design como um bom investimento: o design é o reflexo de uma fonte do aumento de vendas, melhores margens e mais valor à marca, ampliando o público-alvo, ao mesmo tempo que dá mais retorno ao investimento; design como recurso à sociedade em geral (design inclusivo, design sustentável).

Figura nº 15: Tabela com os quatro poderes do design segundo Borja de Mozota (adaptado de Borja de Mozota, 2003).

Assim tão significativa é apenas a forma pela qual o investimento em design pode afetar a reputação e provocar uma mudança nos valores dos consumidores e dos *shareholders* (Bruce & Bessant, 2002). O design pode reduzir custos de produção e mão-de-obra, minimizando o uso de materiais caros, e pode aumentar a lealdade do consumidor, por vezes desenhando modelos que ofereçam benefícios reais tangíveis aos consumidores. Pode desenvolver produtos e serviços novos e inovadores que conseguem aumentar o público-alvo em mercados altamente competitivos (Hands, 2009), através do desenvolvimento de plataformas criativas estratégicas para o lançamento desses novos produtos (Bruce & Bessant, 2002), e reduzir as queixas dos consumidores através da melhoria da informação em design. O design pode até mudar a perceção da organização utilizando a forma como o utilizador experiencia o negócio em pé de igualdade com a marca (Hands, 2009). O que fica claro é que todos estes processos requerem mudança, e todos eles requerem design (Lockwood, 2004).

O design é único na defesa de uma abordagem baseada numa emoção e visão comóventes, sendo capaz num só projeto de compilar preocupações associadas com o foco dado ao paralelismo entre o consumidor e a marca, à tecnologia pragmática e à produção de *know-how* (conhecimento) (Richardson & Roy, 2004). Para que o design seja eficaz no contexto cultural e emocional de um dado grupo de utilizadores, as suas necessidades e os seus desejos precisam de ser profundamente entendidos. Este nível de entendimento alarga a dimensão de pesquisa de um processo de design, processo esse que seja capaz de ir ao encontro das tais emoções e expectativas que nem mesmo os consumidores imaginavam poder alcançar (McDonagh-Philp & Lebbon, 2000).

As entidades que resolvam adotar o design como estratégia de diferenciação podem ser mais competitivas, uma vez que promovem a inovação, o incremento da qualidade dos produtos e a atualização geral da oferta que atenda às necessidades de mercado (Barbosa da Silva, 2005). Aliás, a própria experiência da inovação<sup>59</sup> fornece oportunidades para expandir e desenvolver competências e *know-how* (Hands, 2009). É, portanto, legítimo dizer-se que as organizações de sucesso são aquelas que usam o design para desenvolver um conjunto de inovações<sup>60</sup> que depois servem para estabelecer novos parâmetros com o objetivo de garantir o desenvolvimento futuro dentro desse contexto - quer seja um produto, um ambiente, uma identidade, ou uma forma de comunicação (Lockwood, 2004). Este valor atribuído ao design é ainda mais facilmente revisto nas cinco áreas chave da atividade organizacional onde o design pode ter um impacto significativo. O design estratégico tem influência na cultura de uma sociedade, tendo a capacidade de a transformar através do seu comportamento, tem influência no compromisso que cria com as diferentes indústrias, respeitando-as através de uma validação constante desse compromisso, tem influência no cuidado que tem em lidar com as organizações com as quais trabalha, compreendendo-as acima de tudo, tem influência no contributo que dá a todo o processo relativo a cada projeto, partilhando-o com os demais departamentos sabendo da relevância que poderá acarretar cada participação, e tem influência na estratégia que é fundamentada em cada sistema laboral, sendo o principal interveniente no planeamento dessa mesma estratégia (Hands, 2009).

---

<sup>59</sup>No contexto da inovação, podem ser encontradas três interpretações relevantes do design:

- Design é um resultado tangível, ou seja, reflete-se no produto final tais como câmaras ou carros, por exemplo.

- Design é uma atividade criativa.

- Design é o processo no qual a informação é transformada num resultado tangível (Stamm, 2003).

<sup>60</sup>Numa organização que se considera ser inovadora, a inovação não será o domínio de um departamento ou de um pequeno grupo de pessoas; será, antes, a responsabilidade de toda a gente, e o design pode ser um elemento facilitador chave se estiver incorporado na cultura da organização (Stamm, 2004). Para que tal aconteça, o design deverá ser sempre considerado, antes de mais, como uma estratégia poderosa para a inovação, centrada no utilizador (Eisermann, Gloppen, Eikhaug & White, 2005).



Figura nº 16: Diagrama representativo das cinco áreas chave da atividade organizacional influenciadas pela estratégia do design (adaptado de Hands, 2009).

Igualmente importante, e em consequência do que foi dito anteriormente, as organizações empresariais percebem cada vez mais o valor que o design acarreta aos seus produtos, às suas marcas e a toda a relação com os seus consumidores (Richardson & Roy, 2004). Isto parece coincidir com a descoberta que o design deve ser merecedor da atenção de toda a equipa empresarial, quer esteja dentro ou fora do departamento de design (Von Stamm, 2004), congratulando o design com o poder de gerar e gerir todo o processo de consumo que é contabilizado nos dias de hoje (Dormer, 1990). Consoante a temática de cada organização, o seu objetivo será naturalmente o de escolher focar as suas ofertas em qualidades peculiares ou em atributos da marca. O design pode comunicar estes atributos através do estilo e da aparência dos produtos da marca, e a própria maneira sobre a qual a organização comunica a sua imagem (Best, 2006), evidenciando-se o valor da imagem como contributo para melhorar a opinião que os consumidores têm das marcas que consomem (Hands, 2009).

A estética, a função, a forma, cada um e todos os detalhes de design, ajudarão a comunicar o valor que os consumidores irão colocar numa determinada marca. Daí considerarmos o design como uma forma valiosa de diferenciação, uma na qual os detalhes do design de um produto se tornam muito importantes (Best, 2006). Além disso, a forma como o design deve ser incluído dentro do processo de formulação estratégica e os benefícios que este tem para oferecer na procura do crescimento estratégico é um dos maiores desafios que a atividade organizacional enfrenta atualmente (Hands, 2009). Este é também um dos principais pontos discutidos numa conferência dada por Alexander Osterwalder<sup>61</sup>, em janeiro de 2012, o qual, aquando o desenvolvimento do seu modelo de negócios aplicável a qualquer empresa ou organização, se deparou com a importância que o design e as suas ferramentas têm para alcançar resultados positivos na estratégia corporativa.

<sup>61</sup> Alexander Osterwalder é autor, orador, e consultor do *Business Model Innovation*, um modelo de negócios baseado na inovação. Juntamente com Yves Pigneur, é autor do livro *Business Model Generation*. É também o CEO da empresa *Osterwalder Strategy Facilitation*.

Para Osterwalder (2012), o design deve estar inserido na formulação estratégica graças à observação do que o design faz e contribui. Em termos práticos, isto significa que hoje não se considera apenas o produto. Bons produtos estão a tornar-se uma comodidade. O que faz com que determinada empresa se valorize competitivamente na década que se avizinha é a combinação entre bons produtos e um modelo de negócios muito bom, modelo esse que só será devidamente aproveitado se for testado e experimentado à medida que surgirem novas ideias e que forem desenvolvidas alternativas diferentes, e se essas mesmas experiências forem tomadas por pessoas competentes (Osterwalder, 2012).

De entre as várias aptidões que as pessoas treinadas para e pelo design são capazes de oferecer ao mundo corporativo – sendo elas, o cuidado pelos objetos, um conjunto de competências e uma metodologia – existe uma quarta aptidão que, segundo Gorb (2001), reflete a distinção entre dois profissionais desta área: o cunho pessoal, que torna o trabalho de um profissional de design único, e que, regra geral, é capaz de o caracterizar no conjunto dos seus trabalhos. Como tentativa de manter e solidificar os valores universais de design, tais como as aptidões, as capacidades, a qualidade e a integridade (Cooper & Press, 2001) tornou-se, no nosso entendimento, pertinente desenvolver uma compreensão coesa dos tipos de competências que são o cerne do design. Segundo Chris Conley (2004), (1) a capacidade de compreender o contexto ou as circunstâncias do problema do design, e simultaneamente enquadrá-lo de uma maneira esclarecedora, (2) a capacidade de trabalhar a um nível de abstração apropriada à situação em causa, (3) a capacidade de modelar e visualizar soluções mesmo com informação incompleta, (4) a capacidade de criar uma abordagem para a resolução de problemas que envolva a criação e avaliação simultânea das múltiplas alternativas, (5) a capacidade de adicionar ou manter valor assim que as peças são integradas num todo, e (6) a capacidade de estabelecer relações intencionais entre os elementos de uma solução e entre a solução e o seu contexto são as competências que se destinam a especificar a abrangência do design, subtraindo-se assim o carácter apenas e só emocional e as dimensões criativas e estéticas.

O design pode alavancar estas competências e trazer valor único e poderoso para as organizações (Conley, 2004). O que não nos podemos esquecer é que este desenvolvimento estratégico exige muito da criatividade. Intangíveis como os conceitos, intenções, significados, lógica e visão futurista, que são uma parte vital desta fusão, são traduzidos em tangíveis através do design; esta é a sua capacidade: transformar a intangibilidade em tangibilidade (Bruce & Bessant, 2002).

O design produz mensagens, imagens e objetos; e sendo as mensagens, as imagens e os objetos agentes das mudanças referidas anteriormente, pode concluir-se com um silogismo pragmático que o design e o profissional de design são, em grande medida, agentes dessa mudança (Bacelar, 2003).

É precisamente dentro de uma perspectiva estratégica que uma empresa pode adotar o design como um instrumento que incremente a competitividade, utilizando-se da conceção de novos produtos para a satisfação das necessidades que o mercado tanto demanda (Barbosa da Silva, 2005). Como a própria atividade indica, no ato de criação de todo e qualquer projeto de design, o profissional de design corre os seus riscos, riscos esses amenizados pela sua capacidade de resolução de problemas (Costa, 1998). Os profissionais de design são educados e treinados para lidar com projetos que envolvem conceitos que não lhes são familiares, enquadrando problemas difusos e altos níveis de ambiguidade, e requerendo avaliações que são muitas vezes subjetivas, pessoais, emocionais, ou até fora de quantificação (Von Stamm, 2004). Mesmo tendo em conta que o mundo empresarial está sujeito a constantes flutuações, ao refletir modelos de economia em si próprios muito sensíveis às conjunturas, a disciplina do design, pelas suas competências epistemológicas, é capaz de se fazer sobressair e de fazer emergir novos interesses (Costa, 1998). Foi também esta a perspectiva que Osterwalder (2012) salientou em relação ao design: o design faz sobressair e emergir novos interesses se for devidamente aplicado no quadro de formulação estratégica corporativa.

Considerado o diferenciador do futuro, quer por Cooper e Press (2001) como por Bruce<sup>62</sup> e Bessant<sup>63</sup> (2002), o design pode utilmente ser visto como um processo estrategicamente planeado que aplica o potencial inovador de determinada organização aos pré-requisitos mutáveis do mercado. Para além das considerações de amplitude económica, social e política que recaem sobre as concepções das mais diversas formas projectuais, o design é também a expressão visível de valores e atitudes (Raizman, 2003). O design está intrinsecamente e intimamente envolvido no desenvolvimento de novos produtos, criando novas identidades e sistemas de valores através de todos os elementos projetados da organização que, por seu lado, afetam a forma como a organização é percecionada pelas partes interessadas quer dentro quer fora da empresa (Hands, 2009).

<sup>62</sup> Margaret Bruce é professora na *Lancaster University*.

<sup>63</sup> John Bessant é Professor de Inovação e Empreendedorismo, e também Diretor de Investigação (*Research Director*) na *Exeter University*. Bessant é autor de mais de vinte livros, para além de vários artigos, em que interesse pela gestão da inovação e pela tecnologia está sempre presente.

Este conjunto de valores intrínsecos ao design mostra-se em evidência a partir de uma variedade de estudos de pesquisa e das experiências de um número incontável de organizações e profissionais que sugerem que o design é, inegavelmente e de forma comprovada, capaz de fazer a diferença (Bruce & Bessant, 2002). Clay Burns<sup>64</sup> foi até mais longe quando disse que o “design é sobre pessoas, e hoje mais do que nunca a sociedade precisa de líderes e criadores que tentam manter duas coisas: integridade e perspectiva” (Best, 2006, p. 198, tradução livre). O seu foco está agora em melhorar os serviços e as experiências para o consumidor, através da criação de estratégias mais eficientes e com maior redução de desperdícios (Best, 2006).

No design, “o truque é produzir muito mais valor do aquele que se destrói - e por isso se associa essencialmente o design à criação de valor” (Dorst, 2003, p. 152, tradução livre) - valor esse que está associado a uma responsabilidade económica, social e estética (Eisermann, Gloppen, Eikhaug & White, 2005). Desenvolver conceitos e novas ideias é uma pequena parte do trabalho de design, o outro ingrediente é comunicar e visualizar esses mesmos conceitos e ideias (Hands, 2009). Cai Jun<sup>65</sup> (2003), considera que a estratégia do design sempre foi a de desempenhar um papel muito importante na diferenciação de produtos, no processo de tomada de decisão, na compreensão e entendimento da experiência do consumidor e principalmente, na resolução de problemas. Nenhuma outra disciplina de criação e desenvolvimento de produtos cobre tanto terreno, ou pode comunicar tão habilmente os objetivos do projeto para a equipa de desenvolvimento (vital para manter o programa no seu devido curso) (Richardson & Roy, 2004). Daí a relevância de compreendermos o quanto qualquer entidade organizacional precisa da criatividade do design (Hands, 2009), uma vez que são os profissionais desta área que têm o potencial não apenas de usar o design estrategicamente, mas também de usá-lo para criar, gerir, e fazer crescer organizações de sucesso (Conley, 2004).

\* \* \*

Recapitulamos este subcapítulo compreendendo que o valor do design está na sua importância para a competitividade empresarial, através da sua capacidade em produzir ideias inovadoras e transformá-las em projetos tangíveis. O design é hoje um processo orientado para o mercado e mais relacionado com a gestão, e o seu processo de pesquisa, análise, intuição e síntese faz com que o design seja capaz de propor soluções com significado e que façam sentido para a organização, soluções essas que geram um conjunto de experiências e de tentativas que fazem parte do processo criativo que caracteriza o design.

<sup>64</sup> Vice-presidente da *Smart Design*.

<sup>65</sup> Professor e Coordenador do Departamento de Design Industrial, da *Academy of Arts & Design* da *Tsinghua University* (China).

É assim importante que o design garanta a capacidade de dar forma às ideias, ao mesmo tempo que reconsidera todo o processo e as operações de gestão, reunindo-se assim as condições necessárias para a criação de algo novo e inovador que crie grande valor no mercado. Não obstante, é essencial que as organizações empresariais entendam que, tal como Vossoughi, reiterou: “quanto maior for a incrustação de design, mais forte será a empresa” (“Design management journal”, 1998, p. 19, tradução livre). O design precisa que os meios que dispõe se traduzam em processos e metodologias de produção e, principalmente, precisa que se aplique o pensamento de design em todas as fases do ato de criação.

Nesta parte do estudo faremos uma dissecação às partes que compõem o design, relativamente à pesquisa e investigação daqueles que são os processos, as metodologias e os pensamentos mais importantes relacionadas com esta disciplina. Todo o processo de design e metodologia que lhe esteja associado é inteiramente subjetivo de quem o cria, o que fez com que este subcapítulo se tornasse também ele um problema que carecia de resolução. Perceber qual a metodologia mais acertada ou qual o pensamento que mais se relacionava com o desenvolvimento deste estudo foi das questões que estiveram mais presentes, só atenuadas quando compreendido que, tal como o próprio carácter polissémico do design, não há visão mais ou menos acertada relativamente aos processos metodológicos e pensamentos que devem ser considerados para e pelo design, o que nos transportou para uma forma mais abrangente e alargada de algumas metodologias e do valor e aplicabilidade do pensamento em design, sob as suas diversas vertentes.

\* \* \*

Segundo Rita Almendra<sup>66</sup> (2010), o estudo dos processos de design é um campo da investigação e pesquisa do design que nas últimas quatro décadas produziu de forma consistente mais informação e reflexão entre a comunidade científica do design. A aplicabilidade dos demais processos, metodologias e pensamentos de design fará surgir também um maior envolvimento por parte das empresas e organizações sobre a forma como o design deve estar incorporado não apenas no desenho e produção de um produto, isto é, na fase concetual e de desenvolvimento de produto, como também deve existir uma cultura de design que permitirá, para começar, o desenvolvimento do produto certo e o subsequente sucesso de mercado que esse mesmo produto terá (Porcini, 2009). Os processos de design englobam um conjunto de teorias, que têm como propósito resolver, em unísono, os problemas que lhes são propostos, e ao resolvê-los, pretende ir ao encontro das necessidades que estão presentes nesses mesmos problemas. As ferramentas de design servem para oferecer uma solução, esperançosamente de sucesso, para resolver quaisquer que sejam os problemas apresentados (Berridge, 2007).

Fixemo-nos na questão do design enquanto uma atividade de resolução de problemas. O recurso constante às novas tecnologias, que se têm vindo a alterar cada vez mais rapidamente por forma a acompanhar as constantes mudanças do quotidiano social, e o próprio uso da cultura a favor do design, faz com que a natureza do problema de design se vá compondo neste sentido (Cooper & Press, 2001). Uma boa adequação do problema de design remete-nos para aquilo que poderá ser um bom projeto de design (Von Stamm, 2004).

---

<sup>66</sup> Designer e professora doutora do departamento de design da Faculdade de Arquitetura na Universidade de Lisboa, e Vice-Presidente do conselho pedagógico dessa mesma instituição, que dedicou a sua tese de doutoramento ao estudo dos processos de design, intitulada precisamente “*Decision making in the concetual phase of design processes: a descriptive study contributing for the strategic adequacy and overall quality of design outcomes*”.

O quão bem são formuladas as ideias, o quão claro é o conceito, se vai ou não ao encontro ou se se encaixa nas necessidades ou expectativas de potenciais utilizadores, quão bem é gerido o projeto, traduzindo a ideia inicial numa realidade aceitável: todos estes problemas são fundamentais para o resultado final do processo (Bruce & Bessant, 2002).

O objetivo fundamental e primário do design resume-se, então, a resolver problemas, ou se preferirmos, a dissolver problemas, e transporta-nos a um entendimento sobre quais os métodos utilizados pelo design para fazer o que mais nenhuma outra disciplina consegue<sup>67</sup> (Cooper & Press, 2001). Na verdade, mais do que encontrar uma solução para o problema que tem em mãos, o design tem como objetivo encontrar a melhor solução para esse mesmo problema, que está relacionado em todos os sentidos com um resultado inovador (Almendra, 2010). Segundo Daciano da Costa (1998) - que para além de ser um dos mais destacados arquitectos portugueses que foi também designer, pintor, empresário e pedagogo<sup>68</sup> - a mais-valia do design encontra-se no seu esquema elaborado onde os próprios meios são utilizados para a solução dos problemas: ao nível da produção de conceitos coerentes<sup>69</sup> e de relações entre estes (teoria), ao nível dos instrumentos técnicos de pesquisa e de representação (técnicas específicas) e, finalmente, ao nível dos processos criativos (metodologia). A maioria dos processos de design espelha cada um dos passos característicos do design aquando a solução de determinado problema (Best, 2006), tendo sido também por este motivo que foi criada uma metodologia em design<sup>70</sup>.

<sup>67</sup> De acordo com Kathryn Best (2006), as diferentes fases que caracterizam o processo de design aquando a resolução de problemas são a definição de um dado problema, a compressão desse mesmo problema, e a concetualização e consequente pormenorização do problema que culminará no teste e implementação da solução para o problema proposto.

<sup>68</sup> Daciano da Costa aclamou ao longo dos seus cinquenta anos de carreira a definição de uma nova classe profissional, levando gerações de jovens arquitectos a “ver pelo desenho”, conferindo sentido universitário à formação dos designers, o que, como consequência da sua militância na defesa e na consolidação da disciplina, apelou a uma metodologia para a disciplina projetual do design.

<sup>69</sup> No caso específico do estudo feito por Rita Almendra (2010), a autora focou a sua investigação na fase concetual dos processos de design, através das clarividências que foi recolhendo de vários estudos de autor (Restrepo, Goldsmith; Christiaans; Cross; Dorst; Lawson), em que definiram a fase concetual como sendo a fase onde o processamento de informação e o processo de tomada de decisão é muito intenso como uma consequência da geração e avaliação de ideias alternativas. A importância da fase concetual do design para o sucesso total de um produto é crucial uma vez que, assim que o conceito final está escolhido, a maioria das decisões de design relacionadas com o comportamento do produto, o custo e a qualidade foram corrigidas como as atividades subsequentes do ciclo de vida do produto (produção ou fabrico, montagem, uso e reciclagem ou lixo) que são determinadas implicitamente pelo conceito. Além disso, o design detalhado e a produção não podem maquilhar um conceito de design pobre e inadequado.

<sup>70</sup> O início da Metodologia do Design teve origem nos anos 60, em particular na escola de *Ulm* que se dedicava a este tema com intensidade (Bürdek, 2006).




---

DESIGN É COMPOSTO POR:

Figura nº 17: Diagrama com as mais-valias do design (adaptado de Costa, 1998).

Christopher Alexander (1964), que segundo Bernhard Bürdek (2006) foi um dos pais da metodologia do design, enumerou quatro argumentos para se formar as fases do projeto de design com uma metodologia própria. O primeiro ponto para fundamentar a necessidade de uma metodologia em design assenta no facto de que os problemas de qualquer projeto tornaram-se demasiado complexos para que sejam tratados apenas de forma intuitiva. Mais além, a quantidade de informações necessárias para a resolução de problemas de um projeto de design elevou-se de tal forma que o profissional de design que trabalhe sozinho não será capaz nem de as coletar nem de as manipular. Não obstante, com o aumento da quantidade de informações necessárias, aumentou também rapidamente a quantidade de problemas de projeto que o design pode enfrentar. O último argumento que corrobora a importância de uma metodologia em design aponta para a forma como a espécie de problemas de projetos, comparada com épocas anteriores, tem vindo a modificar-se a um ritmo acelerado, de tal maneira que se torna cada vez mais raro que a metodologia em design se possa valer meramente de experiências anteriores.

O design, enquanto metodologia, agrega dois conceitos fundamentais: a criatividade e a experiência. Segundo Tschimmel (2003), a criatividade<sup>71</sup> atua como a capacidade que uma identidade individual ou coletiva tem para produzir novas combinações, dar respostas inesperadas, originais, úteis e satisfatórias, estabelecidas para serem dirigidas a uma determinada comunidade. O ato de projetar requer principalmente a combinação entre o pensamento lógico e o intuitivo<sup>72</sup>, pelo que este último é alimentado pela quantidade de criatividade que lhe é impresso (Cooper & Press, 2001). A criatividade, segundo Mike Baxter<sup>73</sup> (1995), está no coração do design, em todas as suas fases através do processo de design, processo esse que enfrenta constantemente contratempos e problemas apenas resolvidos graças a esta capacidade criativa e inovadora do design. Trata-se do resultado de um pensamento intencional, ou seja um pensamento lógico, posto ao serviço da resolução de problemas que não têm uma solução conhecida ou que admitem mais e melhores soluções que as já conhecidas. É com o pensamento lógico e o pensamento intuitivo que se cria o pensamento criativo, e um dos objetivos não só desta disciplina do design como também da gestão do design (sobre a qual falaremos mais adiante) passa por garantir um ambiente que estimule e suporte o pensamento criativo de design (Cooper & Press, 2001). O pensamento criativo refere-se às funções e à linguagem dos produtos materiais e imateriais, à sua reinterpretação, reinvenção e reorganização, tendo sempre como preocupação dar resposta às novas condições sociais, tecnológicas e comunicativas<sup>74</sup> (Tschimmel, 2003).

---

<sup>71</sup> Convém salientar que a criatividade não se encontra apenas nas artes – a criatividade é uma parte fundamental de todo o comportamento humano (Getz, 2007). A criatividade, o ato e a arte de criar é uma abordagem, uma competência, uma característica e um talento que é cada vez mais exigida na forma como expressamos qualquer situação, problema ou oportunidade, tanto nos negócios como na vida. O processo criativo por si próprio é a série de eventos ou ações que tomamos para produzir uma forma de abordagem a um desafio imaginário mas relevante (Best, 2006).

<sup>72</sup> Carlo Colombo (2007), arquiteto e designer italiano, afirmou de forma peremptória (quando entrevistado à Revista *MID*), que o design significava, tão simplesmente, intuição. Para Colombo, cada elemento de design deriva da intuição, das formas, das proporções, mas antes de mais, da ideia que gera o projeto.

<sup>73</sup> Professor do curso de Design na *Brunel University West London*. Baxter também leciona cursos práticos para profissionais de diversas indústrias, tanto em Inglaterra como na Dinamarca e nos Estados Unidos da América.

<sup>74</sup> A capacidade criativa está dependente da interação de múltiplas variáveis, pelo que os principais elementos deste complexo sistema criativo são: uma inteligência específica na área, competências e atitudes do pensamento criativo, a intencionalidade e a motivação, o conhecimento do campo do design, um ambiente de trabalho estimulante, e a orientação para objetivos concretos. Importa salientar neste ponto que nenhum destes elementos, quando isolados, tem a capacidade de criar seja o que for. Só pela interação dos mesmos é que podemos aumentar a capacidade criativa e possibilitar a emergência e o surgimento de ideias inovadoras (Tschimmel, 2003).

A criatividade deve ser então entendida, na opinião de Bruno Munari (1990), como uma capacidade produtiva em que razão e imaginação operam conjuntamente, e da qual, por conseguinte, resulta sempre algo efetivamente realizável. O objetivo passa desta forma por considerarmos o design, na sua essência, como a aplicação da criatividade humana com o propósito de criar produtos, serviços, construções, organizações e ambientes que vão ao encontro das necessidades das pessoas (Bruce & Bessant, 2002), sendo este o motivo que leva muitas vezes a que a atividade do design seja descrita como uma atividade criativa com um fim específico (Hands, 2009). Já o pensamento funcional do design, aquele mais relacionado com o lado racional desta disciplina, tem analogias diretas no universo da Natureza, pelo que todos os organismos são 'projetados' para funcionar de forma plena no seu ambiente (Dorst, 2003).

David Hands<sup>75</sup> (2009) considera que o design tanto se caracteriza pelo seu processo criativo como pelo seu processo projetual, uma vez que pertence à própria metodologia da atividade de design. Isto porque o design, como resultado do seu processo, tem um papel crucial a desempenhar ao moldar experiências (Berridge, 2007). Todo o conhecimento e competências tecnológicas são importantes no desenvolvimento projetual, mas quanto maior for a experiência em determinada área que nos permita criar novos produtos e serviços, maior será o sucesso e melhor será o lucro e o impacto que esse dado novo produto terá na economia e nos consumidores em particular. A experiência, em particular, garante uma maior segurança na prossecução de um bom projeto de design (Hands, 2009). Posto isto, pelo caráter incerto e de tentativa que tem, o design de uma dada experiência não é, no entender de Karl Long<sup>76</sup> (2004), um método rigoroso, mas antes uma visão mais inclusiva e humanística para certos problemas de design. Como tal, é necessário concetualizar a experiência dos utilizadores em termos de design e programação para que possamos proporcionar experiências satisfatórias. O reflexo disto está em pensarmos o design enquanto criador de experiências (Berridge, 2007), nomeadamente de experiências de eventos, segundo defendemos. Esta abordagem do design da experiência fornece uma compreensão mais ampla da experiência do consumidor – uma que vai além das simples transações – e é ideal para criar projetos de design que suportem interações mais ricas sempre com o objetivo de fidelizar determinado cliente (Long, 2004).

<sup>75</sup> Professor de gestão do design na *Lancaster University* e Coordenador do curso de Mestrado em gestão do design do *ImaginationLancaster*. É autor de livros e artigos sob a alçada de temas como a teoria e a prática da gestão do design estratégico.

<sup>76</sup> Diretor do departamento responsável pela experiência do utilizador na *Digital Architects*.

O design é, para Thomas Lockwood<sup>77</sup>, “um recurso chave que permite inovar, porque a inovação pode ser definida como criatividade (ideia) mais design (aplicada)” (Lockwood, 2004, p. 38, tradução livre). Esta definição faz-nos perspetivar o quanto é essencial compreender que a chave para o sucesso projetual é fazer do design e da inovação o âmago da estratégia desse mesmo projeto (Von Stamm, 2004). Este poder benéfico do design permite que os processos sejam melhorados pela inovação<sup>78</sup> gradual; permite o *redesign* de produtos existentes em resposta às necessidades quer do consumidor, quer de novos mercados e de produtos da concorrência; e permite o desenvolvimento de novos produtos antecipando novas oportunidades de mercado. O design é então uma atividade processual metodológica criativa que promove a inovação (Von Stamm, 2004). O design mais excitante, e desafiante, segundo Mike Baxter (1995), é aquele que é verdadeiramente inovador.

É a partir do misto entre o pensamento criativo e o pensamento experimental que se define o pensamento em design. A criatividade, as capacidades e competências de análise de um profissional de design, acompanhadas por uma capacidade estratégica que lhe é inerente, ajudam-no a solucionar um problema (Dorst, 2003). O *design thinking*, ou o pensamento em design, trata da compreensão de como o mundo é feito e das interações que o Homem estabelece ao longo da sua vida, para que a capacidade de resposta a um dado problema seja o mais fiel possível ao desejado. Tanto tendo como base a criatividade, como a inovação e a experiência, a percepção é o elemento mais importante no pensamento em design (Tschimmel, 2003). O *design thinking* é, fundamentalmente, de desenvolvimento exploratório, que invoca a capacidade em ser intuitivo, em reconhecer padrões, em construir ideias que tenham significado emocional bem como funcionalidade e em expressar-nos doutras formas que não as palavras ou símbolos<sup>79</sup> (Brown, 2009).

<sup>77</sup> Sócio fundador da *Lockwood Resource*, uma empresa de recrutamento internacional especializada em design, liderança e inovação. Lockwood é também um dos antigos presidentes do *DMI (Design Management Institute)*. É uma das poucas pessoas no mundo que tem um doutoramento em gestão do design.

<sup>78</sup> A inovação atua aqui como uma nova ideia, um novo método, ou um dispositivo. Como um ato de criar um novo produto ou um novo processo. O ato inclui invenção e também o trabalho necessário para levar a ideia ou conceito até à forma final. Como importante ferramenta estratégica, a inovação reflete-se igualmente como o motor da mudança, que conduz ao crescimento e à prosperidade futura através de parcerias colaboradoras de diferentes fontes (Hands, 2009). Mas para ser este motor da mudança, a inovação tem de se fazer refletir em todos os aspetos de uma organização. A inovação é a arte de fazer novas conexões desafiando continuamente o status quo – sem mudar as coisas por mudar (Stamm, 2004).

<sup>79</sup> “A tão popular Nintendo Wii é um bom exemplo do que acontece quando alguém acerta” (Brown, 2009, p. 18, tradução livre). “A Nintendo percebeu que seria possível quebrar o ciclo vicioso – e criar uma experiência mais imersiva – usando a nova tecnologia do controlo gestual” (Brown, 2009, p. 18, tradução livre).

O design deve ser compreendido enquanto forma de olhar, de estar mais ativamente envolvido no mundo do que a maioria das pessoas (Dorst, 2003), e o conceito de *design thinking* emergiu como forma de ajudar o design a conseguir esse seu objetivo, descrito agora como a tomada de uma abordagem centrada no Homem para a resolução de problemas (Sun, Williams & Evans, 2011) - o *design thinking* equilibra as perspetivas dos utilizadores, a tecnologia, e as questões empresariais pela sua natureza integradora mas, antes de mais, privilegia a intenção do utilizador, e é por isso que se refere consistentemente ao *design thinking* como uma abordagem para a resolução de problemas, através da inovação, centrada no Homem (Brown, 2009).



Figura nº 18: Diagrama dos vários níveis do conhecimento de design, entre os quais está já inserido o *design thinking* (adaptado de Nelson & Stolterman, 2003).

De acordo com o diagrama da figura nº 18, Nelson e Stolterman (2003) consideram que o conhecimento de design se pode dividir em quatro campos complementares, que se definem como conhecimento consciente (ligado à razão), inconsciente (ligado à intuição), subconsciente (que tem que ver com a imaginação) e não consciente (que tem que ver com o pensamento em design). O *design thinking*, os seus pensamentos e métodos, são ferramentas práticas que ajudam a que as organizações compitam (Best, 2006). As contínuas mudanças que estão a ter lugar nas indústrias exigem uma nova prática do design: colaborativa mas de uma forma que amplie, e não subjogue, os poderes criativos dos indivíduos; centrada mas ao mesmo tempo flexível e que dê resposta a oportunidades inesperadas; focada não apenas em otimizar os componentes sociais, técnicos, e de negócio de um produto mas em trazê-los para um equilíbrio harmonioso (Brown, 2009). Integrar o conhecimento do *design thinking* nas outras estratégias sobre os quais uma organização planeia atingir os seus objetivos melhorará a sua posição competitiva (Best, 2006), pelo que a aplicação deste pensamento em design não é limitada à síntese de novas ideias através de técnicas como o *brainstorming*. No entanto, são estas ferramentas técnicas que dão origem ao pensamento divergente (*diverge thinking*) e, em consequência, ao pensamento convergente (*converge thinking*) – sobre os quais explicar-se-á mais adiante. O *design thinking*, enquanto forma de olhar para as coisas, começa com uma tentativa divergente e deliberada em expandir o leque de opções ao invés de as restringir (Brown, 2009). Este género peculiar de análise criativa, como é o *brainstorming*, ao ser associado ao *design thinking* pode ajudar-nos a compreender o mundo de uma nova perspectiva (Dorst, 2003).

Segundo Kathryn Best<sup>80</sup> (2006), o *design thinking*, que se encontra sempre enquadrado num processo criativo de design, tem em conta cinco passos fundamentais: preparação, incubação, ideia, avaliação e elaboração. O trabalho de grupo<sup>81</sup>, típico do design, corresponde, também, a esta função de recolha e coordenação de um conjunto interdisciplinar de competências, com base nas quais, e através de uma síntese de natureza criativa, o profissional de design elabora o seu projeto (Munari, 1990).

<sup>80</sup> Designer, consultora, autora e professora nas indústrias criativa e cultural. Kathryn Best trabalhou em arquitetura, interiores e consultoria da marca, em empresas como a *Wolff Olins*, a *HOK*, a *Orange* e a *Starbucks*, antes de construir uma carreira académica como diretora do programa de gestão do design na *University for the Creative Arts (UCA)* (Reino Unido) e professora de investigação em marcas, design e gestão de reputação na *Inholland University of Applied Sciences*, em Haarlem (capital da província da Holanda do Norte). Best é autora de diversos livros na área da gestão do design, livros esses já traduzidos em 12 línguas.

<sup>81</sup> O *design thinking* é o oposto de *group thinking* (pensamento em grupo) mas, paradoxalmente, é trabalhado em grupos (Brown, 2009). “O efeito habitual de *groupthink* (pensar em grupo), como William H. Whyte explicou aos leitores da *Fortune* em 1952, é o de suprimir a criatividade das pessoas. O *design thinking*, pelo contrário, tenta libertar a criatividade” (Brown, 2009, p. 28, tradução livre).



Figura nº 19: Diagrama com os cinco passos fundamentais no desenvolvimento do *design thinking* (adaptado de Best, 2006).

Existem também outros pensamentos em design além do pensamento criativo, do pensamento experimental e do pensamento inovador que é importante salientar para que possamos completar este estudo.

De acordo com Tschimmel (2003), estes outros procedimentos mentais são a análise<sup>82</sup>, o pensamento hipotético<sup>83</sup>, o pensamento analógico<sup>84</sup>, a capacidade de síntese<sup>85</sup> e a intuição<sup>86</sup>. Todas as operações do pensamento podem ser descritas separadamente, mas é claro que na prática e no processo projetual realizam-se sempre combinações destes procedimentos. É importante introduzir neste ponto que a análise e a síntese são complementos naturais do pensamento divergente e convergente que são, por sua vez, nas palavras de Tim Brown<sup>87</sup>, “as sementes do *design thinking* - um movimento contínuo entre os pensamentos divergente e convergente, por um lado, e entre os (pensamentos) analíticos e sintéticos, por outro” (Brown, 2009, p. 70, tradução livre).

Sem as formas de pensamento analíticas não poderíamos coordenar grandes empresas ou gerir orçamentos familiares. Os designers utilizam as ferramentas analíticas para dismantelar problemas complexos e passar a compreendê-los melhor. O pensamento criativo, por seu turno, invoca a síntese, o ato coletivo de colocar as peças juntas para criar ideias completas, ou o ato de extrair padrões e regras importantes de informação em bruto (Brown, 2009). Não nos esqueçamos que o design é um processo de tomada de decisão consciente pelo qual a informação é transformada num resultado, seja ele tangível (produto) ou intangível (serviço) (Von Stamm, 2003). Ou seja, a análise e a síntese são igualmente importantes, e cada uma delas desempenha um papel essencial no recurso de criação de opções e de fazer escolhas (Brown, 2009).

---

<sup>82</sup> O pensamento analítico, ou a análise, é o procedimento que se compromete em reconhecer, classificar e descrever os elementos de um problema. No processo de criação, a análise desmonta primeiro a situação existente para criar depois um estado caótico e, após uma primeira síntese (a conceção de uma nova ordem), a análise examina o novo, tal como a Natureza o faz no seu processo de seleção. As conclusões da análise podem dar pistas para a realização de uma hipótese, de uma analogia ou de uma nova síntese (Tschimmel, 2003).

<sup>83</sup> A realização de hipóteses é outro procedimento do pensamento criativo, que se traduz na capacidade de supor e fundamentar. Enquanto ciência experimental, o design adota provisoriamente uma explicação plausível dos factos com o objetivo de submetê-la a uma verificação metódica através da experiência – é a chamada procura de causas e consequências. No processo projetual, o profissional de design levanta continuamente hipóteses que anunciam uma possível solução do problema e as possíveis consequências desta solução (Tschimmel, 2003).

<sup>84</sup> Uma outra operação elementar para resolver criativamente um problema é o pensamento analógico-comparativo. Trata-se de um processo mental de associação de duas ideias, que permite estabelecer relações novas, fora do comum até, entre objetos e situações. O ato de criação trata-se disso mesmo: recombinar o conhecimento disponível. O desenvolvimento do pensamento analógico exige um treino da imaginação equiparado ao desempenho que é necessário ter no meio artístico (Tschimmel, 2003).

<sup>85</sup> O pensamento sintético, ou o poder de síntese, é um pensamento combinatório que realiza novas sínteses, pessoais ou de grupo. É a integração de elementos fragmentados e informações dispersas numa nova combinação. Para criar um produto inovador através de uma síntese original, é preciso ter uma atitude aberta a diversos estímulos para ter a máxima escolha possível (Tschimmel, 2003).

<sup>86</sup> Por último, mas não menos importante procedimento mental no processo de criação, é a intuição. Trata-se de uma contemplação direta e imediata de uma realidade ou de um problema, pela qual se atinge uma solução de ordem diferente da que se alcança através da razão ou do conhecimento. É um pensamento inconsciente, em que o procedimento é, na maioria das vezes, inexplicável. Este pensamento intuitivo ajuda o profissional de design a tomar uma decisão caso a situação projetual esteja mal definida ou pouco clara e os dados forem contraditórios, incompletos ou demasiado subjetivos - o que é o caso na maioria dos projetos de design (Tschimmel, 2003).

<sup>87</sup> CEO e Presidente da IDEO Design.

Se a fase convergente da resolução de problemas durante as operações do pensamento em design (*design thinking*) é o que nos move em direção às soluções como uma forma prática de decidir entre as alternativas existentes, o objetivo do pensamento divergente é o de multiplicar opções para criar escolhas. Estas opções podem ser *insights* diferentes no sentido do comportamento do consumidor, visões alternativas de novas ofertas de produtos, ou escolhas entre formas alternativas de criar experiências interativas. Ao testar ideias mais competitivas umas contra as outras há uma maior probabilidade de que o resultado seja mais ousado, mais criativo e mais competitivo (Brown, 2009).



Figura nº 20: Diagrama representativo do pensamento divergente e convergente do *design thinking* (adaptado de Brown, 2009).

O processo do *design thinking* assemelha-se com uma troca rítmica entre as fases de pensamento divergente e convergente, com cada repetição subsequente menos ampla e mais detalhada do que a anterior. No pensamento divergente, emergem novas opções. No pensamento convergente é apenas o contrário: é tempo de eliminar as opções e fazer escolhas. A tendência natural da maioria das empresas é de restringir os problemas e limitar as escolhas a favor do óbvio e do incremental. Apesar de esta tendência poder ser mais eficiente a curto prazo, a longo prazo tende a tornar uma organização conversadora, inflexível, e intolerável às ideias inovadoras vindas do exterior. É importante compreender que o pensamento divergente é o percurso - e não o obstáculo - para a inovação, e que o pensamento convergente delimita o percurso à medida que vai fazendo escolhas do que é ou não indispensável à organização (Brown, 2009).

É importante, também, salientar que a resolução criativa de problemas toma uma abordagem não-sequencial, não-linear, e não segue prontamente passos claramente definidos (Best, 2006). Isto porque o próprio *design thinking* deve ser sempre lateral. As dificuldades a que os profissionais de design se vêem sujeitos frequentemente durante um determinado processo de design leva-os a abdicar de uma ideia inicial e escolher um novo caminho na procura de uma nova solução, que tenha outra leitura para o consumidor – daí a necessidade de um pensamento lateral em design (Tschimmel, 2003). As interações são uma parte natural do processo criativo de design, mas claro, eventualmente tem de ser alcançado um ponto de corte, quando a equipa de design se compromete com uma direção já acordada, e reduz o nível de exploração e desenvolvimento de novas ideias. Quando se estabelece este prazo limite resta apenas uma questão de experiência e de decisão (Best, 2006).

Mais além, o pensamento em design deve ser visto enquanto pensamento lateral uma vez que todo o processo de *design thinking* envolve um grupo de profissionais que trabalham conjuntamente sob a condição de criarem um produto verdadeiramente inovador (Tschimmel, 2003). Por este motivo é que atualmente, para além dos profissionais de design – os criativos que aplicam os seus processos e as suas metodologias para o desenvolvimento de produtos inovadores – falamos igualmente em *design thinkers*<sup>88</sup> que, segundo Mauro Porcini (2009) os descreveu, não têm que ser necessariamente profissionais de design: um designer pode ser um *design thinker* mas um não-designer também pode ser um *design thinker*.

---

<sup>88</sup> Segundo Porcini (2009), o design thinker é abduutivo e sintético na sua forma de pensar, tendo em conta as suas visões holísticas, é apaixonado, no sentido em que não se preocupa apenas com a satisfação do cliente, como também é apaixonado pelo seu cliente - um design thinker é um profissional apaixonado por pessoas, é multifuncional (do inglês *dialectical*), uma vez que é capaz de saltar de um campo para o outro de forma espontânea e natural, estando completamente confortável com o conflito entre a funcionalidade e o estilo e entre o processo e a intuição, é elegante no processo, tanto como na solução e no geral, é poliglota, porque é capaz de falar linguagens diferentes, por forma a entregar mensagens que são compreensíveis e relevantes para vários públicos-alvo dentro e fora da organização, é narrador, capaz de traduzir mensagens em cenários e visões convincentes, com o objetivo de inspirar esses públicos-alvo, é simultaneamente emocional e racional, e é intuitivo ou, por outras palavras, nutre a percepção, celebra a cognição imediata e preserva o valor do instinto (Porcini, 2009).

Um designer competente pode sempre melhorar o novo widget do ano transato, mas uma equipa interdisciplinar<sup>89</sup> de *design thinkers* competentes estará em posição para enfrentar problemas mais complexos. A aceitação voluntária e até entusiasta frente às limitações é a base do *design thinking*. A primeira etapa de qualquer processo de design é a de descobrir quais as limitações que são importantes e estabelecer uma estrutura para as avaliar. As limitações podem ser visualizadas através de três critérios sobrepostos: possibilidade ou exequibilidade (o que é possível em termos funcionais dentro de um futuro previsível), viabilidade (o que é provável que se torne parte de um modelo de negócio sustentável), e desejo (o que faz sentido para as pessoas e pelas pessoas). Um designer competente irá resolver cada uma destas três limitações, mas se esse mesmo designer for também um *design thinker* irá agrupar estas limitações num equilíbrio harmonioso. As empresas deverão ter os *design thinkers* situados nos seus quadros corporativos, participando nas suas decisões estratégicas, e tomando parte das fases mais iniciais dos seus esforços de pesquisa e desenvolvimento, uma vez que serão eles a trazer a capacidade em criar novas ideias inesperadas e irão usar as ferramentas do *design thinking* como um meio de explorar estratégias (Brown, 2009).

O que precisamos atualmente no pensamento em design, na opinião de Richardson e Roy (2004), é de uma perspetiva que facilite o pensamento visionário e ao mesmo tempo o tempere com a dose certa de pragmatismo, e se observarmos as características de um *design thinker* que foram descritas compreenderemos que a sintaxe que faz às visões que vai tendo de forma tão holística são devidamente contextualizadas graças ao seu carácter racional e ao equilíbrio elegante que transmite às suas ideias. Resta-nos dizer que, independentemente de se considerar profissionais de design ou *design thinkers*, o que é incontornável é o facto de que ao aplicarem diariamente a prática do *design thinking* estarão a aprender como fazer melhor, a melhorar a sua consciência e as suas qualificações e a transformar o que idealmente é uma atitude natural numa ferramenta de negócio para gerar valor numa determinada empresa ou organização (Porcini, 2009). Os *design thinkers*, por sua vez, estão a aprender a navegar por entre as limitações de forma criativa, e fazem-no porque compreenderam de que forma é que se deve aplicar o pensamento em design em qualquer projeto através da ferramenta do *design thinking* (Brown, 2009).

---

<sup>89</sup> É importante fazer aqui referência à diferença entre uma equipa multidisciplinar e uma equipa interdisciplinar. A capacidade e/ou disposição para trabalhar em colaboração com outras disciplinas é o que as distingue. Uma equipa de projeto deve ser uma equipa interdisciplinar: “Uma organização criativa está constantemente à procura de pessoas com a capacidade para a colaboração transversal entre disciplinas. No final, esta capacidade é o que distingue uma equipa meramente multidisciplinar e uma que seja verdadeiramente interdisciplinar. Numa equipa multidisciplinar cada indivíduo torna-se um defensor para o seu ou a sua própria especialidade técnica e o projeto torna-se uma negociação prolongada entre eles, provavelmente resultando num compromisso pouco claro. Numa equipa interdisciplinar há um sentido de pertença coletiva de ideias e toda a gente têm responsabilidade sobre elas” (Brown, p. 27/28, tradução livre, 2009).

Se para os *design thinkers* o projeto passou a ser o foco principal, é fundamental referenciar que o ponto inicial de qualquer projeto é o *briefing*. Queremos com isto dizer que a aplicação do *design thinking* surge na aplicação do *briefing* de design. Quando falamos num *briefing* de design, estamos a falar, segundo Peter L. Phillips<sup>90</sup> (2004), “de uma descrição escrita de um projeto que necessita de alguma forma de design” (Phillips, 2004, p. 1, tradução livre). Os elementos básicos que se pode encontrar quase sempre em *briefings* de design bem construídos são (1) uma visão geral do projeto e dos seus possíveis *backgrounds*, (2) uma revisão da categoria, (3) uma revisão do público-alvo, (4) o portfólio da empresa, (5) os objetivos empresariais e a estratégia de design adotada, (6) a abrangência do projeto, o seu limite de tempo, e o seu orçamento, (7) os dados da pesquisa e investigação, (8) e o apêndice ou compêndio. O elemento do *briefing* que inclui a abrangência do projeto, o limite de tempo, e o orçamento funciona como um mapa de estrada que atravessa todo o projeto (Phillips, 2004).

Quase como uma hipótese científica, o *briefing* é, por isso, um conjunto de restrições mentais<sup>91</sup> que dá à equipa de projeto (1) uma estrutura que lhe permita ter um ponto de partida, (2) marcações (*benchmarks*) pelas quais a equipa pode medir o seu progresso e os seus avanços, e (3) um conjunto de objetivos a serem concretizados: preço inicial (*price point*), tecnologia disponível, segmento de mercado, e por aí adiante (Brown, 2009).

A estratégia do design providencia um ponto de partida claro para que os designers, juntamente com os *design thinkers*, comecem a desenvolver conceitos criativos para o projeto (Phillips, 2004). O *briefing* do projeto não é um conjunto de instruções ou uma tentativa de responder a questões que foram anteriormente colocadas. Ao invés, um *briefing* bem construído irá permitir a capacidade de fazer descobertas não programadas, e o facto de que nada é um erro torna todas essas intervenções importantes e faz desta imprevisibilidade a esfera criativa de onde as ideias mais arrojadas e inovadoras surgem (Brown, 2009).

\* \* \*

<sup>90</sup> Especialista internacionalmente reconhecido por desenvolver estratégias e programas de gestão do design, Phillips tem mais de trinta anos de experiência como gestor do design corporativo, como consultor, como autor e como orador em conferências. Foi Diretor do Design Corporativo para a *Gillette Company* e Diretor da Identidade Corporativa da *Digital Equipment Corporation*. Esteve também ligado à indústria televisiva, enquanto produtor de televisão e designer de cenários.

<sup>91</sup> A diferença entre um *briefing* de design apenas com o nível certo de limitações e um que é imensamente vago ou restritivo pode ser a diferença entre uma equipa ao rubro com ideias inovadoras e uma que entrega uma reformulação fraca de uma ideia já existente (Brown, 2009).

Os processos de design envolvem um conjunto de teorias, tendo todas como objetivo resolver os problemas que lhes são propostos, ao mesmo tempo que vai de encontro às necessidades que estão presentes nesses problemas. O design, a sua teoria, as suas técnicas específicas, as suas metodologias, e as suas ferramentas servem para oferecer uma solução de sucesso para resolver quaisquer que sejam os problemas apresentados. A metodologia em design apresenta aqui um papel de destaque na medida em que agrega dois conceitos fundamentais, a criatividade e a experiência, que vêm dar lugar por sua vez a todos os pensamentos que temos disponíveis do design. Se juntarmos o pensamento lógico com o pensamento intuitivo, damos origem ao pensamento criativo que, por sua vez, se for agregado ao pensamento experimental, dá origem ao projeto de design e, principalmente, a fusão entre o pensamento criativo e o pensamento experimental resulta na definição do processo de pensamento em design. O *design thinking*, enquanto ferramenta exploratória, trata da compreensão de como o mundo é feito, invocando a nossa capacidade intuitiva e de reconhecimento de padrões e construção de ideias. O *design thinking* é uma ferramenta para a resolução de problemas que começa com uma tentativa divergente em expandir o leque de opções em vez de os restringir. O *design thinking* apoia-se sob um movimento contínuo entre os processos divergente e convergente, por um lado, e os processos analíticos e sintéticos, por outro.

De importância maior é também compreendermos que a aplicação do *design thinking* surge na aplicação do *briefing*, que se caracteriza como sendo uma descrição teórica de um projeto de design que pretende restringir mentalmente os recursos ilimitáveis da criatividade, mas sem nunca limitar a capacidade do imprevisto e das descobertas ao acaso feitas durante um processo de design, que podem trazer à tona as ideias mais arrojadas e inovadoras. Esta capacidade analítica, pragmática e racional de analisar o que é ou não rentável para o projeto de design é ainda mais reforçada no estudo da gestão do design.





# A GESTÃO DO DESIGN

A gestão do design é a função de definir um problema de design, encontrar o design mais adequado, e fazer o possível para que ele o resolva a tempo e dentro de um orçamento. Este é um exercício de gestão consciente que pode ser aplicado a todas as áreas em que os designers trabalham.

Farr, 1965, a partir de Cooper, Junginger & Lockwood, 2011



Caracterizado o mundo do design como uma atividade holística que se adapta às diferentes circunstâncias e aos mais diversos desafios com os quais se vai deparando, sempre tendo como base os processos e as metodologias da sua disciplina, e a capacidade fundamental e única do *design thinking* enquanto ferramenta exploratória que constrói ideias que tenham significado emocional para além da sua funcionalidade, importa agora compreender como surgiu a gestão do design, de que forma é que evoluiu e posteriormente se singrou no ambiente organizacional, corporativo e empresarial, e que perspectiva futura se pode esperar desta disciplina tão importante para o desenvolvimento do design e para o reconhecimento efetivo do seu valor. O objetivo aqui não passa por detalhar toda a história da gestão do design, mas antes por traçar um quadro representativo dos pontos que são, neste contexto, fundamentais para a caracterização da evolução e afirmação da gestão do design.

\* \* \*

Os antecedentes do que viria a ser tema fundamental para a criação deste estudo<sup>92</sup> remetem-nos para a época da Revolução Industrial (1755) que, segundo Borja de Mozota (2003), foi o acontecimento que marcou a pré-história do design. Mas foi graças à introdução, em 1949 pelo *Royal College of Art (RCA)* de Londres, dos princípios da arte e design em relação a processos industriais e comerciais (Best, 2006), que fez surgir o termo *design management* numa comunicação da *Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (RSA)*, já no ano de 1965. Assim teve origem a gestão do design, no Reino Unido, num período em que a conscientização do papel decisivo que o design podia desempenhar na indústria e na economia foi primeiramente traçado pelo *Royal College of Art (RCA)* e pelo Departamento de gestão do design da *London Business School*, liderado por Peter Gorb (Borja de Mozota, 2003).

Mas antes de traçarmos a influência das mais importantes personalidades contemporâneas da gestão do design, como por exemplo Gorb e Borja de Mozota, é igualmente de suma importância considerarmos os autores que os antecederam nesta árdua tarefa de definir esta disciplina. Um dos objetivos chave da gestão do design, como um campo de prática e investigação, passava por oferecer métodos que trouxessem o design para a consciência da gestão. Inicialmente, foi pensado que o design podia alcançar este objetivo falando a linguagem da gestão (entenda-se que gestão naquela altura significava tomada de decisão, processos de controlo, contenção de custos e uma garantia de lucro) (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011).

<sup>92</sup> Segundo Cooper e Sabine Junginger, as origens da gestão do design têm as suas raízes muito antes de Frederick Taylor ter estabelecido os seus princípios científicos de gestão. No que concerne à combinação das atividades de projeto e de gestão num só indivíduo, Josiah Wedgwood, um mestre inglês que se dedicou à cerâmica, nascido em 1730, foi quem se destacou. Wedgwood criou o casamento perfeito entre a beleza e a arte de criação da cerâmica com um conjunto de competências de gestão para que se formasse um negócio com reconhecimento mundial. Até à data da sua morte, em 1795, Josiah Wedgwood aprimorou este casamento entre a arte de criação e a gestão, fornecendo-nos o primeiro caso de estudo sobre a gestão e o design (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011).

Desde a primeira definição de design, o que mais mudou foi as funções a que a gestão do design se referia. Naquela época, considerava-se que o termo se relacionava apenas com a gestão de relações entre a agência de design e os seus clientes (Borja de Mozota, 2003). Como consequência desta definição, Michael Farr<sup>93</sup>, em 1966, escreveu sobre gestão do design, perspetivando que esta se debroçava sobre a necessidade do design, procurando os conhecimentos próprios ou a competência do design e gerindo o processo de design na organização não sendo, por isso, da obrigação do design enquadrar-se na linguagem da gestão, mas antes a gestão a fazer-se adaptar pela compreensão do valor do design (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011). Com esta definição, Farr observou também o aparecimento do gestor de design, cuja missão era a de assegurar a execução fácil dos projetos e manter boas comunicações entre a agência de design e os seus clientes (Borja de Mozota, 2003). Farr (1966), tendo sido o pioneiro na publicação de um livro sobre gestão do design, intitulado precisamente *Design Management*, identificou assim quais as funções que no seu entender devem ser protagonizadas por um gestor de design, sendo elas (1) a investigação dos requisitos para um novo produto (do ponto de vista do design), (2) a definição de um tempo e de um orçamento que abarque o período de desenvolvimento do projeto, (3) a afetação de profissionais de design, e até de outros especialistas que auxiliem no processo de desenvolvimento do produto, (4) a definição e operacionalização de uma rede de comunicação que seja de fácil compreensão para todas as partes interessadas, (5) a coordenação do projeto até que se chegue à linha de produção, e (6) o desenho do material impresso de apoio, assim como da respetiva embalagem (nesta última função, o gestor de design deve fornecer as informações necessárias sobre o projeto para os responsáveis pela publicidade, pela promoção de vendas e pela comunicação no seu geral). Este perfil, ainda que de uma importância fundamental para o enquadramento da gestão e do gestor do design no ambiente industrial, assume-se hoje por aquilo que designamos como gestão do projeto, sendo restrito no seu conteúdo à gestão do design no curto prazo (podendo ser imputado à gestão operacional do design – sobre a qual falaremos mais adiante).

Alan Topalian foi também um dos primeiros defensores da gestão do design, ao trabalhar a partir de 1971 como consultor de design. No seu texto, tão decisivo para o desenvolvimento da gestão do design, *The management of design projects*, em 1980, Topalian fornece uma estrutura para a gestão do design, sendo que este estudo foi motivado por uma investigação de gestores e designers. O seu trabalho focou-se na forma como gerir o design para os gestores. Topalian identificou, como aliás outros o fizeram, que há diferentes tipos de design e de projetos de design e que deve haver nesse sentido abordagens diferentes para os gerir.

---

<sup>93</sup> Michael Farr chegou mesmo a afirmar que a sua empresa *Michael Farr Design Integration Ltd* foi a primeira consultadoria independente de gestão do design a operar quer em Inglaterra como no resto da Europa (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011).

Introduziu também a noção de *design audit* (auditoria em design, no sentido de verificar a eficácia do design), as dimensões do processo de design e a equipa do projeto de design, em que diferencia o papel da gestão do projeto de design e o que compete à responsabilidade do design<sup>94</sup> (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011).

As obras de Farr, Topalian, entre outros, são o contexto sob o qual a gestão do design ganhou o novo impulso necessário e uma força renovada que a elevou a outros conteúdos<sup>95</sup>. Christopher Lorenz, que inicia o seu trabalho no *Financial Times* em 1968 e se torna editor-chefe nos anos 70, tornou-se conhecido como uma autoridade em design e estratégia. De uma enorme influência nesta área, o seu livro *The design dimension* (1986) está intimamente relacionado com o trabalho de estudiosos de *marketing* como Levitt ou Kotler. Lorenz considerou também o valor dos designers que, segundo ele, não se cingia apenas às suas aptidões fundamentais mas às suas capacidades de imaginação e visualização. O argumento central de Lorenz era o de que a dimensão do design não era mais apenas uma parte opcional do *marketing* ou da estratégia corporativa, mas antes que devia estar no coração dessa estratégia corporativa (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011).

Mas foi com a publicação do livro *The Business of design management*, em 1986, que Gorb fez emergir uma mudança no foco para a noção maior da gestão do design. Gorb produziu dois livros com base nos seminários de gestão do design na *London Business School*. Em *Design Talks*, de 1988, Gorb e Eric Schneider apresentaram o primeiro conjunto de conclusões dos seminários de gestão do design. Como sua própria contribuição, Gorb defendeu a já mencionada classificação de design em design de produto, design de ambiente e design de informação (e mais tarde acrescentou o design da identidade corporativa). Já no segundo livro publicado só de sua autoria, *Design Management* (1990), Gorb traçou aquela que era a sua definição de gestão do design, assim como aprofundou o assunto da gestão do design para perceber de que forma é que deveria ser considerado um recurso especial e de tanta importância para o desenvolvimento organizacional. Na perspectiva de Gorb, assim que os gestores aprendam a apreciar o design, podem implementar o design como um recurso efetivo e eficaz. Gorb também concluiu que projetar (ou fazer design) e gerir são atividades diretamente relacionadas e com metodologias similares (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011). Gorb produziu também um artigo para a *London Business School* que nos merece especial destaque pelo tema que coloca. *Silent Design*, escrito juntamente com Angela Dumas, de 1987, contextualiza o trabalho da atividade do design desenvolvido por parte dos não-designers, profissionais que não são chamados de designers e que não se consideram como tal.

---

<sup>94</sup> Para Topalian, o principal papel do gestor de design é organizar; o principal papel do design responsável é proporcionar liderança; contudo, estes dois papéis não são mutuamente exclusivos (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011).

<sup>95</sup> A dimensão do *marketing* entrou na literatura da gestão do design no final dos anos 70 e início dos anos 80 do século XX (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011).

Mais, *Silent Design* aborda a questão do trabalho de design realizado nas diferentes organizações que não é chamado de *design*, visto ser desenvolvido por arquitetos, engenheiros, programadores ou gestores – daí o termo que deu título ao artigo (Gorb, 1990).

É importante intervalarmos este estudo compreendendo que a evolução da gestão do design não se fez apenas pela mão destes autores singulares. Em 1975, foi fundado o *DMI (Design Management Institute)*, uma organização internacional, sem fins lucrativos, que mantém o objetivo de aumentar a consciencialização do design como parte essencial da estratégia corporativa. Ao proporcionar um inestimável *know-how*, ferramentas e treino através de suas conferências, seminários, programas de afiliação, e publicações, o *DMI* ganhou uma reputação mundial como um recurso multifacetado, tornando-se a principal autoridade internacional em gestão do design. Em 1989, o *DMI* inicia a publicação do *Design Management Journal*, que até então, e entre diversas publicações que ajudaram a preconizar a importância da gestão do design através de inúmeros estudiosos da área, publicou, (em 1998), aquela que é ainda hoje uma referência sobre a gestão do design, num artigo intitulado *18 Views on the definition of design management*, onde dezoito profissionais dos mais diferentes setores de atividade foram convidados a esboçar uma definição sobre a gestão do design, sendo que todas elas denotam já o reconhecimento da atividade no seio das organizações e, por conseguinte, são de carácter mais abrangente do que as funções propostas por Farr (Figueiredo, 2010). Três anos antes, em 1995, Rachel Cooper e Mike Press publicam *The design agenda: a guide to successful design management*, outra grande referência que se mantém atualmente para a compreensão da atividade da gestão do design.

Muito embora haja hoje diferenças substanciais relativamente ao que é, para nós, gestão do design, o que era incontornável já nessa altura eram as práticas e técnicas ligadas à gestão do design, em que estão incluídos os processos faseados e articulados para o desenvolvimento do produto, a standardização e modelos da melhor prática, e as auditorias e modelos de design que avaliem as competências de design numa organização (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011). O que se pretendia transmitir nessa época mantém-se ainda hoje, com o objetivo de se fazer da gestão do design uma atividade holística - como aliás foi defendida por Tetsuyuki Hirano<sup>96</sup> - ao trabalhar conjuntamente com os vários departamentos organizacionais para se chegar a um entendimento daquilo que é o melhor para a garantia de funcionamento do espírito de equipa e para que a sua função seja tida sempre a longo prazo, dando continuidade à prossecução deste mesmo objetivo (“Design management journal”, 1998). Para que esta mudança se desse efetivamente, foi necessário fazer correções na forma de pensar o design no campo interventivo empresarial, conduzindo a uma transformação evidente na evolução do design de ‘estilo e estética’ para um significado de melhoria de produtos, serviços, processos e operações (Best, 2006).

<sup>96</sup>Presidente da *Hirano & Associates, Inc.*

Como exemplo desta evolução da gestão do design encontramos a segunda publicação de Cooper e Press, *The design experience: the role of design and designers in the twenty-first century*, em 2003. Este livro perspetivou precisamente a mudança do papel do design em resposta às mudanças no comportamento do consumidor e um foco crescente na experiência do consumidor. *The design experience* tentou desviar o foco que consistia em gerir negócios e projetos ou aprimorar processos de design transportando-nos para as atividades de gestão do design que mantêm a experiência das pessoas em mente. Ainda no ano de 2003, Borja de Mozota publicou aquele que é outro grande livro desta era, *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*, em que demonstra como as teorias e os modelos de gestão podem relacionar-se com o negócio do design, numa forma de explicar a importância das estratégias do design na construção do valor corporativo. Borja de Mozota é também creditada pela criação de um dos primeiros programas de doutoramento em gestão do design. Uma outra referência bibliográfica da área é o livro *Design management*, de Best, editado já em 2006. Este livro é considerado como a apresentação mais equilibrada sobre o tema, uma vez que preenche a necessidade da existência de uma publicação em gestão do design que fosse facilmente acessível e que servisse para familiarizar os estudantes desta área com conceitos chave, desenvolvimentos históricos básicos, e exemplos da prática do design (Cooper, Junginger & Lockwood, 2011).

Em 2007 – um ano após a publicação do artigo de Borja de Mozota “*The four powers of design: a value model in design management*”, artigos cujo conceito defendidos já abordamos anteriormente –, foi fundado o *Design Management Europe (DME)* pelo *Admire Consortium*, consórcio criado pela Comissão Europeia (DME, s.d.). O *Admire Consortium*, acrónimo para *Award for Design Management Innovating and Reinforcing Enterprises*, começou em janeiro de 2007 e terminou em dezembro de 2008, e visava encorajar as organizações empresariais, em especial as pequenas e médias empresas, a introduzir os procedimentos da gestão do design por forma a melhorar a sua competitividade (Pro Inno Europe, s.d.). O interesse crescente em gestão do design na comunidade empresarial advém do reconhecimento do design como uma ferramenta de estratégia valiosa (“*Design management journal*”, 1998). Como tem vindo a acontecer com a maioria das áreas de prática projetual, a gestão do design está a passar pela mudança de gerir o design de produtos tangíveis para gerir o projeto de inovação e serviços (Lockwood, 2010).

O design encontra-se a partir deste momento na linha da frente na construção do futuro (McBride, 2007), não sendo mais apenas uma questão de dar visibilidade a um negócio particular ou uma estratégia de *marketing*, mas uma contribuição para mudar o comportamento e visão corporativa (Borja de Mozota, 2003).

Tornou-se assim uma função decisiva e estratégica no envolvimento diário das organizações, antecipando a necessidade de criar conhecimento, habilidade e aptidões para pensar, planear e gerir design (Best, 2006), compreendendo-se deste modo que o design está em crescimento ajudando ao desenvolvimento, tanto a nível processual como também no âmbito empresarial, dos níveis sociais, ecológicos, tecnológicos e culturais (Best, 2006). O papel da gestão do design passa por criar um diálogo com todas as funções de uma empresa, estendendo-se verticalmente e horizontalmente na estrutura da organização e adaptando a sua linguagem para que seja compreendida e aproveitada por vários públicos-alvo internos, o que antevê que o sucesso do design numa organização é sobre a forma como toda a organização pensa (Porcini, 2009). Ao lidar com esta relação organizacional, a gestão do design deverá ter uma função privilegiada para que possa antecipar e visualizar futuros cenários de consumo, servindo de apoio aos mecanismos de gestão a médio e longo prazo (Marcelino, 2003). Graças às etapas que compõem a sua atividade, a gestão do design é capaz de unificar todas as áreas da diligência organizacional, formando um consciencioso foco unificado no processo de desenvolvimento de produtos, o que nos retoma à questão holística que abordamos no início (Hands, 2009).

No panorama português<sup>97</sup>, a afirmação da gestão do design quer no mundo empresarial quer no universo académico não é ainda homogéneo nem transversal. Registe-se, contudo, o facto de nos últimos anos terem sido galardoadas empresas portuguesas pelo DME com prémios e menções honrosas de gestão do design. Em 2007, a *Larus* e a *Simple Forms Design* foram ambas distinguidas com uma menção honrosa, na categoria de pequena empresa e micro empresa, respetivamente. Em 2008, a *Cifial* ganhou o prémio enquanto média empresa, e a *Vangest* ganhou uma menção honrosa também na mesma categoria. Em 2009, a *Alma Design* ganhou uma menção honrosa na categoria de micro empresa, e a *TemaHome* ganhou o prémio enquanto média empresa. Em 2010, ano em que pela primeira vez Portugal foi anfitrião desta entrega de prémios, na sua capital, numa altura em que se comemorava a 4ª edição, os galardoados nacionais foram a *Revigrés* e a *Larus* que receberam, respetivamente, uma menção honrosa por usar o design para apoiar a definição futura de um produto e o título de vencedora na categoria de 'Best management of design in a small company'. Já em 2011, os premiados foram a *CaetanoBus* e o *Piodão Group*, neste caso tendo sido entregues duas menções honrosas, uma na categoria de 'Best management of design in a small company', e outra pelo uso do design para alcançar uma nova posição no mercado.

<sup>97</sup> Em 1985, dá-se a fundação do *Centro Português de Design (CPD)*, uma referência que elevou o estatuto de design em Portugal e que continua a ser referência para o design português. Em 1997, publica o *Manual de gestão do design*, primeira e única publicação (até ao ano de 2010). Foi também graças à parceria entre o CPD e o DME que o design português saltou para a vanguarda internacional.

Portugal foi, aliás, novamente anfitrião da 6ª edição dos referidos prémios, tendo tido lugar a 15 de Novembro de 2012, em Paredes. Curiosamente, este ano, nenhum dos prémios foi atribuído a Portugal (“DME”, s.d.). Relativamente ao universo académico nacional, preza-nos destacar João Branco, docente na Universidade de Aveiro e o primeiro a dissertar sobre a gestão do design em Portugal, e Pedro Figueiredo, coordenador da Pós-Graduação em *Design Management* na Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos, que publicou também artigos relacionados com a gestão do design, as suas problemáticas atuais, e a forma como Portugal se tem destacado nesta temática.

Posto isto, a gestão do design é então a preparação efetiva pelos gestores de linha dos recursos do design para atingirem objetivos corporativos (Gorb, 2001). Curiosamente, o que é igualmente de reter e que é facilmente verificável pelo discurso postulado, é que a grande maioria dos conceitos são comuns tanto para a disciplina do design como para a disciplina de gestão. “Até as dimensões cultural e estética do design têm equivalentes em gestão nas áreas das preferências do consumidor, da cultura organizacional e na identidade corporativa” (Borja de Mozota, 2003, p. 74, tradução livre). Este contacto direto que une dois conceitos diferentes numa mesma linguagem, irá manter a gestão do design como uma atividade continuamente reformulada na cultura empresarial, que facilmente será capaz de sobreviver aos desafios competitivos e às mudanças culturais e tecnológicas (Gorb, 2001), tornando provável que vejamos o surgimento de uma imagem mais clara do que a gestão do design pode ser numa determinada organização num determinado contexto (Lockwood, 2010), ao mesmo tempo que é passível surgirem diferentes definições relativas à gestão do design, precisamente consoante os diferentes contextos onde se encontra.

\* \* \*

A gestão do design tem vindo a singrar nos ambientes corporativos de forma gradual porém imensamente crescente, proporcionando um grande interesse por parte das instituições académicas em apresentar a gestão do design como oportunidade estratégica que é. Mas este envolvimento, conhecimento, e reconhecimento que a gestão do design tem já atualmente, apenas foi possível graças ao estudo e investigação que os primeiros estudiosos acima apresentados fizeram. Através do desenvolvimento e aprimoramento do que se considerava ser da competência da gestão do design, e graças à prática real da gestão do design nos ambientes organizacionais e corporativos, chegamos hoje a um conjunto de perspetivas e opiniões relativas ao papel da gestão do design e do gestor de design no ambiente corporativo e organizacional.



À luz da importância das principais figuras ligadas à gestão do design, que continuam a ter influência no estudo e na prática desta disciplina, das *18 Views on the definition of design management*, compilada pelo *Design Management Journal* em 1998, e das *18 Views on design management*, publicada nove anos depois por Best, pretendemos criar um panorama que seja representativo das diferentes opiniões que foram surgindo relativas à gestão do design. A título introdutório, é fundamental registar que nesta tela descritiva não são apenas retratadas as opiniões dos atores intervenientes das obras acima referidas, tendo sido complementada a informação de outras fontes. O fundamento deste subcapítulo é o de analisar as perspetivas académicas, acoplando as perspetivas práticas dos profissionais de design.

\* \* \*

Começamos por alinhar estas perspetivas com o entendimento que Borja de Mozota (2003) tem da gestão do design. Para Mozota, a gestão do design é como um instrumento de mudança, o que significa que o design contribui para a implementação de um núcleo estratégico a fim de reposicionar determinada organização. Assim, a gestão do design tem um objetivo duplo: por um lado, tem que familiarizar os gestores sobre design e os designers sobre gestão; por outro, tem que desenvolver métodos de integração do design no ambiente corporativo. No contexto externo à organização, a gestão do design deve, de acordo com Best (2006), responder à pressão crescente para as organizações se direcionarem em torno das legislações, regulamentações e políticas governamentais, e à mudança de atitudes por todo o mundo para a gestão dos recursos locais e globais. Mas saber gerir o processo criativo, isto é, saber gerir design, não é uma tarefa sempre igual, variando conforme as necessidades e o alcance do projeto a ser trabalhado. Foi precisamente neste sentido que Topalian (1986) distinguiu a gestão do design enquanto termo a curto e a longo prazo. A curto prazo, a gestão do design envolve gerir um projeto de design, ao passo que a longo prazo compete à gestão do design saber gerir o 'design global'. Anos mais tarde, em 1993, Patrick Hetzel ampliou o âmbito da gestão do design quando a definiu sob a alçada de: gerir design, isto é, gerir o processo criativo dentro do ambiente organizacional, gerir a organização de acordo com os princípios de design, e gerir uma empresa de design (Borja de Mozota, 2003).

A gestão do design, segundo Peter Trussler<sup>98</sup> (1998), é definida principalmente a partir de um contexto corporativo e do consumidor, e começa com uma proposição de valor muito bem definida, que é estratégica para o cliente, sobre a qual se segue uma afirmação clara da visão, missão, objetivos, estratégias e planos de ação que apontam para as várias necessidades que lhe vão sendo apresentadas. Esta visão da gestão do design vai de encontro à que Jeremy Rewse-Davies<sup>99</sup> defendeu.

<sup>98</sup> Vice-presidente da *Corporate Design Group*, pertencente à *Nortel*.

<sup>99</sup> Antigo Diretor de Design da *London Transport*.

Segundo Rewse-Davies (1998), a gestão do design trabalha precisamente enquanto mobilizadora do design para uma finalidade comum, ao analisar o contexto da gestão do design numa organização empresarial em quatro áreas: (1) produtos que providenciam serviços; (2) ambientes para os quais os produtos ou serviços são entregues; (3) gráficos que explicam e promovem o produto ou serviço; e (4) identidade corporativa que identifica os que facultam esses mesmos produtos ou serviços.

Segundo Tim Larsen<sup>100</sup> (1998), à força de ver passível esta aproximação do design à gestão, juntou-se o reconhecimento do enorme poder que a sua representação visual possui para comunicar, motivar e inspirar, fazendo com que Larsen descrevesse a gestão do design como a gestão de recurso. Esta gestão de recurso, quando gerida de forma eficaz permite reduzir os custos e construir valores. Mas, para Larsen, a gestão do design não é apenas sobre a gestão de recurso; é também sobre gestão de atitude. Isto porque a gestão do design representa não só o estado dos assuntos de determinada organização empresarial, mas também o seu estado de espírito. Compete à gestão do design compreender a personalidade de uma empresa e salvaguardar e comunicar os seus atributos. Esta alternância em utilizar o design como recurso para passar a considerá-lo setor fundamental para o bem-estar e consequente desenvolvimento empresarial, prende-se com o facto de, no entender de Mary McBride<sup>101</sup>, se dar foco, hoje mais do que nunca, à “liderança, centrada em receitas e na construção do futuro” (McBride, 2007, p. 21, tradução livre).

Para que percebamos de que forma é que a liderança se contextualiza no quadro da gestão do design, é importante que tenhamos em conta as opiniões que se seguem de Patrick Fricke<sup>102</sup>, Lizbet Dobbins<sup>103</sup> e RitaSue Siegel<sup>104</sup>. O pensamento de Fricke relativo à gestão do design recai quer sobre a liderança do design, quer sobre a gestão e a liderança da marca. De acordo com Fricke, uma gestão do design eficaz produz um duplo valor convincente, quer tangível quer intangível, para uma organização. Do lado intangível, a gestão do design eficaz proporciona uma conexão emocional para o consumidor, uma vez que contribui para o desenvolvimento do perfil desse mesmo utilizador e das proposições de valor que conduzem, assim que a informação é traduzida sob a forma de produtos, à comercialização. No lado tangível, a gestão do design é assumidamente o processo. Uma prática de design coesa influencia a identidade corporativa, afeta as operações diárias, e é consistente com os objetivos estratégicos de uma organização. Dobbins considera que a gestão do design é, mais concretamente, a liderança visionária. Isto porque, segundo Dobbins, o seu “trabalho de design é conduzido pela visão, e visão é design” (“Design management journal”, 1998, p. 17, tradução livre).

<sup>100</sup> Presidente da *Larsen Design + Interactive*.

<sup>101</sup> Presidente do departamento de *Design Management* no *Pratt Institute*.

<sup>102</sup> Gestor de design gráfico e de interface visual no *Design Resource Center* - pertencente à *Eastman Kodak Company*.

<sup>103</sup> Gestora de marca e identidade corporativa da *United States Postal Service*.

<sup>104</sup> Investigadora mestre de design que centra o seu trabalho na necessidade de conscientização de como o design pode melhorar a vida das pessoas, e Presidente da *RitaSue Siegel Resources*.

Também Siegel vai de encontro a esta sobreposição entre a gestão do design e a liderança, defendendo por isso que as empresas precisam, mais até do que gestores, de líderes em design, uma vez que é cada vez mais evidente que para querer liderar o mercado, há que apostar em líderes que se preocupam com a inovação, o design e a estratégia (Best, 2006).

A gestão do design, segundo a experiência de Trussler (1998), é sobre assegurar que a energia da organização é alargada a programas que são essenciais e estratégicos. Isto é alcançado quando as ligações entre objetivos, estratégias, planos e processos foram claramente estabelecidas e partilhadas pela gestão do design. Esta visão do design como fonte de vantagem estratégica faz com que a gestão do design possa ser também descrita, na opinião de Fennemiek Gommer<sup>105</sup> (1998) como a gestão da perceção visual. O design colabora para a implementação de um novo núcleo estratégico para reposicionar a empresa (Borja de Mozota, 2003), contribuindo, através da sua gestão, para perceber os objetivos estratégicos, assegurando que a linguagem visual da organização é consistente, distinta, e relevante para todos os seus intervenientes internos ou externos. “Na prática, a gestão do design controla três áreas: a administração do valor agregado do design, a administração de relações, e a administração de processos” (Borja de Mozota, 2003, p. 186, tradução livre).

Um outro complemento que caracteriza a boa gestão de uma organização são, no entender de Edo van Dijk<sup>106</sup>, as ferramentas estratégicas principais que a gestão do design fornece para ajudar a definir e compreender a mudança (Best, 2006). Estas ferramentas estratégicas detetam oportunidades, segundo Timothy Bachman<sup>107</sup> (1998), para desenvolver, proteger e construir produtos memoráveis e identidades corporativas. Congratulando o papel do design dentro de uma empresa, e envolvendo a gestão do design como ajuda ao desenvolvimento estratégico dessa mesma organização (Borja de Mozota, 2003), Bettina Von Stamm<sup>108</sup> fez salientar as várias componentes da gestão do design, nomeando aquelas que são, para ela, as três mais importantes: a injeção do pensamento de design dentro das organizações, ajudando os líderes das organizações a compreender e apreciar o valor e a contribuição do design, dos seus profissionais e do pensamento em design; providenciar uma ponte entre aqueles que são profissionais de design e aqueles que não o são, uma vez que os seus valores e crenças são por vezes muito diferentes, o que inclui a gestão de designers, tanto internos como externos; e ajudar à criação de uma representação consistente e coerente de uma organização (Best, 2006).

<sup>105</sup> Partner da SCAN Management Consultants.

<sup>106</sup> Diretor de Design e sócio da *Eden Design & Communication*, sediada em Amesterdão.

<sup>107</sup> Diretor do *Bachman Miller Group*.

<sup>108</sup> Fundadora do Fórum de Inovação e Liderança e Diretora do Departamento de Liderança da *London Business School*.

Todos estes elementos caracterizadores da gestão do design permitem-nos criar, já nesta altura, um panorama geral daquilo que é a gestão do design. Mas é fundamental compreendermos o que leva à concretização de uma gestão do design de sucesso.

Na opinião de Brian Vogel<sup>109</sup>, para que se concretize gestão do design de sucesso há que existir de forma igualitária estrutura e disciplina. “A estrutura providencia um modelo (*template*) a seguir, permitindo que nos foquemos no conteúdo e em soluções criativas e não no processo, e a disciplina é necessária para nos mantermos nesse mesmo processo” (“Design management journal”, 1998, p. 18, tradução livre). A par deste paralelismo essencial, é também crucial, na opinião de Van Dijk, que a gestão do design assegure a cooperação com todos os campos de design, através da condução na direção certa da identidade da organização e dos seus produtos e serviços, para que se construa as relações desejáveis com todos os seus sócios, internos e externos. Esta cooperação é a derradeira arte da gestão do design (Best, 2006), arte essa que, apesar de considerar duas esferas cognitivas diferentes – a gestão e o design – permite que a gestão do design possa ser vista e apreciada como um processo de aprendizagem organizacional (Borja de Mozota, 2003). Reforçando esta ideia, Vossoughi identifica a comunicação como a essência da gestão do design, alertando que o design tem “um papel importante a desempenhar ao definir como as empresas usam a informação” (“Design management journal”, 1998, p. 19, tradução livre). Segundo Vossoughi, ao comunicar de uma forma clara e consistente os valores corporativos, a gestão do design conseguirá alcançar os seus objetivos.

Posto isto, torna-se claro neste momento que as organizações empresariais têm vindo a adquirir algum conhecimento sobre o design, veiculando, sob os trâmites acima apresentados, a presença da gestão do design e, em consequência, fazendo com que se passasse a recrutar gestores de design (Borja de Mozota, 2006). Segundo Qian Sun<sup>110</sup>, Alex Williams<sup>111</sup> e Martyn Evans<sup>112</sup> (2011), convém ressaltar, antes de mais, que o facto de estarmos a falar neste ponto das competências dos gestores de design isso não significa que estejamos a falar necessariamente de designers, e por esse motivo a sua regra aqui precisa de ser exclusiva.

<sup>109</sup> Vice-Presidente da *Product Genesis Inc.*

<sup>110</sup> *University of Salford*, no Reino Unido.

<sup>111</sup> *University of Salford*, no Reino Unido.

<sup>112</sup> *Lancaster University*, no Reino Unido.

Os gestores de design, para definirem o território de design nas decisões de negócio e as questões de *performance*, ampliaram os seus conhecimentos em design e adquiriram novas competências em gestão, tais como (1) as competências de design em vocabulário corporativo, (2) a capacidade de liderar uma equipa e gerir um orçamento, (3) a capacidade para colocar o design nos planos e nos métodos de uma organização, (4) a capacidade de treinar o *staff* em direção ao design, (5) a capacidade de comunicar sobre design, (6) a capacidade de desenvolver ferramentas por forma a trabalhar com o *marketing* na marca, (7) a capacidade de trabalhar com pesquisa e desenvolvimento e em gestão da inovação, (8) a capacidade para criar *workshops*, (9) a capacidade de contratar profissionais de várias áreas para a pesquisa em design, e finalmente (10) a capacidade para a liderança em design e a participação na formulação estratégica, por forma a acompanhar a mudança organizacional (Borja de Mozota, 2006). Além destas competências fundamentais, para que um gestor de design seja bem-sucedido tem também, na opinião de Vossoughi (1998), de manter o controlo sem limitar a criatividade, sendo premissa obrigatória que saiba comunicar.

Da mesma forma que explicamos a gestão do design e a compreendemos enquanto profissão formada pela junção da gestão e do design, também devemos compreender, como aliás Von Stamm (2004) o reiterou, que os gestores do design conjugam a visão de um gestor com a visão de um profissional de design. Von Stamm considera que onde os gestores tendem a focar-se em lucros e retornos, os profissionais de design focam-se na qualidade do produto e serviço; os profissionais de design preferem reformar estrategicamente uma empresa, pelo que onde os gestores pensam linearmente, os profissionais de design pensam lateralmente. Um gestor de design conjuga a seriedade de um gestor, sempre orientado para o problema de uma forma cautelosa, com a característica holística dos profissionais de design, sempre orientados para as soluções através de resultados experimentais. Ou seja, o gestor de design conjuga a capacidade de adaptação dos gestores com a característica inovadora dos profissionais de design. Como Gary Van Deursen<sup>113</sup> (1998) assim o referiu, em gestão do design é crucial que o gestor seja altamente qualificado quer em gestão, quer em design, para que possa contribuir significativamente, criticando, desafiando, e seleccionando as melhores soluções para qualquer tipo de organização. Hands (2009) apontou precisamente que os gestores de design são os mais adequados para identificar novas oportunidades de mercado em contextos empresariais altamente complexos e diversos.

<sup>113</sup> Diretor de design industrial da empresa britânica *The Stanley Works*.

Não podemos terminar estas observações relativas aos gestores de design sem antes apontarmos, a par do que fizemos com a gestão do design, o que é necessário para que um gestor de design seja bem-sucedido, através das perspetivas concetuais de Samantha Selby, Victoria Walton e Sarah Schlingmann<sup>114</sup>, Naomi Gornick<sup>115</sup>, Jurgen Hausler<sup>116</sup> e Helen Atkinson<sup>117</sup>. Selby, Walton e Schlingmann consideram que um gestor de design de sucesso tem de ser capaz de gerir o desenvolvimento de uma peça de um trabalho criativo, introduzindo facilmente o conceito no ambiente empresarial, para que possa mais adiante gerir o processo em direção ao seu sucesso – assegurando, por último, que todas as partes estão satisfeitas (Best, 2006). Gornick (2003) defende que os gestores de design de sucesso necessitam de um tipo particular de personalidade. Para Gornick, um gestor de design tem de ultrapassar barreiras e compreender a sua responsabilidade para esclarecer os processos de design a quem não é profissional de design e, simultaneamente, não pode abandonar o seu conhecimento em design, tendo assim sendo que negociar continuamente a sua relação com o mundo corporativo. Um gestor de design deve, acima de tudo, descobrir como colocar a mensagem do design em andamento da maneira mais eficaz e de forma efetiva, consciente do carácter geral das conversas dentro das suas organizações, totalmente sensível às mudanças e à emergência das situações e permeável a gerar direções de consenso positivo em processos de tomadas de decisão.

É neste sentido que Hausler (1998) valoriza o papel do gestor de design, considerando que um bom gestor de design esforça-se por ser efetivo (para fazer a diferença) e eficaz (por precisar de tão poucos recursos quanto possível). O gestor de design é, segundo Hausler, responsável por resultados, e o seu sucesso pode ser medido em termos da progressão do valor corporativo. Já Atkinson resume que um gestor de design é simplesmente alguém que pode levar todo o processo de design de uma grande ideia para uma realidade ainda maior – uma realidade que se enquadra num ambiente corporativo. Um gestor de design, para Atkinson, tem assim de ser um diplomata (Atkinson a partir de Best, 2006) – no sentido em que tem que ser uma pessoa austiciosa ou hábil na conservação das boas relações sociais (“Editorial Domingos Barreira”, 1954) -, um pacificador ou um apaziguador entre as partes, e uma pessoa metódica, que garanta que nada é deixado ao acaso (Atkinson a partir de Best, 2006).

<sup>114</sup> Formadas com mérito de honra em gestão do design pela *University College for the Creative Arts*, no Reino Unido.

<sup>115</sup> Diretora fundadora do departamento de design, estratégia e inovação da *Brunel University*, Reino Unido.

<sup>116</sup> Diretor administrativo da *Interbrand Zintzmeyer & Lux GmbH*, uma empresa sediada na Alemanha.

<sup>117</sup> Gestora de design sénior da *Integrity Design Management Ltd.*

Findo esta caracterização geral da gestão do design, valorizamos três opiniões distintas relativas a este tema, que nos chamaram a atenção pela forma como sintetizam tão minuciosamente aquilo que, para o enquadramento do nosso estudo, deve ser valorizado na gestão do design. Primeiro, Thomas Kelley<sup>118</sup>, que aplicou um termo à gestão do design que explicita concretamente em que é que consiste. Para ele, gestão do design é sobre a ‘inovação aplicada’: captando o talento e os recursos disponíveis dentro e fora da organização para criar novos produtos, e novas experiências para o consumidor. Depois, consideramos aquela que é a tão elucidativa metáfora que define a gestão do design, e que curiosamente coloca em uníssono as conclusões de Vossoughi e Bachman (1998), quando compararam a função da gestão do design com uma orquestra. Para Vossoughi, a gestão do design é como conduzir uma orquestra, em que cada indivíduo toca diferentes notas, e essas diferentes notas tornam-se música harmoniosa quando conduzidos por um maestro (o gestor de design), enquanto Bachman afirmou que a gestão do design, para uma organização, é a sua orquestração consistente.

\* \* \*

Sintetizamos assim, em primeiro lugar, que a perspetiva da gestão do design altera-se consoante a própria experiência profissional que cada um dos intervenientes deste estudo tem no seu currículo, em que existe claramente um apelo pessoal ao enquadramento do design e da gestão do design ao seu ambiente organizacional. Porém, apesar de estarmos a retratar visões pessoais, deparamo-nos com uma verosimilhança entre as diferentes opiniões que nos permitiu a construção desta parte do estudo enquanto complemento à fundamentação do que é hoje a gestão do design em termos práticos.

O estudo relativo à gestão do design só estará completo com a caracterização dos diferentes níveis de atuação da gestão do design na prática corporativa e organizacional.

---

<sup>118</sup> Diretor-geral da *IDEO Design* e autor dos livros *The ten faces of innovation*, de 2005 e *The art of innovation*, de 2011 (IDEO, 2011), e o mais recentemente publicado, *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*.



Para que a compreensão e contextualização da gestão do design esteja inteiramente clarificada, é necessário encerrarmos este capítulo com a descrição dos níveis de gestão do design que compõem a introdução dos processos de design nos ambientes corporativos e organizacionais.

Tendo como base o entendimento de Borja de Mozota relativamente aos níveis da gestão do design, por ser uma das autoras que mais nos apraz referenciar, intercalaremos o seu estudo com as visões práticas que advêm das perspetivas concetuais da gestão do design.

\* \* \*

O envolvimento cada vez mais intrínseco do design no seio de diferentes organizações faz-se não só sentir pelas mais pequenas acções, como também, segundo Miranda Moss, em “combinações complexas de negócio, como a cooperação com outras marcas (*co-branding*), a distribuição global, aquisições, e a expansão de produtos e serviços” (“Design management journal”, 1998, p. 15, tradução livre). O enquadramento corporativo dado atualmente ao design fez com que Borja de Mozota se baseasse em duas perspetivas para descrever o desenvolvimento da gestão do design: a perspetiva reativa (diretiva/administrativa) e pró-ativa (estratégica) (Borja de Mozota, 1992, a partir de Borja de Mozota, 2003). A perspetiva reativa envolve o reforço do design acomodando conceitos administrativos e de gestão. A abordagem pró-ativa envolve examinar o design como um novo paradigma por forma a chegar a ideias e métodos que podem ser usados para melhorar a eficiência<sup>119</sup> da gestão em geral, e da gestão do design em particular (Borja de Mozota, 2003). Esta gestão da integração do design caracteriza-se por três níveis de tomadas de decisão: os níveis estratégico, funcional e operacional<sup>120</sup>, que definem a prática da gestão do design e que pretendem que os processos de design se tornem ativos. Esses níveis, que irão reforçar a melhor comunicação entre as partes, definem objetivos a longo-prazo baseado num poder decisório diário (Best, 2006) que, mais uma vez segundo Moss (1998), ajudarão a proteger a imagem e conscientizar o envolvimento da marca. Todo o poder decisório de base diária pode servir de ponto de partida para construir um modelo convergente do desenvolvimento da gestão do design que tem como função resolver os respetivos esquemas concetuais e os paradigmas dessa mesma gestão (Borja de Mozota, 2003).

<sup>119</sup> Segundo os parâmetros da gestão, “a eficiência corresponde à utilização mais racional dos meios utilizados. Consiste em obter o melhor resultado possível. Para isso existem técnicas que permitem maximizar o rendimento das máquinas, dos efetivos, dos materiais, do dinheiro investido na empresa. A eficiência está ligada não apenas às técnicas de produção, mas também aos utensílios de gestão, que se apoiam em técnicas de gestão: gestão de efetivos, gestão financeira e gestão administrativa” (Marchesnay, 2000, p. 8).

<sup>120</sup> É importante introduzir este estudo sem deixar como apontamento que também a gestão do design se rege pelas características do *design thinking*. Também a gestão do design tem de estar ativamente envolvida com as pessoas, compreendendo quais as interações que o Homem vai tendo ao longo da vida.

Para cada nível da tomada de decisão de gestão estará associada, segundo Cooper e Press, uma definição de estratégias baseada em aspetos-chave do processo de gestão do design – planeamento, organização, implementação, monitorização e avaliação (Cooper e Press, 1995, a partir de Sun, Williams & Evans, 2011). Estes três níveis, também referenciados por Soon-Heung Chang<sup>121</sup>, têm cada um a sua própria posição e função (Jun, 2003). Outra abordagem com uma enorme influência para a gestão do design foi desenvolvida por Bruce e Bessant, que a vêem como uma função integradora de todos os fatores relacionados com o design, abrangendo a estratégia, o *marketing*, a operação, a cultura organizacional, as finanças e o poder legal (Bruce e Bessant, 2002, a partir de Sun, Williams & Evans, 2011).

Passemos então agora a definir cada um desses três níveis. O primeiro, o nível estratégico, ou a capacidade do design em unir e transformar a visão da entidade organizacional (Borja de Mozota, 2003), pressupõe a aceitação e compromisso da administração em dotar o design de recursos, meios e organização suficientes para o desenvolvimento de projetos e, por outro lado, exige a intervenção pelos próprios profissionais da área (do design) em todos estes pontos. A expressão deste compromisso empresarial assume a sua máxima importância quando este órgão, qualquer que seja a sua estrutura, tem representação nos mais altos patamares da empresa (Calçada, 1997). Neste nível deparamo-nos curiosamente com uma convergência de opiniões, pelo que Cai Jun (2003) caracteriza-o mais diretamente ao argumentar que o nível estratégico tem que ver com os objetivos de produto e com a política corporativa, a organização do design, a auditoria, e a avaliação de projeto. Ou seja, o ponto inicial para se conseguir gerir a integração do design na estrutura corporativa, o nível estratégico, tem que ver com a missão pelo qual o design se propõe defender. A gestão estratégica do design, segundo Borja de Mozota (2003), corresponde ao valor transformador do design. O design, segundo esta perspetiva, é a competência principal que altera a cadeia de valor do setor e a visão da indústria; daí ser a gestão que corresponde à visão do design.

O nível intermédio, o nível funcional, ou a criação de um cargo de design na organização empresarial, destacar-se-á pela sua independência dos outros departamentos disponíveis, mas vai igualmente participar no sucesso da respetiva entidade no mercado. Até este ponto, a organização já adquiriu experiência em design e pode ter também ganho alguma experiência na sucessão de diferentes projetos de design. Por forma a desenvolver o design internamente, a questão mais importante é suportar o design no nível da gestão de topo, fazendo com que o design esteja envolvido no desenvolvimento de estratégias organizacionais (Borja de Mozota, 2003). Confrontados novamente pela divergência de opiniões, que neste caso se assume logo à partida com a definição que é dada por Jun a este nível, e que resume a sua opinião de que o nível funcional não tem apenas que ver com a criação de um cargo de design.

---

<sup>121</sup> Professor engenheiro químico e Vice-presidente para os assuntos externos da KAIST, Korea Advanced Institute of Science and Technology, da Coreia do Sul.

O nível funcional, que este autor chama de organizacional, tem que ver com a distribuição de recursos, o ambiente criativo de design, a gestão do projeto, a documentação, a gestão de informação para a tecnologia de design e os recursos humanos, defendendo desta forma que este cargo de design, para além de ser criado, tem de ser fundamentado devidamente (Jun, 2003). No fundo, ambas as definições complementam-se, permitindo assim sintetizar o nível funcional a uma só palavra, compreendendo que a integração do design se defende com a criação de um departamento (Borja de Mozota, 2003) que não só integre o respetivo cargo de design que foi assumido, como também não descure de todos os elementos organizacionais defendidos por Jun. A gestão funcional do design, segundo Borja de Mozota (2003), corresponde ao valor coordenador do design. O design, segundo esta perspetiva, é uma competência de gestão que altera as atividades de suporte nas cadeias de valor; daí ser a gestão que corresponde à função do design.

Por último, “o nível operacional do projeto, ou o primeiro passo em direção à integração do design” (Borja de Mozota, 2003, p. 186, tradução livre), encontra-se intimamente relacionado com a conceção do projeto, ou seja, com as atividades que se realizam durante o processo de transformação de uma ideia num produto físico, que vão desde a sua criação até ao lançamento e distribuição no mercado (Calçada, 1997). Esta amplitude que se verifica na distribuição operacional de um projeto faz com que haja divergências de opiniões na definição concreta deste primeiro passo da integração do design. Para Jun (2003), o nível operacional deve focar-se na entrega do projeto, o que inclui a identificação do problema de design e do profissional do design encarregue do projeto, assim como a seleção da equipa e da organização, os métodos de trabalho, o planeamento do projeto, os processos, e a orçamentação. Independentemente da delimitação do nível operacional considerado por cada autor, o que é evidente é que este nível trata do projeto (Borja de Mozota, 2003). A gestão operacional do design corresponde assim, segundo Borja de Mozota (2003), ao valor diferenciador do design. O design, segundo esta perspetiva, é uma competência económica que altera as atividades primárias nas cadeias de valor; daí ser a gestão que corresponde à ação do design.

O que retemos destes níveis da gestão do design é que eles são, dada a sua importância, amplamente referenciados no campo da gestão do design (Sun, Williams & Evans, 2011), apelando a que a gestão do design seja vista como um recurso organizacional essencial (Walton, 2004).

\* \* \*

A fundamentação e caracterização dos diferentes níveis de atuação da gestão do design permite-nos enquadrar o seu papel, tão importante para o ambiente corporativo e organizacional, e simultaneamente permite-nos relacionar a atividade do design no que respeita às suas competências necessárias em cada um destes níveis.

Segue-se agora uma perspetiva de todo este estudo feito até agora, onde pretendemos fundir o universo dos eventos com a atividade projetual do design, tendo como fundamento a aplicabilidade da gestão do design para uma melhor integração do design nas organizações de eventos.

# IV

# A GESTÃO DO DESIGN EM EVENTOS

O design é essencial ao sucesso de um evento porque leva ao melhoramento do evento a todos os níveis.

Graham Berridge



Refletindo a abordagem que adotamos para o design aquando a revisão da literatura, faremos agora, no contexto deste subcapítulo, uma leitura daquilo que poderá ser a perspetiva a considerar para compreender a forma como o design se deve incorporar no universo dos eventos.

Assim sendo, compreenderemos, em primeiro lugar, de que forma o carácter polissémico do design poderá ser uma mais-valia na criação de um evento, para que depois possamos traçar o papel e o valor do design enquanto força de mudança para a organização que desenvolve o evento, sendo que, em paralelo, valorizamos o carácter metodológico e o pensamento em design para a prossecução do objetivo de criação de um evento memorável.

\* \* \*

Antes de mais, pelo seu carácter holístico e apesar do seu conceito ser polissémico, a atividade do design em eventos deverá estar sempre centrada nos participantes e utilizadores do evento. O design é uma atividade centrada nos utilizadores, o que a faz corresponder à ideia de que o design é uma atividade de resolução de problemas, nomeadamente do problema projetual do evento, interpretando o *briefing* do evento e correspondendo às suas necessidades. Além disto, os impactos tangíveis do design que podem ser encontrados no enquadramento dos eventos devem ter em conta que esta atividade agrega um conjunto de ramos de intervenção do design que deverão estar presentes na elaboração do evento. Em pormenor, revisitamos as quatro áreas com maior abrangência do design e mais usadas no mundo corporativo e organizacional: o design de produto, o de ambiente, o de informação e o design de identidade corporativa (Cooper & Press, 2001), e contextualizamos a aplicação e as possíveis influências práticas que cada uma destas áreas pode ter também no ambiente organizacional dos eventos.

Tomaremos a mesma ordem que demos a estas quatro áreas, começando de forma concomitante pelo design de produto. Devemos ter em conta, no âmbito do design, que os produtos atualmente preenchem determinadas necessidades, pelo que não existem meramente para desempenhar funções, como também satisfazem requisitos além dos práticos e funcionais. O interesse que o design de produto dá atualmente ao enfatizar uma relação emocional entre um produto e o seu consumidor, influencia também as constantes alterações de que falamos no mundo dos eventos, nomeadamente através de eventos de lançamento de produtos, e eventos de teste e amostragem de produtos.

Ao querer fazer perdurar esta relação emocional, as marcas tomaram partido do *merchandising* por compreenderem a importância e o poder que esta ferramenta de *marketing* tem atualmente para fazer singrar, precisamente, esta ligação emocional. A importância do *merchandising* neste contexto está também em compreender a forma como ele é hoje personalizado, através do design desse mesmo produto de *merchandising*. A experiência de se ter um produto sem custos e personalizado torna-se muito mais importante, ainda mais sabendo que um bom design de produto cria diferenciação e destaque, valor também expectável aquando a criação de um evento (McDonagh-Philp & Lebbon, 2000).



Imagem 79: *Mini Inflatables - Going Topless This Summer, 2011, Access Agency*. Esta ação promocional criada pela Mini permitiu a divulgação do novo carro da marca, de uma forma mais apelativa e fora do seu contexto habitual, ao transformar o carro num *convertible* (descapotável) insuflável.



Imagem 80: *Mini Inflatables - Going Topless This Summer, 2011, Rio de Janeiro, Access Agency*. Os locais escolhidos para a divulgação destes objetos criativos não foi deixado ao acaso, tirando partida da grande afluência que as praias brasileiras têm para uma maior divulgação e promoção desta ação da marca.

Passemos agora a considerar o design de ambientes. Como já referimos, o design de ambientes é de particular relevância para as indústrias de serviços, incluindo-se aqui o design de interiores, o design de paisagens, o design de cenários, e até, nalguns casos, o design de mobiliário, com vista a criar stands, expositores e outros elementos integrantes do evento e integradores do espaço a ele dedicado. A aplicabilidade do design de ambientes é ainda mais imediata se não nos esquecermos o próprio crescimento das indústrias do comércio e do lazer, que influenciaram em larga escala uma maior preocupação no cuidado da entrega de determinado ambiente. Além disto, como a oferta em eventos é atualmente uma área altamente competitiva, as escolhas com as suas tipologias e as suas características é cada vez maior (Berridge, 2007) o que obriga também a uma maior preocupação em considerar o evento enquanto projeto singular e que deve ser pensado de forma integral e global, apenas garantido, segundo defendemos, com recurso a profissionais especializados, como o são os designers de ambientes. Ou seja, é importante visualizar o evento e a sua experiência desde o impacto que a sua criação tem em todos os participantes, facto que só pode ser garantido se garantirmos também que o design de ambientes terá o seu papel.

Em entrevista à *Event Point*, Ana Marreiros (2011), já mencionada, sublinhou que a forma como as pessoas se movimentam dentro dos limites do local onde o evento se desenrola também é outra preocupação a ter em conta e que deve ser claramente definida durante a fase de planeamento, nomeadamente através de planos de segurança e salvaguarda do espaço, elementos necessários para a criação de qualquer design de ambientes, que rege a sua atividade projetual tendo em conta as características ergonómicas do ser humano. Outro aspeto a ter em consideração é que um evento é também normalmente composto de várias funções diferentes mas relacionadas (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006), e o design de ambientes caracteriza-se como a capacidade de transformar um espaço sem funções ou com outras funções a seu cargo, num conjunto ambíguo de atividades projectuais, consistindo, na sua íntegra, em soluções físicas e espaciais (Costa, 1998), o expectável por qualquer tipologia de evento, sempre assegurando a segurança e o bem-estar, e superando as expetativas dos participantes.



Imagem 81: *Paris Fashion Week, Paris, 2010, Grazia*. A revista francesa Grazia aproveitou a semana da moda de Paris, com uma enorme afluência das personalidades ligadas à moda mais influentes, para promover o seu produto de uma forma bastante original.



Imagem 82: *Paris Fashion Week, Paris, 2010, Grazia*. A escolha original de utilizar um cão, e especificamente a raça pug, tem que ver com a popularidade atual desta raça e pelo facto de estar associada ao estatuto de animal de estimação cidadão.

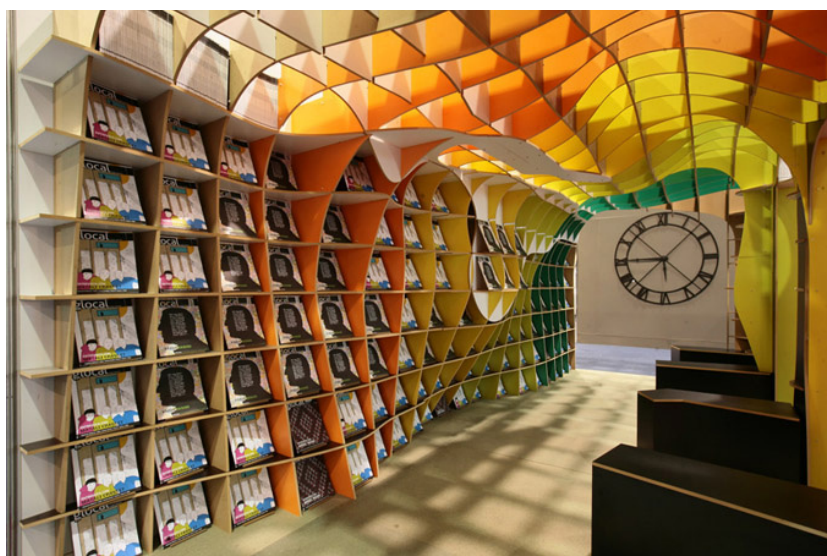


Imagem 83: *Habitat Expo - Glocal Design Magazine, Mexico, 2010, ROW Studio*. Esta instalação criada num stand de 24 m<sup>2</sup>, sob a alçada da *Glocal Design Magazine*, é o exemplo de como uma ideia simples mas bem executada pode ter um impacto tão forte quanto invejável.



Imagem 84: *Habitat Expo -Glocal Design Magazine, Mexico, 2010 , ROW Studio*. Com o patrocínio na construção do stand da *Masisa Mexico*, o produtor de *MDF* líder na América Latina, o estúdio de design foi capaz de criar um espaço em que o movimento, a cor, e a riqueza da disposição está presente graças ao seu poder criativo e inovador.

Igualmente importante é compreendermos que para que determinado projeto de design de eventos chegue ao seu público-alvo será necessário comunicar devidamente esse mesmo projeto. É interessante refletirmos neste ponto sobre o que Laurens van den Acker, *general manager* do setor de design da *Mazda*, partilhou relativamente à visão do design por esta empresa: “O design para nós é comunicação. Ou seja, o que quer que façamos, a forma como desenhamos os carros, tem que comunicar os valores que a Mazda defende” (Marketeer, 2008, p. 33). O design de informação, a par com o design de ambientes, engloba um conjunto de disciplinas, entre as quais se destacam o design gráfico, o design de tecnologias de informação e o de multimédia (Cooper & Press, 2001). Se considerarmos o design gráfico enquanto elemento fundamental na criação de eventos, teremos que ter imediatamente em consideração que esta disciplina do design se caracteriza por incidir sobre a comunicação humana (Margolin & Buchanan, 2002).

É importante voltar a fazer referência a Diogo Assis quando afirmou que é precisamente na comunicação que, de uma maneira geral, há muito trabalho a fazer na indústria dos eventos, por ser, precisamente, uma indústria que vive para a comunicação e da comunicação (Assis, 2011). Os eventos são, eles próprios, ferramentas de comunicação, sendo mesmo considerados a principal estratégia de comunicação que pode ser utilizada por qualquer que seja o seu promotor, e o design de informação é um campo de abordagem que se assume por projetar comunicações claras e compreensíveis dando assistência à estrutura, contexto e apresentação de dados e informação. E se considerarmos que os eventos são criados, e não manipulados, veremos a semelhança em relação ao design gráfico, de uma importância crucial no processo de comunicação, uma vez que distingue a criação visual da mera manipulação visual. O design gráfico atende a um conjunto de necessidades, como a criação de sinaléticas, logótipos, mapas e até material educacional.

Se aplicarmos estas mais-valias deste ramo do design ao mundo dos eventos, nomeadamente sob a forma de pósteres, *flyers* e convites que comunicam e/ou publicitam o evento, verificamos que temos tudo para que este género de acontecimento memorável seja devidamente comunicado, através de uma linguagem clara, universal e desenvolvida em uníssono com a necessidade em resolver determinado problema para o qual o design de informação foi chamado.

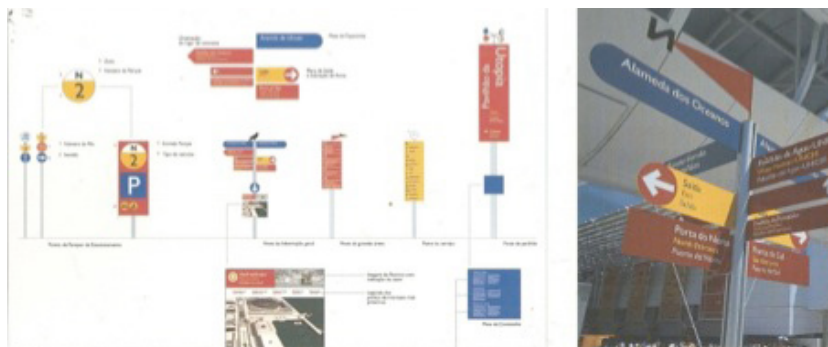


Imagem 85: Projeto de Sinalética e Comunicação para a Expo' 98, com o projeto tipográfico de autoria do designer gráfico Mário Feliciano. A mais correta utilização do estilo tipográfico para um mega-evento como foi a Expo'98 é de uma importância crucial que garante que todo o projeto de sinalética se baseia nas necessidades do espaço a considerar e, simultaneamente, se baseia na imagem desenvolvida em torno desta exposição internacional.



Imagem 86: Projeto de Sinalética e Comunicação para a Expo' 98, com o projeto tipográfico de autoria do designer gráfico Mário Feliciano. O sucesso de um evento desta dimensão está diretamente associado com a forma como a sinalética facilita os movimentos dos participantes e os direciona consoante as suas necessidades.

Embora possa ser considerado como um derivado do design de informação, o design de identidade corporativa integra também o design de produtos e o de ambientes. Isto porque o design de identidade corporativa envolve necessariamente uma sintonia entre a estética e a função pelo simples facto de que a identidade expressa a função, o carácter, e objetivos da organização no qual está inserido (Cooper & Press, 2001). No fundo, o design de identidade corporativa projeta toda a imagem de uma organização (Bruce & Bessant, 2002). No contexto dos eventos, é o design de identidade corporativa que poderá garantir o unísono entre aquilo que é produzido (através do design de produto), aquilo que é criado ou recriado espacialmente (através do design de ambientes) e aquilo que é comunicado devidamente (através do design de informação), garantindo que os objetivos dos eventos e de quem os cria (a respetiva organização) são transmitidos e utilizados da forma mais direta possível. Tomemos como exemplo o desenvolvimento de um projeto de um evento corporativo.

O evento tem que garantir que a mensagem sobre a qual se propôs transmitir é devidamente compreendida, e isto só pode ser garantido se for aplicado e considerado o design de identidade corporativa, que servirá de veículo de transporte das competências que o design foi desenvolvendo para os diferentes elementos do evento e das mensagens intangíveis que a organização poderá transmitir através do desenvolvimento e enquadramento deste tipo de evento na sua estratégia corporativa. Novamente aqui é fundamental que se faça referência ao *merchandising* enquanto uma criação do design de identidade corporativa para ser um elemento unificador de todas as características de determinada marca que se pretendem que sejam comunicadas e públicas. Em resumo, o design de identidade corporativa irá permitir que o evento corporativo que se venha a realizar esteja intimamente ligado com a imagem e os valores da marca, da empresa, da organização ou da entidade que o cria.



Imagem 87: Festa de lançamento, 20 de Março de 2012, Nokia. Com o objetivo de divulgar e promover o novo produto da marca, a Nokia criou, como é habitual fazer, um evento de demonstração das vantagens do produto, em que apresenta as suas características e as suas mais recentes novidades.



Imagem 88: Festa de lançamento, 20 de Março de 2012, Nokia. Pese embora seja um evento de promoção, existe sempre espaço para o lazer e divertimento, muitas vezes com a utilização de performances artísticas, como o *stand-up*, a dança ou o *karaoke*.

Posto isto, partimos à descoberta sobre qual é, no seguimento do nosso estudo, o valor que o design imprime ao universo dos eventos. Em primeiro lugar, o valor do design está presente enquanto força de mudança dentro de uma organização de eventos, pelo simples facto de se fazer valer de técnicas, teorias, e metodologias específicas que muitas vezes não são consideradas neste contexto. Além disso, o facto do design ser uma atividade de resolução de problemas faz desta disciplina uma forma valiosa de diferenciação para o sucesso de um evento, uma vez que todos os detalhes de design de um produto criativo como um evento se tornam muito importantes. A “caraterística competitiva do design: atuar como estratégia que cria valor para uma indústria” (Barbosa da Silva, 2005, p. 28), nomeadamente para a indústria dos eventos, faz com que o seu papel estratégico dentro de uma organização de eventos faça evidenciar, por um lado, o valor do design enquanto capacidade de criação de um evento novo e inovador que faça a diferença no mercado, sempre com a intenção de promover a inovação e atender às necessidades do mercado e da indústria dos eventos; por outro lado, o seu papel estratégico faz ressaltar o valor do design em criar plataformas criativas estratégicas, como os eventos, para o lançamento e promoção de determinado produto.

Ao influenciar todas as áreas da atividade organizacional de um evento, o design valoriza-se pelo compromisso que cria com a indústria dos eventos, no cuidado que tem em lidar quer com a organização do evento como com as demais organizações com as quais trabalhar para o desenvolvimento do evento, no contributo que dá a todo o processo relativo ao projeto do evento, ao partilhar o seu conhecimento e as suas necessidades com os outros departamentos envolvidos (sabendo da importância do trabalho em equipa para o sucesso do evento), e na estratégia criada na organização do evento, pelo que o design deverá ser um dos principais intervenientes no planeamento dessa mesma estratégia.

No contexto de criação de um evento, o valor do design está também em saber comunicar a própria imagem que a organização do evento pretende transmitir, pondo em evidência, por saber da sua importância, o valor da imagem como contributo para melhorar a opinião sobre determinada marca, organização ou entidade que se propôs a criar o evento. Isto deve-se ao facto de que o design é capaz de modelar e visualizar as melhores soluções para o evento, uma vez que o evento vive de imprevisibilidade.

Segundo a revisão da literatura que foi feita, o valor do design está também presente no contexto dos eventos graças ao seu conhecimento e capacidade em compreender o contexto ou as circunstâncias em que se desenrola o evento, valorizando a cultura de determinado local e, se necessário, projetando e coordenando a transformação temporária do espaço onde se realizará o evento, sempre tendo como objetivo a realização de um evento de sucesso, enquanto experiência memorável. Completamos esta visão do valor do design explorando a forma como o design se foca atualmente em melhorar os serviços e as experiências dos eventos para todos os intervenientes, através de estratégias mais eficientes e eficazes (e com maior redução de desperdícios, contabilizada na avaliação do evento).

Paralelamente, torna-se imperativo compreender neste ponto que a aplicação dos demais processos, metodologias, e pensamentos de design fará surgir também um maior envolvimento por parte da organização do evento sobre a forma como o design deve ser incorporado no desenvolvimento concetual, projetual e de operacionalização de um evento. Por outras palavras, a aplicação da metodologia do design, e os processos criativos que lhe estão inerentes, fará com que o design seja capaz não apenas de encontrar uma solução para o problema ou os problemas que poderão surgir no evento, mas antes tirará partido das suas competências para encontrar a melhor solução para o evento.

Conforme mencionamos anteriormente, enquanto metodologia, o design agrega dois conceitos que, segundo temos vindo a explicar, estão sempre presentes na criação de um evento: a criatividade e a experiência. A presença destes dois conceitos no universo dos eventos é uma constante visto que um evento é, também ele, por si só uma experiência criativa (seja ele de que natureza for). Relativamente ao design, ao ser compreendido neste contexto como a aplicação da criatividade humana, tem como objetivo criar produtos criativos, nomeadamente sob a forma de eventos, pelo que a aplicação deste pensamento criativo com o pensamento experimental dará origem ao pensamento em design (*design thinking*), um pensamento que reconhece padrões e constrói ideias para o evento que tenham significado emocional, indo ao encontro de um dos principais objetivos a ser almejado aquando a criação de qualquer evento: conduzir as pessoas à experimentação conjunta de emoções.

A aplicação do *design thinking* deverá estar sempre enquadrada num processo criativo de criação de um evento, tirando partido dos pensamentos divergente (que criará opções) e convergente (que fará escolhas) do design para o sucesso do evento - como Tschimmel assim o definiu, “no processo projetual, o designer levanta continuamente hipóteses que anunciam uma possível solução do problema e as possíveis consequências desta solução” (Tschimmel, 2003, p. 6). No mundo dos eventos, em que tudo está susceptível de mudar, é muito importante que haja a capacidade de criar opções diferentes para que depois se possa tomar a decisão certa.

Se objetivarmos a compreensão da atividade e das disciplinas do design no universo dos eventos, então poderemos concluir o mesmo que Berridge concluiu, e dizer que “o design é uma componente criativa singular de um evento (a ser realizada por, embora não exclusivamente, um designer)” (Berridge, 2007, p. 96, tradução livre). A nossa abordagem passa, assim, por considerar o design enquanto atividade criativa que promove a inovação em eventos, uma atividade que vive pela partilha com uma equipa interdisciplinar, que valoriza a opinião e as ideias de todos e de cada um. Como Lockwood mencionou, o design é um recurso chave que permite inovar, e a inovação pode ser definida como criatividade (ideia) mais design (a ideia aplicada) (Lockwood, 2004). Esta definição faz-nos perspetivar o quanto é essencial compreender que a chave para o sucesso projetual é fazer do design e da inovação o âmago da estratégia de um projeto (Stamm, 2004), e mais concretamente de um projeto de um evento.

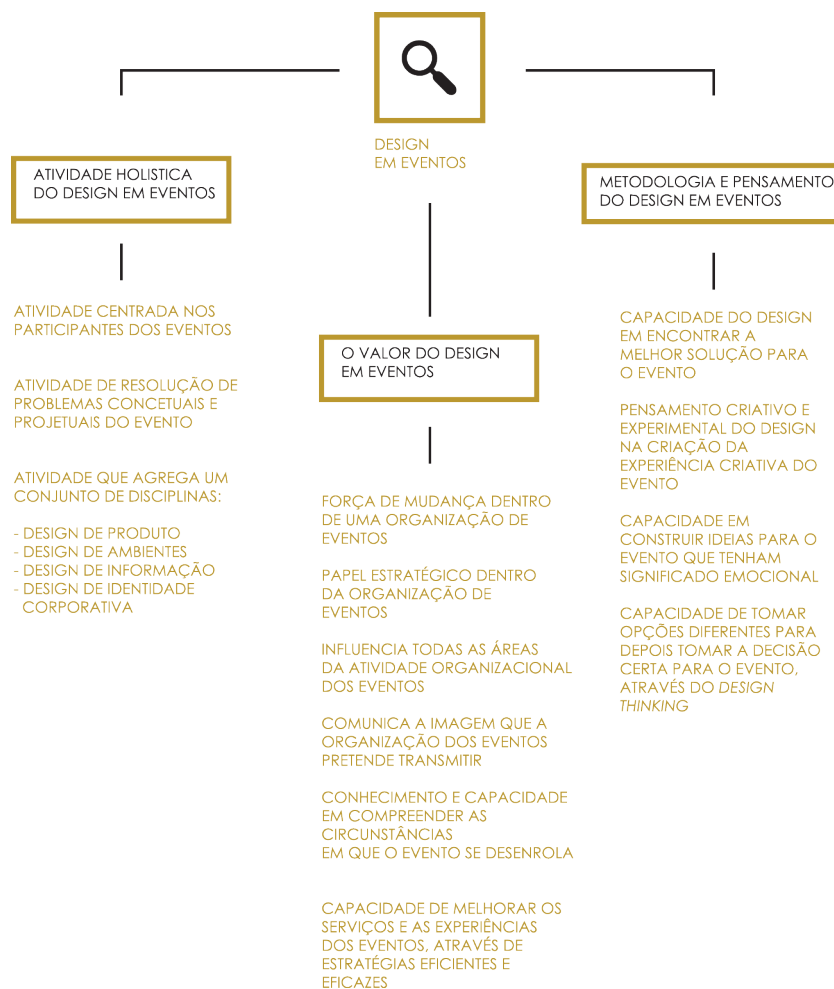


Figura nº 21: Diagrama com a proposta para o enquadramento do design em eventos.

\* \* \*

Por último, resta-nos dizer que um dos objetivos não só desta disciplina do design como também da gestão do design passa por garantir um ambiente que estimule e suporte o pensamento criativo de design (Cooper & Press, 2001).



Depois da aproximação do design ao universo dos eventos, faremos agora uma abordagem àquela que poderá ser a forma de encontrar paralelismos para compreendermos de que maneira a gestão do design se aplica nos ambientes corporativos e organizacionais de eventos, a partir da avaliação dos níveis de gestão do design no enquadramento do projeto de um evento.

O propósito desta revisão aos níveis da gestão do design, que neste caso se focam nas fases de desenvolvimento de um evento, torna-se importante pelo facto de considerarmos, tal como Farr (1966) já na altura o mencionou, que onde há design tem que haver gestão.

\* \* \*

Revisitando a efemeridade característica de um evento, o que significa que tem um começo e um fim, compreendemos o quão próximo está das características primárias de qualquer tipologia de projeto. É precisamente pelo seu carácter projetual que, ao período que vai desde o seu início até à sua conclusão, chamamos de 'ciclo de vida do projeto do evento' (Turn, Norton & Wright, 2009). Isto exige que para que sejam criados eventos seja necessário que algo seja planeado, gerido, organizado e executado (Berridge, 2007), sendo passível haver uma consideração - para além dos diferentes ramos do design que podem estar inscritos na execução de um projeto de um evento - sobre o impacto que a gestão do design poderá ter para a realização de eventos.

O design pode ser ativo, segundo argumentaram Cooper e Press, nos níveis estratégico, funcional e operacional, e para cada nível de tomada de decisão de gestão estará associada uma definição de estratégias baseada em aspetos chave do processo de gestão (Cooper e Press, 1995, a partir de Sun, Williams & Evan, 2011) aquando o processo de realização de um evento.

Vejamos então o primeiro nível da gestão do design: o nível estratégico. Este nível pressupõe a aceitação e compromisso da administração em dotar o design de recursos, meios e organização suficientes para o desenvolvimento de projetos (Calçada, 1997). Enquanto recurso estratégico potencial como o design é, tem também como um dos seus ramos de aplicação o design de informação, no qual faz parte o design gráfico, que poderá ser, segundo o nosso entendimento, o elemento chave que criará esta apresentação de imagens e símbolos enquadrados nas necessidades que lhe são propostas, e que compõem a fase de criação do conceito do evento de que falamos, isto é, da fase de concetualização do evento. Ora, para que se realizem e projetem estas imagens e símbolos que compõem toda a comunicação do evento, será necessário que o design seja dotado desses tais recursos e meios que a organização do evento dispõe, e que, sob a nossa perspetiva, devem ser geridos tendo como base o nível estratégico da gestão do design.

O nível estratégico da gestão do design trata precisamente também desta capacidade do design em unir a visão da entidade organizacional (Borja de Mozota, 2003) do evento, para que todos os intervenientes cheguem efetivamente a um acordo para aquilo que poderá ser o melhor para o evento, através de uma boa gestão dos processos que compõem o evento e dos elementos que fazem com que o evento seja devidamente executado. Se considerarmos a primeira fase do projeto de um evento, revisitamos que concetualizar um evento passa por compreender o contexto no qual o evento terá lugar, lugar esse que será um enorme fator do seu sucesso (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006), e que será parte constituinte da estrutura estratégica do evento (Thomas, Hermes & Loos, 2008). Concetualizar um evento passa por fazer uma análise quer das capacidades, valores e recursos internos da organização, quer do ambiente externo sobre o qual opera, auxiliando na determinação dos objetivos para a respetiva organização. É essencial que se faça uma análise completa antes do lançamento do evento (Turn, Norton & Wright, 2009). Ao concetualizar o evento, devemos igualmente criar um conceito do evento, que se pede que seja forte e que se aplique ao seu contexto e às suas circunstâncias (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006), dando-se atenção aos valores estratégicos que o mesmo terá que defender, partindo da contextualização do ambiente e da análise dos objetivos (Thomas, Hermes & Loos, 2008). A própria leitura por parte da gestão do design dos métodos de trabalho, da seleção da equipa, e da organização e dos processos que serão utilizados (ou poderão ser utilizados) devem ser considerados aquando a fase de concetualização do evento. Seguindo esta perspetiva, o nível estratégico da gestão do design poderá, a nosso ver, tratar da capacidade em unir e transformar a visão da organização dos eventos pressupondo a aceitação por parte da organização em dotar o design de recursos e meios para o desenvolvimento do projeto de design do evento. O nível estratégico da gestão do design compromete-se também em manter os objetivos do projeto, sempre tendo como linha de conduta a boa organização do design (Jun, 2003). Se o design souber o seu papel no evento, comprometendo-se a cumprir com os processos projetuais nos quais está envolvido, então toda a organização e consequentes operações assumidas para o evento serão mais facilmente delimitadas e respeitadas por todos os elementos da equipa que compõe o evento.

Ao conjunto daquilo que pode ser gerido pela gestão do design através do seu nível estratégico, acoplamos igualmente a avaliação do evento. Antes de mais, avaliar um evento é fundamental ao fim de cada evento realizado, da mesma forma que o planeamento e a operacionalização também o são (Marreiros, 2011). A avaliação deve estar presente em todo e qualquer processo, nomeadamente, em processos de gestão, e a gestão do design não é exceção (Sun, Williams & Evan, 2011). Avaliar um evento passa por fazer análises quantitativas e qualitativas. Na análise quantitativa podemos incluir todos os que trabalham e participam no evento: fornecedores, clientes, patrocinadores e parceiros. Ao incluir todos nesta análise, estaremos a motivá-los para um objetivo comum de sucesso, ao mesmo tempo que promovemos um sentimento de contribuição individual e do grupo para os objetivos de excelência do evento (Brito, 2007). No nível estratégico, a gestão do design dedica-se igualmente à avaliação do projeto que tem em mãos (Jun, 2003). Sendo a atividade do design feita em conjunto ou em grupo, o design confere muita consideração a todos aqueles que participam no projeto e fazem dele um projeto bem-sucedido. A análise qualitativa de um evento traduz-se numa avaliação dos serviços prestados, bem como na avaliação do comportamento e empenho em termos globais da instituição que organizou o evento, e de cada um dos departamentos envolvidos no evento. Como o próprio nome indica, a análise qualitativa premeia a qualidade da globalidade dos intervenientes do evento. A finalização de um projeto de design também nos leva, inevitavelmente, a tentar compreender o que correu bem e o que correu menos bem, absorvendo-se as declarações de quem fez parte da concretização do projeto de design. Todos os participantes de um projeto de design são considerados por forma a acrescentar o valor e a qualidade tão desejados, sendo assim necessário que se faça uma avaliação qualitativa do projeto de design. Este envolvimento e dedicação que o design dedica a todos os intervenientes pode também, segundo a nossa perspetiva, ser usado para um projeto de um evento, agora que sabemos a importância que tem em avaliar um evento e considerar a opinião final de todas as partes que o compõem.

Segue-se a fase do planeamento neste processo de realização de um evento. Esta fase de planeamento, onde estão inseridos a gestão do projeto e o dito planeamento do evento enquadrar-se-á no nível funcional (ou organizacional) da gestão do design, da forma que passaremos a explicar.

O nível funcional da gestão do design considera que, para que o design possa ser desenvolvido internamente, a questão mais importante passa por suportar o design no nível da gestão de topo, fazendo com que o design esteja envolvido no desenvolvimento de estratégias organizacionais (Borja de Mozota, 2003). O nível funcional tem que ver com a distribuição de recursos, com o ambiente criativo de design, com a gestão de projeto, a documentação, a gestão de informação para a tecnologia de design e os recursos humanos (Jun, 2003). Ao tratar da gestão do projeto, o nível funcional da gestão do design deve por isso ser capaz de liderar ou coordenar a gestão do projeto do evento. O objetivo do nível funcional (ou organizacional) de um processo de design que está a cargo da gestão do design passa pela criação de um departamento de design nas organizações (empresariais ou não) que garanta não só um cargo de design como também não descure todos os elementos organizacionais defendidos por Jun (Jun, 2003). Planear um evento passa por definir um objetivo, visualizar a estratégia para atingir esse objetivo e desenvolver um processo que, passo a passo, vá de encontro a esse mesmo objetivo (Marreiros, 2011). Ora, a constante prossecução de objetivos é regra básica de gestão do design, que é ainda mais enaltecida no seu nível funcional, uma vez que a obrigação de todos os departamentos de uma organização passa por ir ao encontro de um conjunto de objetivos. Se for garantido um grupo de trabalho coeso que coordene todas as atividades do design dentro de uma organização que se dedique a eventos, garantiremos igualmente que a gestão do projeto do evento e o seu planeamento serão devidamente executados. Outro fator que deve ser garantido ainda num processo de planeamento de um evento é a inclusão de um plano de legado que garante benefícios contínuos e investimentos associados ao futuro para as comunidades locais onde se realiza o evento (Berridge, 2007). Este plano de legado só poderá ser garantido, na nossa perspetiva, se o planeamento for de facto bem coordenado e gerido, condição apenas abonada se tivermos em conta todos os elementos organizacionais, garantidos pela existência de um departamento de design que a gestão do design tanto defende, que suporte o design ao nível da gestão de topo.

Após o planeamento do evento, coloca-se o evento em ação, ou seja, realiza-se o evento. Esta etapa de operacionalização do evento abrange o período do evento que tem lugar na localização, já definida, em contacto direto com o público. Ou seja, nesta secção de tempo, a ênfase é colocada no fluxo do processo, na coordenação de participantes e na resolução de possíveis problemas de última hora num curto espaço de tempo (Thomas, Hermes & Loos, 2008). Se voltarmos aos níveis de tomada de decisão da gestão do design, encontramos simultaneamente uma semelhança e uma mais-valia para esta fase de operacionalização do evento, quando a gestão do design se preocupa em coordenar o valor diferenciador do design, isto é, quando relacionamos a operacionalização do evento com o nível operacional de um projeto de design. “O nível operacional do projeto, ou o primeiro passo em direção à integração do design” (Borja de Mozota, 2003, p. 186, tradução livre), incluindo no campo dos eventos, foca-se na identificação dos tais possíveis problemas de projeto do evento e dos profissionais encarregues do projeto (Jun, 2003), sendo fundamental uma análise mais exaustiva no contexto dos eventos, uma vez que a identificação de um problema é também a análise das capacidades e dos recursos que podem ser imputados ao evento.

O nível operacional da gestão do design está intimamente ligado com as atividades que se realizam durante o processo de transformar as ideias do evento num produto criativo e na respetiva experiência do evento. Durante a operacionalização do evento deverá ser tido em atenção que as ideias do evento darão origem a estratégias de comunicação que serão adotadas para os eventos, resultando numa apresentação de símbolos e imagens sobre os quais um público potencial pode extrair significado (Thomas, Hermes & Loos, 2008), o que privilegia aqui, a nosso ver, o valor diferenciador do design enquanto fonte de vantagem competitiva (Borja de Mozota, 2003) que se deve fazer valorar numa indústria tão mutável e em constantes flutuações como é a indústria dos eventos; em segundo lugar, deve ser compreendido o progresso e a execução concreta do evento (Thomas, Hermes & Loos, 2008), sempre tendo em conta a equidade do projeto (Borja de Mozota, 2003) do evento relativamente à marca ou à imagem corporativa; e em terceiro lugar, são efetuadas todas as atividades estabelecidas para depois do evento.

O período de operacionalização do evento completa-se com o seu respetivo controlo. Apesar do controlo do evento ser um aspeto que se estende por todas as fases – concetualização, planeamento e operacionalização – e que pode ter lugar a qualquer altura, é no controlo de todo o processo das operações de gestão que se registam os desvios e identificam as causas (Thomas, Hermes & Loos, 2008). Durante o evento, o controlo contínuo e a documentação da operação permite, em primeiro lugar, que se ganhe experiência e, ao adquiri-la, que se dê uso ao conhecimento gerado para eventos futuros. Para que seja assegurada a valorização do conhecimento para a prática futura de eventos é assim fundamental, de acordo com este estudo, que se tenha em conta o derradeiro nível de atuação da gestão do design, em que se visualiza, opera e desenvolve o projeto do evento, sempre em equipa, de preferência interdisciplinar.

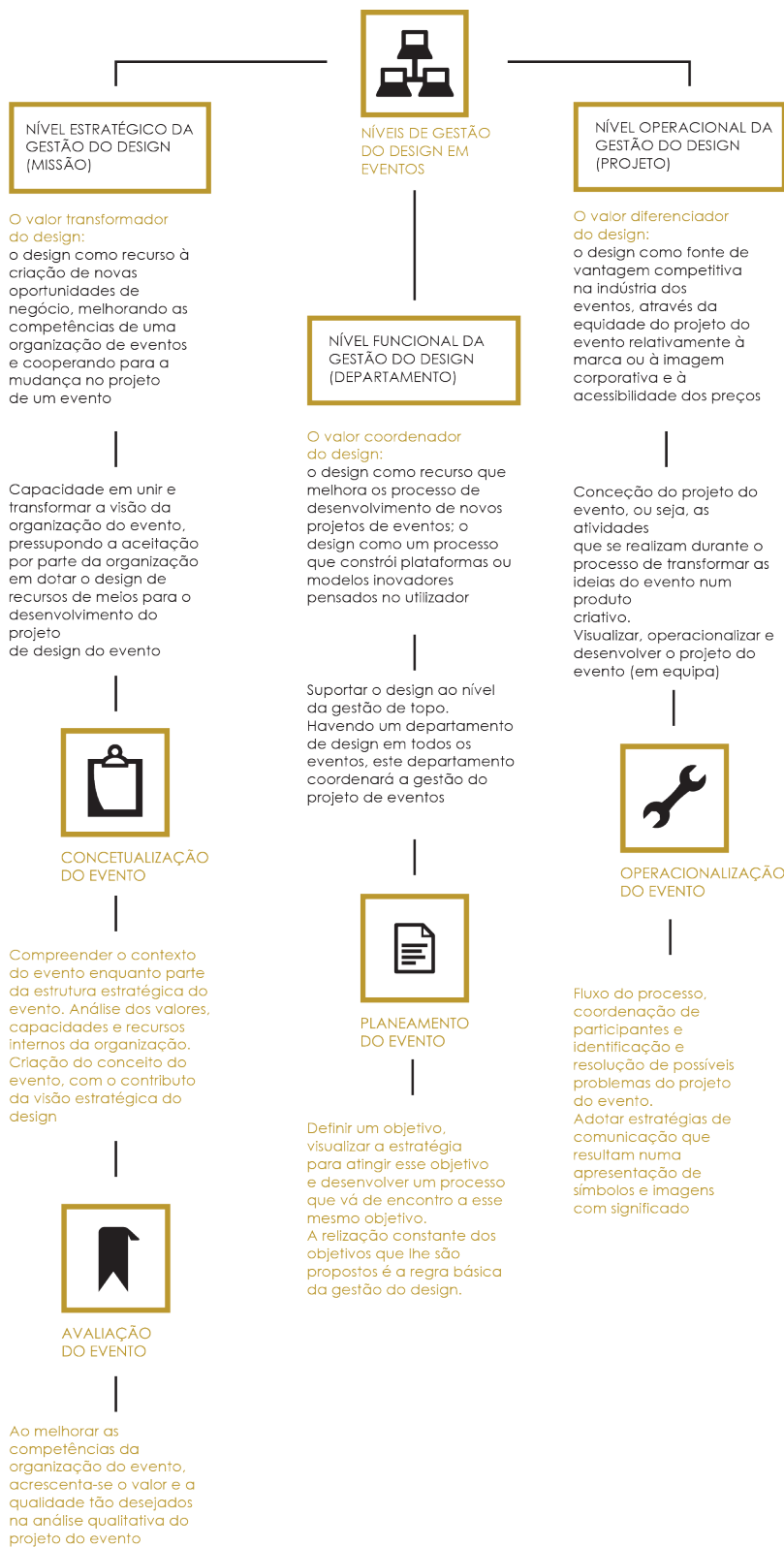


Figura nº 22: Diagrama com os níveis de gestão do design aplicados à atividade projetual de um evento. Adaptação da tabela desenvolvida por Thomas, Hermes e Loos (figura nº 6) e da tabela desenvolvida por Borja de Mozota (figura nº 15) com os níveis da gestão do design.

\* \* \*

Sintetizando estes níveis de gestão do design em eventos, o nosso objetivo passa por deixar esta perspectiva que se pode dar à gestão do design, quando enquadrada ao mundo dos eventos. O objetivo aqui passa por deixar um entendimento de que o evento é também ele um projeto, projeto esse que deve ser devidamente gerido. Para que a gestão desse projeto do evento esteja completa, achamos nós, pelo quadro que deixamos ao contextualizar estes dois campos, que a gestão do design deve ser parte integrante da gestão do evento.

A proposição fundamental para a criação deste estudo não passa apenas por visualizarmos aquilo que poderá ser um enquadramento mais pormenorizado da gestão do design no universo dos eventos. Compreender o papel e a importância da gestão do design implica igualmente que se perspetive um envolvimento do profissional de gestão do design – o gestor de design – nos atos e departamentos organizacionais de um evento. Por conseguinte, voltaremos aqui a pormenorizar quer o perfil, quer as competências de um gestor de design, neste caso à luz daquilo que poderá ser o seu envolvimento direto na criação dos projetos de eventos. Iremos pontuar a influência que o gestor de design pode ter nos eventos consoante as competências e o perfil que for sendo explanado.

\* \* \*

Partiremos primeiramente à busca daquilo que são as capacidades inerentes de um gestor de design, isto é, ao perfil que já foi traçado. Antes de mais, voltamos a ressaltar que um gestor de design não tem que ser necessariamente um designer. A premissa fundamental que define um gestor de design prende-se com o facto de que este profissional conjuga a seriedade de um gestor, sempre orientado para o problema de forma cautelosa, com a característica holística dos profissionais de design, sempre orientados para as soluções através de resultados experimentais. Ou seja, um gestor de design conjuga a capacidade de adaptação dos gestores com a característica inovadora dos profissionais de design (Von Stamm, 2004). As tarefas e a responsabilidade de um gestor que esteja a coordenar um evento podem ser alteradas diariamente, ao longo da preparação do evento, uma vez que, como já o dissemos, o evento é também um ato experimental. Assim como mencionei anteriormente, e reforçando essa ideia, poderão surgir um conjunto de questões inesperadas que obriga esse mesmo gestor encarregue do evento a agir em conformidade ao que lhe vai sendo apresentado, precisando resolver esse conjunto de questões da forma mais rápida possível (Marreiros, 2011). Como o gestor de design é capaz de absorver num só profissional a seriedade e o carácter inovador (Von Stamm, 2004), ele tem de ter um tipo particular de personalidade que o permita ser um apaziguador ou um pacificador (Best, 2006) entre as partes que compõem um projeto, e nomeadamente sob o nosso ponto de vista, um evento. A perspicácia que é exigida a quem coordena o evento pode ser almejada, segundo aquilo que defendemos, por um gestor de design, graças às características intrínsecas à sua profissão e ao ambiente organizacional no qual trabalha.

Um gestor de design tem também, segundo aquilo que foi perfilado, de ser eficiente (para fazer a diferença) e eficaz (por precisar de tão poucos recursos quanto possível) (“Design management journal”, 1998). Uma das condições *sine qua non* que imputamos ao evento logo a título inicial foi a de ser capaz de fazer a diferença, visto ser essa a base para que a experiência do evento seja efetivamente inovadora (Berridge, 2007). Uma das outras condições que imputamos ao evento referia-se à sua capacidade em tirar proveito dos recursos de que dispõe para a sua realização (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006). O gestor de design, graças a esta competência de que dispõe é, perspetivamos, capaz de estar inserido no meio organizacional de um evento, garantindo que se veicule a diferença através de um dado evento, fazendo com que sejam apenas utilizados os recursos que a equipa dos eventos dispõe. Um gestor de design é também responsável por resultados, o que o torna numa pessoa metódica, que garante que nada é deixada ao acaso (Helen Atkinson em Best, 2006). Este carácter unificador do gestor do design é fundamental para a criação de eventos, uma vez que estes acontecimentos efémeros devem também eles ser pautados pela uniformização de conteúdos e pela linguagem uníssona que transmitirão ao seu público.

A par com o perfil, compilamos também quais as competências que vão sendo adquiridas pela experiência profissional que o gestor de design vai adquirindo ao longo dos anos. O gestor de design tem de ser capaz de liderar o design, nomeadamente no contexto dos eventos. Isto significa que o gestor de design tem de ter a capacidade de liderar uma equipa e gerir o orçamento que lhe estiver disponível, colocando o design nos planos e nos métodos de uma organização, ao mesmo tempo que vai treinando o *staff* em direção ao design. A capacidade deste profissional em assumir a liderança do design num ambiente organizacional é fundamental para o enquadramento que propomos dos diferentes ramos do design na organização dos eventos. Por isso defendemos que deverá competir ao gestor de design o bom funcionamento e a boa aplicabilidade do design nos eventos, principalmente porque compete também ao gestor de design a capacidade de comunicar sobre design no contexto dos eventos. Pressupondo o carácter holístico que a gestão do design tem, não esquecendo a importância da boa relação que o design deve ter com outras atividades, o gestor de design deve igualmente ser capaz de desenvolver ferramentas que o permitam trabalhar com o *marketing*, com a gestão, com as ciências sociais, com as artes e com as humanidades que compõem ou podem compor determinado evento em que estiver inserido.

Mais, uma das competências que devem estar presentes num gestor de design é a capacidade de contratar profissionais de várias áreas que ajudarão na pesquisa em design, capacidade que pode vir a ser preponderante caso se verifique esta polissemia no seio da organização de um evento. É por estes motivos que se considera que os gestores de design criam sinergias, quer essas forças sinérgicas se verifiquem no papel estratégico do design a aplicar nos eventos ou no desenvolvimento das ferramentas necessárias que permitam trabalhar com outras atividades.

Outra competência que deve ser considerada por um gestor de design é a sua capacidade em manter o controlo sem limitar a criatividade. O controlo é, como já lhe fizemos referência, uma das fases a ser tida em conta durante o processo de formulação de um evento. Enquanto novos campos experimentais, com novas oportunidades de criação e recriação de temas, os eventos aumentam os espaços de criatividade para quem os cria (Neto, 2000). O controlo e a criatividade são incontestavelmente duas premissas que fundamentam um bom projeto de um evento, pelo que se o gestor de design é capaz de manter o controlo sem ter que delimitar o nível de criatividade segundo bases pouco fundamentadas, então pelo nosso entendimento o gestor de design deverá ser um dos atores principais na organização de um evento.



Figura nº 23: Diagrama com a proposta para o perfil e as competências de um gestor de design no contexto dos eventos.

Um gestor de design deve ser totalmente sensível às mudanças e à emergência das situações (Gornick, 2003), uma constante no programa de um evento, que pode viver de constrangimentos ou imprevistos como, aliás, já referimos. Ao estar sensível a este tipo de ambiente mais incerto, o gestor de design estará prontamente capaz de coordenar e criar um consenso positivo em processos de tomada de decisão que irão guiar a execução de um evento. Um gestor de design é ainda o único profissional capaz de levar todo o processo de design de uma grande ideia para uma realidade ainda maior (Best, 2006) – realidade que pode estar perfeitamente relacionada, segundo aquilo que nos propomos defender, com a realidade que nos é apresentada por um evento, qualquer que seja a sua temática, dimensão, ou forma.

Em suma, um gestor de design tem de ser um diplomata (Best, 2006) – no sentido em que tem que ser uma pessoa astuciosa ou hábil na conservação das boas relações sociais (“Editorial Domingos Barreira”, 1954), nomeadamente as relações que se criam ou que se fundem mais profundamente durante o ato de realização de um evento. O gestor de design é capaz de identificar novas oportunidades de mercado em contextos organizacionais altamente complexos e diversos (Hands, 2009) e portanto deverá ser um dos principais agentes para compreender que de entre essas novas oportunidades de mercados está o universo dos eventos, que se caracterizam precisamente como sendo ambientes organizacionais cada vez mais complexos (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Se o gestor de design é capaz de agrupar em si mesmo as condições que são a base para uma boa fundamentação e posterior prossecução de um evento, então, consideramos nós, o gestor de design deve fazer parte da equipa organizacional do evento.



O encerramento deste estudo faz-se com uma visão global, e também ela holística, de uma síntese do enquadramento do design ao universo dos eventos, do enquadramento dos níveis de atuação da gestão do design às diferentes fases que compõem um projeto de um evento, e do enquadramento daquele que poderá ser o perfil e as competências desenvolvidas por um gestor do design inserido numa organização de eventos.

\* \* \*

A importância do design ao universo dos eventos faz-se sentir logo à partida, ao interpretarmos o evento enquanto um projeto, que se define como efêmero mas que pretende ser memorável e único. Agora que fizemos uma análise do design e dos eventos compreendemos que a forma como o design deverá estar encutido num projeto de um evento é uma premissa necessária para quem quer criar eventos que tenham a capacidade de valorizar a ferramenta de comunicação que o evento representa e fundamentalmente, a ferramenta de comunicação que precisa de estratégias de diferenciação que o design se propõe a oferecer.

Como qualquer projeto, também o evento tem que ser devidamente gerido para que nada seja descurado e para que toda a equipa seja devidamente orquestrada. Tal como referimos anteriormente, durante o evento, o controlo contínuo e a documentação da operação permite, em primeiro lugar, que se ganhe experiência e, ao adquiri-la, que se dê uso ao conhecimento gerado para eventos futuros. Esta noção da importância do controlo sistemático do evento vai de encontro à forma como a gestão do design se preocupa por garantir a boa gestão de qualquer projeto, nomeadamente o projeto de um evento, através da observação das diferentes fases do evento com o auxílio dos níveis da gestão do design.

Defendemos assim o que Lockwood esmiuçou, quando disse que:

“As empresas precisam de desenvolver a sua própria cultura do design aplicando o design de liderança e aplicando eficazmente a prática da gestão do design, por forma a produzir design eficaz/efetivo e alcançar resultados empresariais. Só então a ideia do design como um recurso empresarial atingirá o seu verdadeiro poder como meio de atingir os objetivos empresariais” (Lockwood, 2004, p. 39, tradução livre).

Resta assim dizer-nos que para que se concretize gestão do design de sucesso há que existir de forma igualitária estrutura e disciplina, uma vez que é a estrutura que nos vai providenciar um modelo a seguir, permitindo que nos foquemos no conteúdo e em soluções criativas e não no processo, e a disciplina é claro necessária para nos mantermos nesse mesmo processo.

É este modelo, de visualização do design e da gestão do design ao universo projetual de um evento, que nos propomos a apresentar.

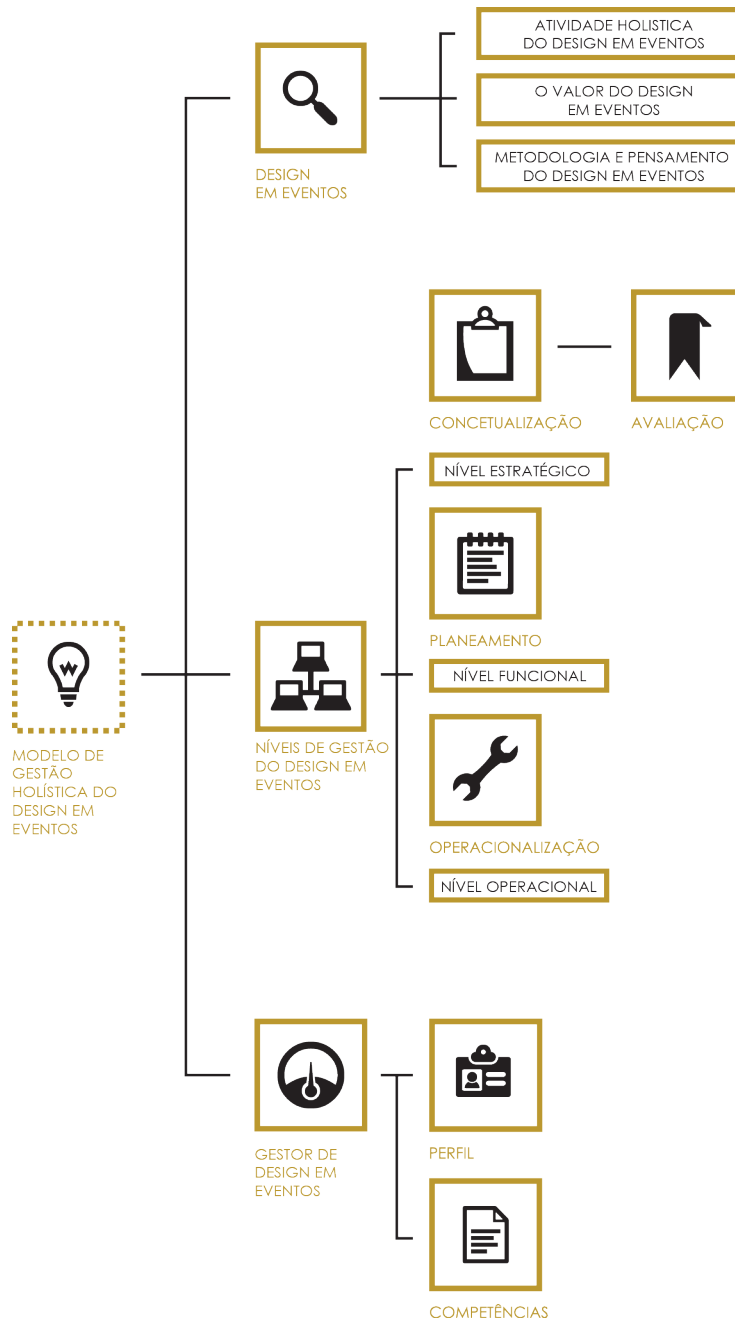


Figura nº 24: Diagrama com a proposta do modelo de gestão holística do design em eventos.

\* \* \*

Concluimos assim que um evento não é senão composto por várias funções diferentes mas relacionadas, que precisam de ser devidamente orientadas, direcionadas e geridas para que todo o projeto do evento nunca perca o controlo, ao mesmo tempo que se garanta, sempre, que a experiência dos participantes é o foco deste projeto. Para que o evento tenha como resultado esta experiência positiva e única, terá de ser desenvolvido simultaneamente de forma inovadora e metódica, característica comum à prática do design e da gestão do design.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS



Concetualizar, planear, operacionalizar, avaliar. Inconscientemente, estas etapas caraterísticas de um evento acompanham-nos nas tarefas mais elementares, quando escolhemos uma atividade ou um produto em detrimento de outro.

A margem criativa das organizações e empresas deve por isso ser cada vez maior por forma a garantir um elemento de diferenciação em relação às demais. Esses elementos de diferenciação deverá ser, segundo defendemos, uma ferramenta de comunicação dos valores corporativos, apresentada sob a forma de um evento, que apenas será exequível se considerar a importância do design enquanto atividade polissémica com diferentes ramos de aplicação, enquanto força de mudança pelo seu papel estratégico dentro da organização e enquanto atividade com um conjunto de metodologias e processos que aplicam a criatividade humana com o propósito de criar produtos criativos, como são os eventos.

O papel assumidamente interventivo do design no universo dos eventos apenas se fará sentir de for devidamente orientado, segundo os fundamentos da gestão do design, que defenderá o design como um recurso à criação de novas oportunidades de negócio, como um recurso que melhora os processos de desenvolvimento de novos projetos, e como uma fonte de vantagem competitiva na indústria dos eventos, à luz dos níveis de gestão do design e do perfil e das competências endereçadas ao gestor de design.

Com um futuro próximo em que se perspectiva que a maior fatia da população mundial seja da faixa etária sénior, em que a capacidade de criação e/ou recriação se subjugará, simultaneamente, à capacidade de se estar em contacto permanente, através das novas tecnologias, e à capacidade de salvaguardar o meio ambiente em que vivemos, com atitudes sustentáveis, até que ponto é que os valores que o design defende terão de mudar? De que forma é que a capacidade de resposta por parte da gestão do design terá de ser redirecionada? E os eventos?

De que forma e com que forma os teremos que criar?



# GLOSSÁRIO



**Eventos de lazer:** Os eventos de lazer proliferaram de uma forma global, e normalmente enquadram-se nos grandes eventos, ou até nos mega-eventos, uma vez que são capazes de atrair um número substancial de visitantes, ganhando uma cobertura global por parte da comunicação social e colhendo grandes benefícios económicos para a população local. Existe geralmente um processo competitivo de licitação para determinar quem vai acolher tais eventos, que são extremamente importantes para a comunidade local, não só graças ao número de visitantes, mas também porque criam um legado que pode ser físico, económico e social, capaz de trazer benefícios a longo termo que podem vir a continuar a ter um impacto na comunidade local muito depois de o evento ter tido lugar. Tudo isto graças à ligação que mantêm com programas governamentais, que permitem a construção de instalações e infra-estruturas, e a renovação e revitalização de áreas urbanas que por sua vez enaltecem o perfil dessa comunidade local a nível global (Raj, Walters & Rashid, 2009).

“A experiência é um conceito fundamental no lazer” (Getz, 2007, p. 131, tradução livre) – esta é a frase chave que caracteriza um evento de lazer. No panorama nacional, desde a *Expo’98* assistimos a uma evolução vertiginosa, quer seja pelo aparecimento de mais e melhores atores, quer pela mudança de palco e técnicas. Uma dinâmica a que a capacidade que os consumidores têm de aprender (e exigir) tudo muito rapidamente nos levou a todos para novos patamares de exigência (Soares, 2011). Exemplos deste novo panorama de exigência nos eventos de lazer encontramos também numa escala global, aquando a realização dos Jogos Olímpicos e do Campeonato Mundial de *FIFA* (Raj, Walters & Rashid, 2009). O Campeonato Mundial da *FIFA* (*Fédération Internationale de Football Association*), ainda hoje é um dos principais eventos mundiais, servindo de exemplo de liderança em relação aos demais (Berridge, 2007). Estes exemplos coadunam-se também enquanto eventos desportivos.

**Eventos pessoais:** Os eventos pessoais, também considerados em alguns casos como eventos privados, são celebrações de ocasiões especiais com amigos e família. Segundo Razaq Raj, Paul Walters e Tahir Rashid, esta tipologia de eventos pode ser vista como uma sub-secção dos eventos culturais, apesar de serem também transculturais. O formato dos casamentos ou funerais pode variar, mas a celebração de união de duas pessoas ou o luto e respeito na passagem de uma vida são os eventos mais antigos e mais comumente praticados. Neste sentido, a experiência é ao mesmo tempo pessoal e social, com múltiplos significados possíveis, sujeitos à subjetividade de cada um (Getz, 2007).

Celebrações relacionadas com as diferentes fases da vida, ligadas tanto à idade como à conquista pessoal, como a celebração de união entre duas pessoas, os funerais, os nascimentos, os aniversários, e as cerimónias de final de curso estão inseridas nos eventos pessoais. O seu propósito é a celebração dos sentimentos (Raj, Walters & Rashid, 2009).

**Eventos culturais:** Segundo Donald Getz, os eventos culturais são também vistos como celebrações culturais (Getz, 2007), precisamente porque o primeiro propósito destes eventos é a celebração e afirmação de cultura (Raj, Walters & Rashid, 2009). Estes valores culturais que lhes estão expressos fazem com que os eventos culturais se separem dos eventos relacionados com o entretenimento (Getz, 2007). Por um lado, os eventos culturais facilitam a integração e inclusão de comunidades mais pequenas de família e amigos dentro da comunidade mais abrangente. Por outro lado, eles permitem que transeuntes de diferentes culturas se juntem e partilhem as experiências durante o processo. Convém lembrar que, como qualquer acontecimento efémero deste género, os eventos culturais incorrem em custos, mas em contrapartida criam oportunidades e têm impactos económicos importantes (Raj, Walters & Rashid, 2009). Os eventos culturais podem também ser grandes eventos (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

Exemplos de eventos culturais são os festivais, os carnavais, as comemorações hierárquicas, e as paradas (Getz, 2007). Os eventos culturais são uma forma universal de eventos que datam antes da indústria dos eventos contemporâneos e existem ao longo da história social e cultural, e na maioria das sociedades (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006), pelo que o estudo destas celebrações culturais inspira-se fortemente a partir da antropologia cultural (Getz, 2007).

**Eventos organizacionais ou de negócios:** São uma tipologia de eventos que se caracterizam por gerar receitas consideráveis para as suas cidades receptoras e, de uma forma crescente, para os centros regionais (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). A indústria moderna vocacionada para este tipo de convenções cresceu em conjunto com a industrialização e comércio nos finais dos anos 90 e ao longo do século XX (Getz, 2007), e isto fez com que estes eventos se tornassem pontos-chave no calendário sobre o qual uma indústria os convoca por forma a coordenar campanhas, fazer contactos e acordar contratos (Raj, Walters & Rashid, 2009). Getz (2007) considera que os principais objetivos são a promoção, a comercialização e o envolvimento direto no comércio, procurando ir ao encontro de objetivos corporativos. Os eventos de negócio incluem 'eventos de associação' – a conferência anual de uma preenchida vasta gama de associações profissionais e de negócio (Raj, Walters & Rashid, 2009).

As exposições - ou seja, uma apresentação de produtos a uma audiência convidada com o objetivo de induzir uma venda ou informar o visitante - são uma parte considerável e em crescimento dos eventos de negócios. É uma forma de publicidade a três dimensões onde, em muitas circunstâncias, o produto pode ser visto, manuseado e avaliado através de demonstração e em alguns casos até cheirado e provado, como forma de não se descorar nenhum dos sentidos que possuímos, para que a contemplação seja plena (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Costumam ser o tipo mais complexo de evento dentro desta categoria uma vez que cada stand pode ser considerado como um sub-evento, particularmente onde novos produtos ou serviços estão a ser apresentados (Raj, Walters & Rashid, 2009). As exposições foram mais recentemente e sucintamente definidas como um evento que permite aos compradores e aos vendedores conhecerem-se numa situação de mercado (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

Uma categoria final que pode ser incluída dentro dos eventos organizacionais ou de negócio são os eventos coletivos, que incluem hospitalidade coletiva, viagens de incentivo, entretenimento do cliente, entretenimento da organização, construção de equipa, encontros e conferências (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

**Eventos corporativos:** Os eventos corporativos são normalmente organizados por equipas internas de eventos ou por equipas de projeto dentro das empresas que estão a promover o evento (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Dito por outras palavras, qualquer evento produzido por e para uma empresa encaixa-se nesta categoria. Os tipos de eventos corporativos mais comuns são o lançamento de produtos, encontros, inaugurações e os chamados 'golpes publicitários' (Getz, 2007). Eventos deste tipo envolvem apenas um negócio, empresa, corporação ou organização. Pode incluir igualmente conferências anuais, lançamento de produtos, eventos de motivação do *staff* ou cerimónias de prémios. Os eventos corporativos são usados pelas empresas para atrair e manter a lealdade do consumidor/utilizador, para aumentar a sua receita económica e o nível de motivação da sua força de trabalho, mantendo sempre altos valores (Raj, Walters & Rashid, 2009).

Tais eventos apresentam uma logística cada vez maior e desafios ao nível da segurança mas conferem um prestígio significativo nos seus governos locais. Também fazem um uso significativo dos eventos culturais na promoção do comércio através dos seus departamentos de assuntos estrangeiros (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

Àqueles eventos corporativos cujas atividades organizadas são realizadas para o benefício de empresas que querem entreter os seus clientes, futuros clientes, ou trabalhadores a cargo da empresa foi dado o nome de eventos de hospitalidade corporativa. Eventos de hospitalidade corporativa são uma forma de compensação não-financeira para trabalhadores e são cada vez mais usados por empresas para motivar o *staff*, fomentar o espírito de equipa e assegurar a lealdade do trabalhador a longo termo. Eventos de hospitalidade corporativa podem incluir eventos culturais, de construção de equipas e desportivos (Raj, Walters & Rashid, 2009).

**Eventos de renome ou marcantes (*hallmark events*):** Os eventos de renome ou marcantes, por definição, são ‘instituições’ permanentes nas suas comunidades ou sociedades. Possuem tal significância, em termos de tradição, atratividade, qualidade, ou publicidade, que permite ao evento fornecer ao local, comunidade ou destino anfitrião uma vantagem competitiva (Getz, 2007). Refere-se àqueles eventos que se tornam tão identificáveis com o espírito ou princípio de um município, cidade ou região, que passam a ser sinónimo do nome do local e ganham um reconhecimento e conscientização abrangente (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

Exemplos clássicos de eventos de renome são o Carnaval no Rio de Janeiro, Brasil, conhecido por todo o mundo como uma expressão da vitalidade latina e exuberância da cidade (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

**Pequenos eventos:** Os pequenos eventos são aqueles cujo interesse se verifica apenas nas esferas privadas e corporativas, e cuja experiência pode ser tanto intensamente privada como partilhada com um grupo de afinidade (grupo esse restrito) (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Os pequenos eventos encontram os seus impactos de forma significativa quando avaliados coletivamente, mas raramente atraem atenção dos meios de comunicação social, e a intervenção política passa fundamentalmente pelas entidades governamentais locais que asseguram licenças ou autorizações que possam ser exigidas e suportam operações sustentáveis para a comunidade (Getz, 2007).

**Grandes eventos:** Os grandes eventos são vistos como oportunidades para o desenvolvimento ou para futuros projetos que visam a renovação urbana de larga-escala (Getz, 2007). Para que a concretização destes grandes eventos seja bem-sucedida, é necessário envolver a coordenação de um grande número de infra-estruturas e apoiar os serviços locais, o transporte e as comunicações (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

A experiência deste género de evento é maioritariamente do interesse das esferas públicas, podendo mesmo dominar dinâmicas de multidões e afetar comunicações inteiras através da cobertura dos diferentes meios de comunicação e da respetiva partilha de informações. Mais, o próprio evento pode ser criado como sendo um evento mediático (Getz, 2007). Os grandes eventos são aqueles que, pela sua escala e pelo interesse dos meios de comunicação social, são capazes de atrair um número significativo de membros, ter cobertura mediática e usufruir de benefícios económicos (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

**Mega-eventos:** Já os mega-eventos distinguem-se dos grandes eventos por serem tão grandes que afetam toda a economia global e isso repercute-se na comunicação social internacional (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Os mega-eventos são geralmente desenvolvidos a seguir a um lançamento competitivo. Neles estão incluídos os Jogos Olímpicos, o Campeonato Mundial da *FIFA* e Feiras Mundiais. Os mega-eventos caracterizam-se pelo número exacerbado de visitantes que podem ter: devem exceder um milhão de visitantes, e para que tal seja possível devem ser capazes de atrair publicidade mundial (Getz, 2007).

Se considerarmos o exemplo das Feiras Mundiais verificamos de forma concreta a rentabilidade elevada dos mega-eventos, nomeadamente através da produção de níveis de turismo extraordinariamente altos (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Estas Feiras Mundiais derivam de um acordo internacional datado de 1928 e que foi regulamentado pelo Departamento Internacional de Exposições (*BIE – Bureau International des Expositions*) em Paris. Este Departamento define as políticas para o lançamento e sustentabilidade das Feiras Mundiais, que são normalmente chamadas de Expos (Getz, 2007).

Portugal também viu a influência destas Feiras Mundiais aquando a realização da *Expo'98*, que se faz repercutir ainda hoje no panorama económico nacional, nomeadamente através das infra-estruturas que foram criadas para albergarem esta Exposição (Berridge, 2007).

**Eventos de desporto ou desportivos:** O teste da destreza desportiva através da competição é uma das mais antigas e mais resistentes das atividades humanas, com uma rica tradição que remonta aos antigos Jogos Olímpicos Gregos, abrangendo não só eventos que incluem vários desportos (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006), como os Jogos Olímpicos que dependem fortemente do patrocínio corporativo e que apenas acontecem com um nível substancial de financiamento, mas também o espectro completo de desportos individuais e as ligas locais e competições para comunidades e crianças (Raj, Walters & Rashid, 2009).

A influência dos meios de comunicação foi profunda, criando, como já foi mencionado, uma categoria inteira de ‘eventos mediáticos’ associados aos eventos desportivos que provavelmente não existiriam de outra forma (Getz, 2007). Tornaram-se um setor apreciável e em crescimento da indústria dos eventos (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

Esta é uma categoria enorme, dado o grande número de eventos desportivos que ocorrem sempre em todo o mundo, para não mencionar quer a diversidade de desportos, quer a variedade de formas do evento desportivo (Getz, 2007). A capacidade que os eventos desportivos têm de gerar cobertura dos meios de comunicação e impacto económico moveram-nos para a linha da frente da maioria das estratégias governamentais dos eventos e programas com destino ao *marketing*. Os eventos de desporto não só trazem benefícios às suas identidades governativas locais e organizações desportivas, como também beneficiam os participantes (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

Os grandes eventos de desporto são uma área chave para os países e cidades criarem turismo de eventos. Um evento desportivo gere uma exposição global e levanta interesse a visitantes locais e internacionais, sendo extremamente benéfico para as cidades se autopromoverem como destino turístico e como forma de enaltecimento da experiência dos visitantes (Raj, Walters & Rashid, 2009).

**Eventos recreativos:** Os eventos de recreação podem ser vistos como um bem público, particularmente quando englobam uma variedade de objetivos sociais e culturais. Os eventos em parques devem estabelecer uma interação social segura e devem promover a responsabilidade ambiental (Getz, 2007). Há diferentes pontos de estudo para estes eventos de recreação, desde aqueles que se mostram interessados no encontro social até aqueles que consideram uma visão mais abrangente da prestação do serviço que inclui a estrutura dos sistemas que compõem a criação destes eventos, os procedimentos para os realizar e a informação que pode ser retida através deles (Berridge, 2007). Os eventos recreativos são produzidos geralmente por parques ou agências de recreação, organizações sem fins lucrativos e grupos de afinidade (como igrejas, escolas ou clubes) por razões não-competitivas, e são normalmente lúdicos por natureza (Getz, 2007).

**Festivais comunitários:** Outra tipologia de eventos que desempenha hoje um papel significativo ao gerar receita para as comunidades locais e atrair visitantes para o lugar a considerar são os festivais comunitários. Tornaram-se parte da paisagem cultural e ficaram novamente conectados às necessidades e vivências das pessoas. Toda a comunidade que se conheça, tem algo para celebrar e as ferramentas com as quais se possa criar o seu próprio festival (Bowdin, Allen, O’Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Mas mais importante ainda, os festivais comunitários são aqueles produzidos primeiramente para a comunidade e só secundariamente como atração turística (Raj, Walters & Rashid, 2009).

Os festivais comunitários eram usados pelas entidades governativas para determinar um foco para a sociedade, por forma a rejuvenescer comunidades e providir uma base para a regeneração social e económica (Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006). Ou seja, celebrando a comunidade por si só, os festivais comunitários são capazes de proporcionar um senso de identidade, e assim se espera, promover a coesão social (Getz, 2007). A expansão da informação tecnológica e de redes de comunicação contribuíram para o desenvolvimento destes eventos e, subsequentemente, da indústria que os promove e os realiza (Raj, Walters & Rashid, 2009).

**Eventos religiosos:** Os eventos religiosos, outra subcategoria de eventos considerados segundo a sua forma, é o tipo de evento que é igualmente cultural e incontornavelmente pessoal. Caracterizam-se por serem como enormes reuniões de pessoas que partilham as componentes objetivas de fé, sentimentos, cultura e comunidade, cerimónia e contacto, e a data das experiências de tais eventos religiosos fica gravada na memória das pessoas que neles participaram, a par dos seus sentimentos e emoções. Os eventos religiosos são sinónimo de serviço religioso, serviço esse seguido invariavelmente por uma receção e celebração (Raj, Walters & Rashid, 2009). O maior evento no mundo atual em termos de comparecimento em massa por motivos religiosos é o Hajj em Makka, na Arábia Saudita. Este evento anual é uma peregrinação, que é sagrada para a fé Muçulmana; é o quinto e último pilar do Islão e é visitada por aproximadamente 3.4 milhões de pessoas por ano. Este exemplo não só inclui o maior número de 'turistas religiosos' do mundo que para lá viajam vindos de todos os cantos do mundo, como também o grande número que converge em Makka que são da Arábia Saudita e países vizinhos (Raj, Walters & Rashid, 2009). Visitas papais dentro do Catolicismo Romano são outro exemplo de grandes eventos religiosos (Raj, Walters & Rashid, 2009).

**Eventos políticos e governamentais:** Os eventos políticos e governamentais, por serem uma subcategoria da tipologia de eventos organizacionais ou de negócios, em muito se assemelham nas características que apresentam. Mas ao contrário dos eventos organizacionais, o proveito que estes eventos procuram não é financeiro mas de mudança política (Raj, Walters & Rashid, 2009). Um dos principais benefícios destes eventos políticos e governamentais é a sua capacidade de concentrar a maioria dos principais intervenientes do setor num só lugar. Mais, esta interatividade tornou-se hoje ilimitada graças à introdução das novas tecnologias e ao desenvolvimento de *stands* ou cenários criativos (Masterman & Wood, 2009). Os eventos políticos podem ser igualmente chamados, segundo Getz (2007) como eventos de Estado.

**Eventos promocionais:** Os eventos promocionais são normalmente usados para desenvolver e construir relações dentro de consumidores-alvo específicos e estão intimamente relacionados com o *marketing* direto e a venda pessoal. Os eventos promocionais são ideias que se pretende que estejam altamente focadas no utilizador e/ou consumidor, podendo relacionar-se diretamente com as atividades de lazer, de compras e de trabalho desse mesmo público-alvo (Masterman & Wood, 2009).

**Eventos publicitários e mediáticos:** Inseridos nos eventos promocionais, a sua distinção passa pelo facto de que os eventos publicitários terão aspetos que farão com que eles sejam dignos de notícia e isto deve ser aproveitado para encorajar respostas favoráveis por parte dos meios de comunicação. Como o próprio nome indica, há também a possibilidade de que o principal objetivo destes eventos seja gerar cobertura mediática, que pode ser conseguida através do uso de figuras públicas, da controvérsia, do choque ou do humor, mas pode também ser baseada em aspetos como o sucesso do negócio, as atividades relacionadas com uma causa, e a inovação (Masterman & Wood, 2009).

Um dos exemplos mais carismáticos que podemos encontrar nestes eventos publicitários é o da *Red Bull*, uma bebida energética que usa a sua mensagem - ‘dá-te asas’ - para produzir eventos periódicos dos mais variados temas. Um dos exemplos é o *Red Bull Air Race*<sup>122</sup>, evento onde se publicita espetáculos de aviação com os pilotos desportistas mais conceituados a nível mundial (Romão & Coutinho de Sousa, 2007), e que gera publicidade substancial na mesma medida em que envolve os participantes e os espetadores na marca *Red Bull* (Masterman & Wood, 2009).

**Eventos educacionais e científicos:** Os eventos educacionais e científicos, apesar de serem uma subcategoria de eventos de negócios e comerciais, são aqui nomeados uma vez que enfatizam a importância de criar e trocar conhecimento. A educação, incluindo estilos participativos assim como reino demonstrativo, é a marca de experiência destes eventos (Getz, 2007).

---

<sup>122</sup> Num artigo relativo ao espetáculo que aconteceu no Porto, a 1 de Setembro de 2007, Rui Luís Romão e Cláudia Coutinho de Sousa, na revista *Festas & Eventos*, explicaram que o *Red Bull Air Race* “chegou a um vasto público, português e estrangeiro, que pôde presenciar a prova ao vivo, houve um impacto positivo em contratos com empresas nacionais nas áreas da segurança, da limpeza ou dos transportes. Isto já para não falar nos setores da restauração e da hotelaria, os mais diretamente favorecidos. Para que tudo isto fosse possível, convergiram os interesses e investimentos da *Red Bull*, do governo, através do Instituto de Turismo de Portugal (ITP), e das duas autarquias, Porto e Gaia. E se o retorno for medido apenas em termos mediáticos, os números impressionam: 200 jornalistas acreditados, entre portugueses e estrangeiros, e cobertura do evento assegurada para 130 países, com audiências superiores aos cem milhões de telespetadores” (Romão & Coutinho de Sousa, 2007, p. 103).

**Eventos Musicais:** Trata-se de uma outra tipologia de eventos também ela considerada de propósito comercial, mas que se enquadra no mundo da cultura e da moda. A sua caracterização fundamental descreve-os como sendo uma celebração de criatividade. Um concerto é sobre um sentimento partilhado, sentimento esse que inclui a diversão com amigos e, eventualmente, novos encontros. Os eventos musicais provocam um sentimento de posse ao público presente, e para que sejam bem-sucedidos existe de facto uma preocupação em avaliar previamente o local onde realizar este género de eventos, principalmente quando se trata de parques controlados, quer sejam terrenos do património comum ou terrenos privados. Os eventos de música são provavelmente um dos maiores expoentes de luz, som e equipamento de palco, uma vez que estes são os elementos principais que criam uma atmosfera poderosa e dominante (Raj, Walters & Rashid, 2009).

**Design de Produto:** Para Lisbeth Svengren (1997) (da Fundação Sueca do Design Industrial), esta categoria de design pode ser vista como uma síntese de noções, competências, capacidades e pré-condições daqueles que planeiam e tomam decisões (neste caso, decisões institucionais que influenciam em larga escala a própria economia). E quem planeia tem que considerar as filosofias e teorias de gestão de determinados momentos para compreender como o design se pode tornar um recurso estratégico de valor acrescentado, para além de ter que ter em conta que os produtos resultantes desse design preenchem uma variedade de necessidades.

Numa outra perspetiva, Von Stamm (2003) considera que esta categoria é a que vem primeiro à memória quando se fala em design no contexto empresarial. Mais, a maioria da literatura sobre o processo de design diz respeito a esta categoria.

**Design de Embalagens:** Um bom exemplo são as embalagens de produtos de comida uma vez que contêm informação importante sobre uso e preparação – que é um enorme fator de diferenciação. Cada vez mais o Design de Embalagens suplanta esta característica de andar em torno do produto para passar a fazer parte do próprio produto, sendo por isso normalmente uma fonte para a inovação. (É importante referir que isto não acontece sempre no design de embalagens. Na compra de electrodoméstico, a embalagem é o menos importante para o consumidor.) (Von Stamm, 2003).

**Design Têxtil e de Moda:** O Design de Moda é uma área que as pessoas tendem a querer associar-se a determinada marca, e ao estilo de vida que lhe está associada. Ao passo que as roupas por medida são um privilégio das pessoas mais abastadas, as técnicas de customização em massa permitem que cada vez mais pessoas tenham determinada peça de roupa de acordo com as suas formas e a sua figura (Von Stamm, 2003).

**Planeamento e Design Urbanístico:** Para Von Stamm (2003), o Planeamento e Design Urbanístico ocupa-se maioritariamente de projetos de grande escala, que são normalmente iniciados pelo setor público. São também projetos de longo prazo, uma vez que envolve um processo de negociação entre cidadãos, políticos e grupos de interesse, o que significa que o envolvimento das partes interessadas e a reconhecimento dos seus interesses devem ser a preocupação principal do processo de desenvolvimento. Outro fator a ter em conta nos projetos de Design Urbanístico é o aumento da população e a crescente demanda por novas habitações, o que faz com que as preocupações ambientais e a consequente análise dos impactos ambientais sejam cada vez mais importantes.

**Design de Jardins e Paisagístico:** O Design de Jardins e Paisagístico é um tipo de projeto de design em que o planeamento e a execução são normalmente criados pela mesma pessoa. É também uma área em que será mais difícil encontrar um processo de design formalizado e a equipa que desenvolve e executa o design é geralmente bastante pequena. Von Stamm (2003) refere-se também neste campo de design ao papel do gestor de design como profissional propenso a se cruzar com o Design Paisagístico como parte de grandes projetos arquitectónicos.

**Design de Mobiliário:** O Design de Mobiliário, segundo Von Stamm (2003), tem tendência a acontecer em empresas dedicadas à sua produção, apesar de que muitos arquitectos também tenham tendência em experimentar a criação de mobiliário. Na opinião desta autora, o Design de Mobiliário parece ter cada vez mais características relacionadas com o Design de Moda, com o paralelo de alguns artigos produzidos por medida e/ou bens produzidos em massa.

**Design de Interiores:** De acordo com Von Stamm (2003), mais do que outros tipos de projetos de design, a maioria dos projetos de Design de Interiores são centrados em torno de um indivíduo – ao invés de ser num grupo ou num nome de uma empresa. Por outro lado, cada vez mais as organizações, empresariais ou não, estão cada vez mais atentas na importância do Design de Interiores para apoiar e moldar a sua imagem e a sua marca – particularmente nas empresas de *franchising*, o conceito do produto e a linguagem do design são essenciais.

**Design Gráfico:** Segundo Victor Margolin e Richard Buchanan (2002), o design gráfico evoluiu no sentido de uma prática sofisticada e direcionada às tendências de uma forma gradual. O estilo visual, a sinalética, as formas, os horários, os mapas e o material educacional são algumas das muitas competências práticas desta profissão de design. Para melhorar a sua linguagem visual e conceitual tanto quanto possível, sem que se quebre a ligação com a comunicação, a disciplina do design gráfico deve trabalhar com o público, e esse trabalho reflete-se de forma substancial no impacto que a comunicação gráfica tem nas atitudes e ideias dos consumidores e do público em geral. O design gráfico é de uma importância crucial no processo de comunicação, que distingue a criação visual da mera manipulação visual.

**Design de Tecnologias de Informação e Design Multimédia:** Para Von Stamm (2003), o Design de Tecnologias de Informação e o Design Multimédia são provavelmente os membros mais recentes da família das categorias do design. Particularmente em *webdesign*, as competências técnicas e de design têm de estar em sintonia. No geral, as possibilidades técnicas estão à frente dos pedidos e das necessidades do consumidor, e os ciclos de desenvolvimento são normalmente bastante curtos. Os desenvolvimentos nas Tecnologias de Informação mudaram a forma como trabalhamos, onde trabalhamos, e como interagimos, e a interação depende de ser ou não uma experiência prazerosa se o design for devidamente criado.

**Design da Marca e Design de Identidade Corporativa:** O Design da Marca e o Design de Identidade Corporativa estão diretamente relacionados – ambos preocupam-se em comunicar determinado conjunto de valores, e ambos têm uma componente estratégica forte. Ao passo que a Identidade Corporativa lida com as questões da marca ao nível empresarial, o fundamento da Marca é preocupar-se com questões ao nível do produto (Von Stamm, 2003).



# REFERÊNCIAS



- Almendra, R. (2010). *Decision making in the conceptual phase of design processes : a descriptive study contributing for the strategic adequacy and the overrrall quality of design outcomes*. Lisboa: Faculdade de Arquitectura (Universidade Técnica de Lisboa).
- Assis, D. (2011). Inovação: a lição de steve jobs, mr. Apple. *Event Point*. 2, 62.
- Bacelar, J. (2003). Terão os designers consciência do que andam a fazer?. Comunicação apresentada nas Jornadas de Publicidade organizadas pelo Departamento de Comunicação e Artes, Covilhã, 7 e 8 de Novembro de 2003, Universidade da Beira Interior.
- Barbosa da Silva, C. (2005). Design e estratégias competitivas. *T&C Amazônia*. Ano III, Número 7, 23-28.
- Baxter, M. (1995). *Product design*. Cheltenham: Stanley Thornes (Publishers) Ltd.
- Berridge, G. (2007). *Events design and experience*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Best, K. (2006). *Design management: managing design strategy, process and implementation*. Lausanne: AVA.
- Borja de Mozota (2003). *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. New York: Allworth Press.
- Borja de Mozota, B. (2006). The four powers of design: the value model of design management. *Design management review*, 44-53.
- Bowdin, G., Allen, J., O'Tolle, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2006). *Events management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Brito, A. (2007). A avaliação como factor determinante na definição da qualidade de um evento. *Festas & Eventos*. 7, 44-45.
- Bruce, M. & Bessant, J. (2002). *Design in business – strategic innovation through design*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Bürdek, B. (2006). *História, teoria e prática do design de produtos*. São Paulo: Editora Edgard Blücher. Tradução: Freddy van Camp.
- Calçada, A. (1997). *Manual de gestão do design*. Porto: Centro Português de Design.
- Cardoso, P. (2007). Tendência do mercado de eventos: adoção de melhores práticas. *Festas & Eventos*. 7, 72.
- Collins, H. (2010). *Creative research: the theory and practice of research for the creative industries*. Lausanne: AVA Publishing SA.
- Colombo, C. (2007). Entrevista com carlo colombo. *Mid dimensão – design, arquitectura, decoração*. 77, 56-57.
- Conley, C. (2004). Leveraging design's core competencies. *Design management review*, 45-51.
- Cooper, R. (2005). Ethics and Altruism: what constitutes socially responsible design?. *Design management review*, 10-17.
- Cooper, R., Junginger, S. & Lockwood, T. (2011). *The handbook of design management*. Oxford: Berg — Bloomsbury Publishing Plc.
- Cooper, R. & Press, M. (2001). *The design agenda: a guide to successful design management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- Costa, D. (1998). *Design e mal-estar*. Porto: Centro Português de Design.
- Denis, R. (1999). *Uma introdução à história do design*. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda.
- Design management journal (1998). 18 views on the definition of design management. Design management institute. 9, 14-19.
- DME (s.d.). Design management europe. Retirado em Outubro 3, 2012, de <http://www.designmanagementeurope.com/site/index.php?page=1>.
- Pro Inno Europe (s.d.). Project admire. Retirado em Outubro 21, 2012, de <http://www.proinno-europe.eu/project/admire>.
- Dormer, P. (1990). *Os significados do design moderno – a caminho do século XXI*. Porto: Centro Português de Design.
- Dorst, K. (2003). *Understanding design*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Drucker, P. (2000). *Desafios da gestão para o século XXI*. Barcelos: Livraria Civilização Editora.
- Editorial Domingos Barreira (Eds.) (1954). *Novo dicionário da língua portuguesa*. Porto: Editorial Domingos Barreira.
- Eisermann, R., Gloppen, J., Eikhaug, O. & White, P. (2005). Responsible design leadership: the initiatives of professional organizations in europe and the US. *Design management review*, 19-22.
- Farr, M. (1966). *Design management*. London: Hodder & Stoughton Ltd.
- Ferreira, M., Santos, J., Reis, N. & Marques, T. (2010). *Gestão empresarial*. Lisboa: Lidel.
- Figueiredo, P. (2010). A gestão do design no contexto industrial. *Tecnometal*. 189, 1-7.
- Getz, D. (2007). *Events studies, theory, research and policy for planned events*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Goldblatt, J. (2005). *Special events: event leadership for a new world*. New Jersey: Hoboken.
- Gorb, P. (1990). *Design management*. London: Architecture Design and Technology Press.
- Gornick, N. (2003). In-house design: how do design managers manage change?. *Design management journal*. 46-52.
- Hands, D. (2009). *Vision and values in design management*. Lausanne: AVA.
- Howkins, J. (2007). *The creative economy: how people make Money from ideas*. London: Penguin Books Ltd.
- Ideo (2011). *Tom Kelley*. Retirado em Junho 29, 2011, de <http://www.ideo.com/people/tom-kelley>.
- Jun, C. (2003). An evaluation of the positional forces affecting design strategy. *Design management journal*. 23, 23-29. (artigo 6) (Cai Jun, 2003).

- Lockwood, T. (2010). *Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth Press.
- Lockwood, T. (2004). Integrating design into organizational culture. *Design management review*, 32-39.
- Long, K. (2004). Customer loyalty and experience design in e-business. *Design management review*, 60-67.
- Marcelino, J. R. (2003). Design para a indústria: considerações sobre fazer design em Portugal. *Seminário USER'S, CPD (Centro Português de Design)*. Lisboa. Tema: Valor(es) – a gestão do design e as empresas. 1-7.
- Marchesnay, M. (2000). *Introdução à gestão*. Lisboa: Publicações Europa – América, Lda.
- Margolin, V. & Buchanan R. (2002). *The idea of design: a design issues reader*. London: The MIT Press.
- Masterman, G. & Wood, E. (2009). *Innovative Marketing Communications: strategies for the events industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- McBride, M. (2007). Design management: future forward. *Design management review*. 18-22.
- McDonagh-Philp, D. & Lebbon, V. (2000). The emotional domain in product design. *The Design Journal*. 3, 31-43.
- Moura, M. (2008). *Design em tempos de crise*. Porto: Braço de Ferro Editora.
- Munari, B. (1990). *Artista e designer*. Lisboa: Editora Presença.
- Nelson, H. & Stolterman, E. (2003). *The design way*. New Jersey: Educational Technology Publications.
- Neto, F. (2000). *Criatividade em eventos*. São Paulo: Editora Contexto.
- O'Toole, W. (2011). *Events feasibility and development – from strategy to operations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K. & Rasquilha, L. (2009). *Gestão de eventos*. Lisboa: Quimera Editores Ltd.
- Phillips, P. (2004). *Creating the perfect design brief: how to manage design for strategic advantage*. New York: Allworth Press.
- Pine, B. & Gilmore, J. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage: goods & services are no longer enough*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raizman, D. (2003). *History of modern design*. London: Laurence King Publishing Ltd.
- Raj, R., Walters, P. & Rashid, T. (2009). *Events management: an integrated and practical approach*. London: Sage Publications Ltd.
- Richardson, A. & Roy, J. (2004). Design: strategic partner with a point of view. *Design management review*, 25-31.

- Romão, R. & Coutinho de Sousa, C. (2007). Red bull air race no porto/gaia: como se faz um evento para milhões de espectadores. *Festas & Eventos*. 7, 103.
- Santos, J. & Figueiredo, P. (2008). *Design de eventos*. Retirado em Novembro 17, 2009 de <http://eventos.my1blog.com/page/8/>.
- Shone, A. & Parry, B. (2010). *Successful event management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Soares, H. (2011). Eventos: a importância da ligação entre o e “e” o “v”. *Event Point*. 2, 23-24.
- Stamm, B. (2004). Innovation – what’s design got to do with it?. *Design management review*, 10-19.
- Sun, Q., Williams, A. & Evans, M. (2011). A theoretical design management framework. *The Design Journal*. 14, 112-132.
- Svengren, L. (1997). Industrial design as a strategic resource. *The design journal*. 0, 3-11.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Lisboa: Verlag Dashöfer Portugal.
- Thomas, O., Hermes, B. & Loos, P. (2008). Reference model-based event management. *International journal of event management research*. 4, 1, 38-57.
- Tschimmel, K. (2003). *O Pensamento Criativo em Design. Reflexões acerca da formação do designer*. In Use(r) Design. CD-Rom com textos integrais das comunicações do Congresso Use(r) Design. Lisboa: CPD. Disponível em [http://www.creamundos.net/primeros/artigo%20katja%20o\\_pensamento\\_criativo\\_em\\_design.htm](http://www.creamundos.net/primeros/artigo%20katja%20o_pensamento_criativo_em_design.htm), acessado em 09.11.2009.
- Tum, J., Norton, P. & Nevan Wright, J. (2009). *Management of event operations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Walton, T. (2004). Design matters. *Design management review*, 6-9.
- Walton, T. (2004). Managing design to leverage organizational objectives. *Design management review*, 6-9.
- Ziba (s.d.). *We exist to design beautiful experiences*. Retirado em Junho 21, 2011 de <http://www.ziba.com/#/about/>.

**Imagem 1:** World History – Asfms social studies (s.d). *Ancient egypt and the near east unit: creating illustrated journals about ancient egyptian daily life*. Retirado em Abril 22, 2013, de [http://www.mitchellteachers.org/WorldHistory/AncientEgyptNearEastUnit/Images/EgyptDailyLife/AncientEgyptDailyLifeBurialPic\\_large.jpg](http://www.mitchellteachers.org/WorldHistory/AncientEgyptNearEastUnit/Images/EgyptDailyLife/AncientEgyptDailyLifeBurialPic_large.jpg).

**Imagem 2:** The Telegraph (2013). *More children born to ethnic minorities than to white families in US*. Retirado em Abril 20, 2013, de <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/northamerica/usa/9273299/More-children-born-to-ethnic-minorities-than-to-white-families-in-US.html>.

**Imagem 3:** HISTÓRIA. DOCs (2013). *Os Jogos Olímpicos nasceram na Grécia*. Retirado em Julho 30, 2012, de <http://2.bp.blogspot.com/-1hnBSXbpLks/UBPfSpuPVYI/AAAAAAAAABcs/3n1Nuo6ywV0/s1600/jogos-olimpicos-63.jpg>.

**Imagem 4:** Editora Abril S.A. (s.d.). *A conquista da Grécia*. Retirado em Julho 30, 2012, de [http://veja.abril.com.br/historia/olimpiada-1896/\\_img/imagens\\_edicao/capa1.jpg](http://veja.abril.com.br/historia/olimpiada-1896/_img/imagens_edicao/capa1.jpg).

**Imagem 5:** HD Wallpapers (2013). *Christmas Nights*. Retirado em Abril 22, 2013, de [http://www.hdwallpapers.in/walls/christmas\\_nights-wide.jpg](http://www.hdwallpapers.in/walls/christmas_nights-wide.jpg).

**Imagem 6:** Wikipédia (2013). *Interior de uma casa de ópera do século XVIII*. Retirado em Agosto 3, 2012, de [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3c/Interior\\_de\\_uma\\_%C3%B3pera\\_barroca.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3c/Interior_de_uma_%C3%B3pera_barroca.jpg)

**Imagem 7:** Fanáticos da Ópera / Opera Fanatics (2013). *AIDA - Royal Opera House - 11 Março e 2 Abril 2011*. Retirado em Agosto 4, 2012, de [http://4.bp.blogspot.com/-knViJYPPFPg/Tj2lyi62BYI/AAAAAAAAAAz8/1Q\\_qJsgDFJQ/s1600/Aida1.jpg](http://4.bp.blogspot.com/-knViJYPPFPg/Tj2lyi62BYI/AAAAAAAAAAz8/1Q_qJsgDFJQ/s1600/Aida1.jpg).

**Imagem 8:** Câmara Municipal de Lisboa (2013). *Alfama vence marchas populares 2013*. Retirado em Junho 15, 2013, de [http://www.cm-lisboa.pt/uploads/pics/\\_ASR1714.jpg](http://www.cm-lisboa.pt/uploads/pics/_ASR1714.jpg).

**Imagem 9:** Câmara Municipal de Lisboa (2013). *Alfama vence marchas populares 2013*. Retirado em Junho 15, 2013, de [http://www.cm-lisboa.pt/uploads/pics/ASR\\_Marchas2013\\_noivos\\_3.jpg](http://www.cm-lisboa.pt/uploads/pics/ASR_Marchas2013_noivos_3.jpg).

**Imagem 10:** Circuito da Boavista (s.d.). *Circuito da Boavista 1958*. Retirado em Abril 10, 2013, de <http://www.circuitodaboavista.com/momentos/listamomentos.php?cat=9#>.

**Imagem 11:** Autoandrive (2011). *WTCC pode voltar à boavista já em 2012: prova integra um primeiro esboço de calendário*. Retirado em Abril 15, 2013, de <http://autoandrive.files.wordpress.com/2011/07/7t7q1145.jpg>.

**Imagem 12:** Euobserver.com (2013). *Pan-european referendum 'impossible,' expert says*. Retirado em Maio 10, 2013, de <http://euobserver.com/media/src/f47e8fc1fb3f45291ba541e273f24e03.jpg>.

**Imagem 13:** Euobserver.com (2013). *Spain test drives new model of eu leadership*. Retirado em Maio 10, 2013, de <http://euobserver.com/media/src/565931006fa5bcfd3ba4b92dc2ac6d4e.jpg>.

**Imagem 14:** Park Cities People (2010). *Disney store opens at northpark*. Retirado em Maio 15, 2013, de <http://www.parkcitiespeople.com/2010/10/26/disney-store-opens-at-northpark/>.

**Imagem 15:** Fanpop (2006). *Sesame street learn japanese*. Retirado em Abril 22, 2013, de <http://images4.fanpop.com/image/photos/17900000/Sesame-Street-Learn-Japanese-sesame-street-17902569-1280-1024.jpg>.

**Imagem 16:** Flickr (2013). *Summer Fun in the City - Flash Mob Dance*. Retirado em Maio 15, 2013, de [flickr.com/photos/cityofmelbourne-official/4249971514](http://www.flickr.com/photos/cityofmelbourne-official/4249971514).

**Imagem 17:** Desafio Global Ativism (2011). *Zon box HD: new tv experience 2008*. Retirado em Maio 10, 2013, de <http://desafioglobal.ativism.pt/desafioglobal/portfolio/project/104>.

**Imagem 18:** Desafio Global Ativism (2011). *Zon box HD: new tv experience 2008*. Retirado em Maio 10, 2013, de <http://desafioglobal.ativism.pt/desafioglobal/portfolio/project/104>.

**Imagem 19:** Youtube (2013). *EDPCOOLJAZZ`12*. Retirado em Maio 15, 2013, de [http://i1.ytimg.com/vi/0P\\_GuyIAxqM/maxresdefault.jpg](http://i1.ytimg.com/vi/0P_GuyIAxqM/maxresdefault.jpg).

**Imagem 20:** Words + Photos (2011). *Orquestra Buena Vista Social Club e Omara Portuondo @ EDP Cool Jazz Fest 2012*. Retirado em Maio 14, 2013, de [http://2.bp.blogspot.com/-AZ3cI46IzjE/UAGX2uJBakI/AAAAAAAAAJPU/r87T-cD9YXQ/s1600/04072012-Orquetra\\_Buena\\_Vista\\_Social\\_Club\\_Omara\\_Portuondo\\_EDP\\_COOL\\_JAZZ\\_FEST\\_2012+-+031.jpg](http://2.bp.blogspot.com/-AZ3cI46IzjE/UAGX2uJBakI/AAAAAAAAAJPU/r87T-cD9YXQ/s1600/04072012-Orquetra_Buena_Vista_Social_Club_Omara_Portuondo_EDP_COOL_JAZZ_FEST_2012+-+031.jpg).

**Imagem 21:** ShowMe, Organização de Eventos, Lda. (2013). *Vidas GALP Energia*. Retirado em Maio 14, 2013, de [http://www.showme.pt/sites/showme.pt/files/imagecache/node/images/som\\_luz\\_e\\_imagem\\_para\\_concerto\\_rui\\_veloso.jpg](http://www.showme.pt/sites/showme.pt/files/imagecache/node/images/som_luz_e_imagem_para_concerto_rui_veloso.jpg).

**Imagem 22:** ShowMe, Organização de Eventos, Lda. (2013). *Vidas GALP Energia*. Retirado em Maio 14, 2013, de [http://www.showme.pt/sites/showme.pt/files/imagecache/node/images/dsc\\_2424\\_0.jpg](http://www.showme.pt/sites/showme.pt/files/imagecache/node/images/dsc_2424_0.jpg).

**Imagem 23:** Público Comunicação Social SA (2012). *E a avenida voltou a mexer-se com o mexefest*. Retirado em Maio 15, 2013, de <http://imagens.publico.pt/imagens.aspx/436643?tp=KM&db=IMAGENS>.

**Imagem 24:** Viver o Porto (2013). *Ainda o vodafone mexefest*. Retirado em Maio 15, 2013, de [http://1.bp.blogspot.com/-50OJeu8KrIg/T1T4QVAgi7I/AAAAAAAAABeg/Blhp\\_gTuzFU/s1600/IMG\\_9136.JPG](http://1.bp.blogspot.com/-50OJeu8KrIg/T1T4QVAgi7I/AAAAAAAAABeg/Blhp_gTuzFU/s1600/IMG_9136.JPG).

**Imagem 25:** Correio da Manhã (2013). *Wrc: confirmado o fafe rally sprint 2013*. Retirado em Maio 25, 2013, de [http://comunidade.xl.pt/CMJornal/cfs-filessystemfile.ashx/\\_\\_\\_key/CommunityServer.Blogs.Components.WeblogFiles/rui-faria/1440.FAFE-2012.jpg](http://comunidade.xl.pt/CMJornal/cfs-filessystemfile.ashx/___key/CommunityServer.Blogs.Components.WeblogFiles/rui-faria/1440.FAFE-2012.jpg).

**Imagem 26:** Pedro Meireles (2013). *Imagens Fafe Rally Sprint 2012*. Retirado em Maio 25, 2013, de [http://www.pedro-meireles.pt/images/media/rally\\_portugal2012/gr/rp1.jpg](http://www.pedro-meireles.pt/images/media/rally_portugal2012/gr/rp1.jpg).

**Imagem 27:** RTP (2011). *Dial: minuto a minuto – optimus primavera sound*. Retirado em Maio 25, 2013, de <http://media.rtp.pt/blogs/primaverasound/wp-content/uploads/sites/3/2013/05/2013-05-30-20.24.15.jpg>.

**Imagem 28:** Público Comunicação Social SA (2012). *Optimus primavera sound | dia 2*. Retirado em Junho 3, 2013, de <http://imagens.publico.pt/imagens.aspx/457305?tp=KM&db=IMAGENS>.

**Imagem 29:** Espalha Factos (2013). *Sw tmn 2012: partida, largada, fugida*. Retirado em Junho 3, 2013, de [http://www.espalhafactos.com/wp-content/uploads/2012/08/27737\\_0008ex46.jpg](http://www.espalhafactos.com/wp-content/uploads/2012/08/27737_0008ex46.jpg).

**Imagem 30:** TVI 24 (2012). *Concerto dos maximo park no tmn ao vivo*. Retirado em Junho 3, 2013, de <http://www.tvi24.iol.pt/multimedia/oratvi/multimedia/imagem/id/13717214>.

**Imagem 31:** The Eventologist (2010). *Categoria 'eventos desafio global activism': antes & depois - eventos desafio global activism*. Retirado em Junho 3, 2013, de [http://www.blogdoseventos.com/\\_wpfolder/wp-content/uploads/2010/05/3241.jpg](http://www.blogdoseventos.com/_wpfolder/wp-content/uploads/2010/05/3241.jpg).

**Imagem 32:** The Eventologist (2010). *Categoria 'eventos desafio global activism': antes & depois - eventos desafio global activism*. Retirado em Junho 3, 2013, de [http://www.blogdoseventos.com/\\_wpfolder/wp-content/uploads/2010/05/6091.jpg](http://www.blogdoseventos.com/_wpfolder/wp-content/uploads/2010/05/6091.jpg).

**Imagem 33:** Desafio Global Activism (2011). *Evento Samsung, Desafio Global Activism 2010*. Retirado em Junho 3, 2013, de <http://desafioglobal.activism.pt/desafioglobal/portfolio/project/156>.

**Imagem 34:** Desafio Global Activism (2011). *Evento Samsung, Desafio Global Activism 2010*. Retirado em Junho 3, 2013, de <http://desafioglobal.activism.pt/desafioglobal/portfolio/project/156>.

**Imagem 35:** A pipoca mais doce (2013). *Eu picnic, tu picnicas, eles picnicam!*. Retirado em Junho 19, 2012, de [http://4.bp.blogspot.com/-OSWexaQH1rc/T931OZPDIqI/AAAAAAAAAJws/8Zls7Rkv5B4/s1600/PicNic\\_lr\\_Panoramica.jpg](http://4.bp.blogspot.com/-OSWexaQH1rc/T931OZPDIqI/AAAAAAAAAJws/8Zls7Rkv5B4/s1600/PicNic_lr_Panoramica.jpg).

**Imagem 36:** Meios e Publicidade (2012). *Mega Pic-Nic Continente está de volta*. Retirado em Junho 16, 2013, de [http://www.meiosepublicidade.pt/wp-content/uploads/2013/06/Frame\\_09.jpg](http://www.meiosepublicidade.pt/wp-content/uploads/2013/06/Frame_09.jpg).

**Imagem 37:** Vok Dams (2013). *PUMA "runway" Launch Event*. Retirado em Junho 3, 2013, de <http://www.vokdams.de/en/ergebnisse,puma-runway,165.html>.

**Imagem 38:** Vok Dams (2013). *PUMA “runway” Launch Event*. Retirado em Junho 3, 2013, de <http://www.vokdams.de/en/ergebnisse,puma-runway,165.html>.

**Imagem 39:** Central de Informação (2013). *Central de Eventos: Guimarães 2012 – Grande Dimensão*. Retirado em Junho 4, 2013, de <http://www.youblisher.com/p/656530-Central-de-Eventos/>.

**Imagem 40:** Central de Informação (2013). *Central de Eventos: Cerimónia de abertura – Guimarães 2012*. Retirado em Junho 4, 2013, de <http://www.youblisher.com/p/656530-Central-de-Eventos/>.

**Imagem 41:** Central de Informação (2013). *Central de Eventos: Cerimónia de abertura – Guimarães 2012*. Retirado em Junho 4, 2013, de <http://www.youblisher.com/p/656530-Central-de-Eventos/>.

**Imagem 42:** Event Industry News (2013). *Event production solutions – portable flooring specialists, covering every option*. Retirado em Junho 3, 2013, de <http://www.eventindustrynews.co.uk/wp-content/uploads/2013/02/lud.jpg>.

**Imagem 43:** ADC Group (2012). *Media Partners: Event Point – Portugal*. Retirado em Junho 4, 2013, de <http://www.beaexpofestival.com/adc/media/immagini/gallery/BEA/Mediapartner/Event%20Point.jpg>.

**Imagem 44:** Event Point (2013). *Evento da Porsche no Algarve*. Retirado em Outubro 10, 2013, de <http://x.eventpoint.com.pt/galerias>.

**Imagem 45:** Event Point (2013). *Evento da Porsche no Algarve*. Retirado em Outubro 10, 2013, de <http://x.eventpoint.com.pt/galerias>.

**Imagem 46:** The Event Technology Awards UK (2013). *Event Industry News*. Retirado em Maio 28, 2013, de <http://www.eventtechnologyawards.co.uk/wp-content/uploads/2013/08/EIN-Logo-Black.jpg>.

**Imagem 47:** Event Industry News (2013). *Make Events and Imperial War Museum North Hold Winter Showcase*. Retirado em Janeiro 28, 2013, de <http://www.eventindustrynews.co.uk/2013/01/28/make-events-and-imperial-war-museum-north-hold-winter-showcase-picture-gallery/cruisetheme-image-4/>.

**Imagem 48:** Event Industry News (2013). *Make Events and Imperial War Museum North Hold Winter Showcase*. Retirado em Janeiro 28, 2013, de <http://www.eventindustrynews.co.uk/2013/01/28/make-events-and-imperial-war-museum-north-hold-winter-showcase-picture-gallery/alpine-theme-wallpaper-image-2/>.

**Imagem 49:** Event Point (2013). *Galerias: ENEOGE 2012*. Retirado em Abril 22, 2013, de <http://www.eventpoint.com.pt/galerias/recentes-9/page/2>.

**Imagem 50:** Event Point (2013). *Galerias: ENEOGE 2012*. Retirado em Abril 22, 2013, de <http://www.eventpoint.com.pt/galerias/recentes-9/page/2>.

**Imagem 51:** Blog da Carol (2011). *O Quebra Nozes*. Retirado em Julho 30, 2012, de <http://carolreggaestyle.files.wordpress.com/2010/12/quebra-nozes11.jpg>.

**Imagem 52:** NortEmRede (2012). *Feira Medieval de Santa Maria da Feira*. Retirado em Julho 30, 2012, de <http://2.bp.blogspot.com/-lc11P0kZ5IM/T0deNrHsEXI/AAAAAAAAAk4/B89Udqgsrx4/s1600/feiramedieval.jpg>.

**Imagem 53:** NortEmRede (2012). *Feira Medieval de Santa Maria da Feira*. Retirado em Julho 30, 2012, de <http://2.bp.blogspot.com/-XR0a1m3W3h0/Tj8LCvjbbhI/AAAAAAAAAKo/LPMNa9J7jfU/s1600/blog+008.jpg>.

**Imagem 54:** Rosa dos Ventos (2011). *Viagem Medieval em Terra de Santa Maria*. Retirado em Julho 30, 2012, de <http://www.c2com.up.pt/blog/rosadosventos/blog%20006.jpg>.

**Imagem 55:** Carbonated.tv (2013). *Hajj 2012: Muslims embark on pilgrimage to mecca PHOTOS*. Retirado em Maio 7, 2013, de [http://media.carbonated.tv/86152\\_story\\_\\_8.JPG](http://media.carbonated.tv/86152_story__8.JPG).

**Imagem 56:** Go-Makkah (s.d.). *Go makkah hajj*. Retirado em Maio 7, 2013, de <http://www.go-makkah.com/upload/images/news/go-makkah-hajj-oumra-a76tmn-haberjpg.jpg>.

**Imagem 57:** Upphotos (2013). *Jogos Olímpicos Londres 2012 Cerimónia de Abertura Estádio fogos de artifício*. Retirado em Maio 15, 2013, de <http://pt.upphotos.net/wp-content/uploads/2013/02/Jogos-Ol%C3%ADmpicos-Londres-2012-Cerim%C3%B4nia-de-Abertura-Est%C3%A1dio-fogos-de-artif%C3%ADcio.jpg>.

**Imagem 58:** Tertúlia Negra (2012). *Momento nos Jogos Olímpicos 2012: Cerimónia de Abertura*. Retirado em Maio 15, 2013, de <http://tertulianegra.files.wordpress.com/2012/07/doc501353417f035895353810.jpg>.

**Imagem 59:** The Conversation (2013). *London 2012 – week one highlights*. Retirado em Maio 15, 2013, de <https://c479107.ssl.cf2.rackcdn.com/files/13529/area31mp/smdp8c7-1343425907.jpg>.

**Imagem 60:** The Conversation (2013). *London 2012 – week one highlights*. Retirado em Maio 15, 2013, de <https://c479107.ssl.cf2.rackcdn.com/files/14158/area31mp/d6y2ycgy-1344814264.jpg>.

**Imagem 61:** Live Sports. com (2010). *World cup football 2010 image: enjoys south africa fifa world cup 2010*. Retirado em Março 7, 2013, de [http://1.bp.blogspot.com/\\_9O3Tnt5goQA/TCNHxzuEAFI/AAAAAAAAAEA/iXZ0MsoA83U/s1600/worldcup\\_football\\_2010\\_wallpapers1265289002.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_9O3Tnt5goQA/TCNHxzuEAFI/AAAAAAAAAEA/iXZ0MsoA83U/s1600/worldcup_football_2010_wallpapers1265289002.jpg).

**Imagem 62:** TrekEarth (2012). *Euro 2004 XIV - The Final*. Retirado em Março 7, 2013, de [http://i1.trekearth.com/photos/4437/euro\\_cachecol.jpg](http://i1.trekearth.com/photos/4437/euro_cachecol.jpg).

**Imagem 63:** Record (2013). *Euro'2004: Um oceano gelado sobre um país inteiro*. Retirado em Março 7, 2013, de <http://cdn.record.xl.pt/storage/ng828A79DC-66FA-4852-BE10-EEB4584A7B18.jpg?type=big>.

**Imagem 64:** Flickr (2013). *Expo '98, Lisbon, Portugal*. Retirado em Março 7, 2013, de <http://www.flickr.com/photos/expomuseum/6844042661/sizes/o/in/set-72157594489566506/>.

**Imagem 65:** Flickr (2013). *Expo '98 site from the gondola ride, Lisbon, Portugal*. Retirado em Março 7, 2013, de <http://www.flickr.com/photos/expomuseum/6844056821/sizes/o/in/set-72157594489566506/>.

**Imagem 66:** Flickr (2013). *Expo '98, Lisbon, Portugal*. Retirado em Março 7, 2013, de <http://www.flickr.com/photos/expomuseum/6844046195/sizes/o/in/set-72157594489566506/>.

**Imagem 67:** BBC Worldwide Americas Inc. (2013). *The Queen's Crowning: A Look Back*. Retirado em Outubro 10, 2013, de [http://www.bbcamerica.com/diamond-jubilee/photos/the-queens-crowning-a-look-back/wp-content/themes/bbca-child-theme/lib/timthumb.php?src=wp-content/blogs.dir/94/files/2012/04/queen\\_coronation\\_07\\_photo\\_web.jpg&h=506&w=898](http://www.bbcamerica.com/diamond-jubilee/photos/the-queens-crowning-a-look-back/wp-content/themes/bbca-child-theme/lib/timthumb.php?src=wp-content/blogs.dir/94/files/2012/04/queen_coronation_07_photo_web.jpg&h=506&w=898).

**Imagem 68:** BBC Worldwide Americas Inc. (2013). *The Queen's Crowning: A Look Back*. Retirado em Outubro 10, 2013, de [http://www.bbcamerica.com/diamond-jubilee/photos/the-queens-crowning-a-look-back/wp-content/themes/bbca-child-theme/lib/timthumb.php?src=wp-content/blogs.dir/94/files/2012/04/queen\\_coronation\\_06\\_photo\\_web.jpg&h=506&w=898](http://www.bbcamerica.com/diamond-jubilee/photos/the-queens-crowning-a-look-back/wp-content/themes/bbca-child-theme/lib/timthumb.php?src=wp-content/blogs.dir/94/files/2012/04/queen_coronation_06_photo_web.jpg&h=506&w=898).

**Imagem 69:** BBC Worldwide Americas Inc. (2013). *The Queen's Crowning: A Look Back*. Retirado em Outubro 10, 2013, de [http://www.bbcamerica.com/diamond-jubilee/photos/the-queens-crowning-a-look-back/wp-content/themes/bbca-child-theme/lib/timthumb.php?src=wp-content/blogs.dir/94/files/2012/04/queen\\_coronation\\_08\\_photo\\_web.jpg&h=506&w=898](http://www.bbcamerica.com/diamond-jubilee/photos/the-queens-crowning-a-look-back/wp-content/themes/bbca-child-theme/lib/timthumb.php?src=wp-content/blogs.dir/94/files/2012/04/queen_coronation_08_photo_web.jpg&h=506&w=898).

**Imagem 70:** Fashion Dicas (s.d.). *Baile de carnaval brasileiro no Rio*. Retirado em Março 7, 2013, de <http://www.fashiondicas.net/img/fotos/carnaval%20brasileiro%204.jpg>.

**Imagem 71:** Globo Comunicação e Participações S.A. (2013). *Veja fotos do carnaval pelo Brasil neste domingo, 10*. Retirado em Março 7, 2013, de [http://s.glbimg.com/jo/g1/f/original/2013/02/10/000\\_mv6492618\\_1.jpg](http://s.glbimg.com/jo/g1/f/original/2013/02/10/000_mv6492618_1.jpg).

**Imagem 72:** Infotravel (2012). *Rio de janeiro carnival*. Retirado em Março 7, 2013, de <http://infotravel.com/2012/02/28/rio-carnival/#.UZ44ArU4u2B>.

**Imagem 73:** NOVA68 Modern Design (2013). *Philippe Starck: Alessi Juicy Salif Citrus Squeezer Juicer*. Retirado em Outubro 3, 2013, de <http://www.nova68.com/Merchant2/graphics/00000001/juicysalifcitrusqueezerB.jpg>.

**Imagem 74:** Contemporist Entreprises (2013). *Floral explosion of kids shoes*. Retirado em Dezembro 11, 2013, de [http://www.contemporist.com/wp-content/uploads/2013/11/ki\\_241113\\_01.jpg](http://www.contemporist.com/wp-content/uploads/2013/11/ki_241113_01.jpg).

**Imagem 75:** Contemporist Entreprises (2013). *Floral explosion of kids shoes*. Retirado em Dezembro 11, 2013, de [http://www.contemporist.com/wp-content/uploads/2013/11/ki\\_241113\\_06.jpg](http://www.contemporist.com/wp-content/uploads/2013/11/ki_241113_06.jpg).

**Imagem 76:** Felicidadeário (2013). *Happiness is to hear the rainfall - Participação especial/special guest: Liliana Graça*. Retirado em Dezembro 3, 2013, de <http://felicidario.encontrarse.pt/30-DE-NOVEMBRO>.

**Imagem 77:** Creative Greed (2012). *Innovative Display by Nike*. Retirado em Dezembro 11, 2013, de <http://creativegreed.com/innovative-display-by-nike/>.

**Imagem 78:** Creative Greed (2012). *Innovative Display by Nike*. Retirado em Dezembro 11, 2013, de <http://creativegreed.com/innovative-display-by-nike/>.

**Imagem 79:** The Cool Hunter (2013). *Mini Inflatables - Going Topless This Summer*. Retirado em Setembro 22, 2013, de <http://www.thecoolhunter.net/article/detail/1969/mini-inflatables--going-topless-this-summer>.

**Imagem 80:** The Cool Hunter (2013). *Mini Inflatables - Going Topless This Summer*. Retirado em Setembro 22, 2013, de <http://www.thecoolhunter.net/article/detail/1969/mini-inflatables--going-topless-this-summer>.

**Imagem 81:** The Cool Hunter (2013). *French Grazia Magazine Paris Stunt*. Retirado em Setembro 22, 2013, de <http://www.thecoolhunter.net/images/grazia.jpg>.

**Imagem 82:** The Cool Hunter (2013). *French Grazia Magazine Paris Stunt*. Retirado em Setembro 22, 2013, de <http://www.thecoolhunter.net/images/pug.jpg>.

**Imagem 83:** The Cool Hunter (2013). *Glocal Design Magazine Station - Mexico*. Retirado em Setembro 22, 2013, de <http://www.thecoolhunter.net/images/glocal.jpg>.

**Imagem 84:** The Cool Hunter (2013). *Glocal Design Magazine Station - Mexico*. Retirado em Setembro 22, 2013, de <http://www.thecoolhunter.net/images/gl.jpg>.

**Imagem 85:** Museu Virtual de Design Português (2012). *Projecto de Sinalética e Comunicação para a Expo' 98*. Retirado em Setembro 23, 2013, de [http://mvdp.web.ua.pt/includes/autores/thumbsGrandes/imagemID191\\_imagem31.jpg](http://mvdp.web.ua.pt/includes/autores/thumbsGrandes/imagemID191_imagem31.jpg).

**Imagem 86:** Blog de Albergaria (2013). *Portfolio LARUS*. Retirado em Setembro 23, 2013, de <http://i239.photobucket.com/albums/ff107/omcf/Larus7-SinalticaExpo-HenriqueCayatt.jpg>.

**Imagem 88:** Nokia (2012). *E vai rolar a festa... 20/03 - Festa de lançamento*. Retirado em Março 20, 2012, de [http://www.blognokia.com.br/wp-content/uploads/2012/03/Nokia\\_Lumia\\_karaoke\\_20120320\\_IMG\\_8318.jpg](http://www.blognokia.com.br/wp-content/uploads/2012/03/Nokia_Lumia_karaoke_20120320_IMG_8318.jpg).

**Imagem 89:** Nokia (2012). *E vai rolar a festa... 20/03 - Festa de lançamento*. Retirado em Março 20, 2012, de [http://www.blognokia.com.br/wp-content/uploads/2012/03/Nokia\\_Lumia\\_karaoke\\_20120320\\_IMG\\_8523.jpg](http://www.blognokia.com.br/wp-content/uploads/2012/03/Nokia_Lumia_karaoke_20120320_IMG_8523.jpg).



**Figura nº 1:** Tabela representativa dos impactos positivos dos eventos nos vários setores da sociedade (adaptado de Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

**Figura nº 2:** Diagrama dos elementos que compõem a indústria dos eventos, desenvolvido depois de realizada a revisão da literatura.

**Figura nº 3:** Tabela síntese com as diferentes definições de eventos consoante a perspetiva de cada autor.

**Figura nº 4:** Diagrama com a categorização dos eventos (adaptado de Shone & Parry, 2010).

**Figura nº 5:** Diagrama com as similaridades entre as atividades da gestão do evento e as atividades da gestão do projeto (adaptado de Shone & Parry, 2010).

**Figura nº 6:** Diagrama do modelo estrutural de referência das diferentes etapas dos eventos (adaptado de Thomas, Hermes & Loos, 2008).

**Figura nº 7:** Diagrama com a relação entre as partes interessadas (os *stakeholders*) e o evento (adaptado de Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

**Figura nº 8:** Tabela com as diferentes fases do processo de criação de um conceito para o evento (adaptado de Bowdin, Allen, O'Tolle, Harris & McDonnell, 2006).

**Figura nº 9:** Tabela descritiva das diferentes etapas do processo de planeamento do evento (adaptado de Raj, Walters & Rashid, 2009).

**Figura nº 10:** Tabela síntese com as etapas que constituem a realização do evento (adaptado de Thomas, Hermes & Loos, 2008).

**Figura nº 11:** Diagrama representativo dos pontos-chave do processo de controlo do evento.

**Figura nº 12:** Tabela com os elementos síntese das duas análises que compõem a etapa de avaliação do evento (adaptado de Raj, Walters & Rashid, 2009).

**Figura nº 13:** Diagrama com as quatro áreas de intervenção do design (adaptado de Gorb, 1990).

**Figura nº 14:** Diagrama das quatro áreas de intervenção do design com os ramos de aplicação respetivos. Cruzamento da visão de Gorb com a interpretação de Von Stamm às disciplinas do design.

**Figura nº 15:** Tabela com os quatro poderes do design segundo Borja de Mozota (adaptado de Borja de Mozota, 2003).

**Figura nº 16:** Diagrama representativo das cinco áreas chave da atividade organizacional influenciadas pela estratégia do design (adaptado de Hands, 2009).

**Figura nº 17:** Diagrama com as mais-valias do design (adaptado de Costa, 1998).

**Figura nº 18:** Diagrama dos vários níveis do conhecimento de design, entre os quais está já inserido o *design thinking* (adaptado de Nelson & Stolterman, 2003).

**Figura nº 19:** Diagrama com os cinco passos fundamentais no desenvolvimento do *design thinking* (adaptado de Best, 2006).

**Figura nº 20:** Diagrama representativo do pensamento divergente e convergente do *design thinking* (adaptado de Brown, 2009).

**Figura nº 21:** Diagrama com a proposta para o enquadramento do design em eventos.

**Figura nº 22:** Diagrama com os níveis de gestão do design aplicados à atividade projetual de um evento. Adaptação da tabela desenvolvida por Thomas, Hermes e Loos (figura nº 6) e da tabela desenvolvida por Borja de Mozota (figura nº 15) com os níveis da gestão do design.

**Figura nº 23:** Diagrama com a proposta para o perfil e as competências de um gestor de design no contexto dos eventos.

**Figura nº 24:** Diagrama com a proposta do modelo de gestão holística do design em eventos.

ANEXOS



Ano	Cerimónia de entrega de prémios	Categoria	Prémio	Evento	Premiado
2012	EuBEA	Melhor Evento Celebrativo / Festivo	2º Prémio	Centenário da BA VIDRO	Desafio Global Activism
		Melhor Evento Non Profit / Organização Social	1º Prémio	“Realizar um Sonho”, a estrela maior e mais brilhante do Mundo!	Realizar Worldwide Events
		Melhor Evento Musical	1º Prémio	Vodafone Mexefest	Action4 Activism
		Melhor Evento não convencional	3º Prémio	Centenário da BA VIDRO	Desafio Global Activism
		Melhor Evento low budget	1º Prémio	“Realizar um Sonho”, a estrela maior e mais brilhante do Mundo!	Realizar Worldwide Events
		Melhor Resposta Emocional	1º Prémio	Centenário da BA VIDRO	Desafio Global Activism
		Melhor Cobertura dos Media	1º Prémio	Vodafone Mexefest	Action4 Activism
2012	Gala dos Eventos	Melhor Evento Empresarial	1º Prémio	Congresso Internacional da Relais & Chateaux	Lágrimas Catering
		Melhor Evento Cultural	1º Prémio	Optimus Alive 2011	Everything is New
		Melhor Evento da Marca	1º Prémio	Abertura Loja Optimus Av. Da República	Connect International
		Melhor Congresso	1º Prémio	20th EADV Congress – Discoveries in Dermatology	Mundiconvenius
		Melhor Evento Público	1º Prémio	Sexta-Feira 13 – Noite das Bruxas	Ecomuseu do Barroso
		Melhor Animação / Performance Artística	1º Prémio	Energie Vilar de Mouros	Dub Video Connection
		Melhor Produção Audiovisual e Multimédia	1º Prémio	Cis & Baltics Gold Conference 2011	Eventisimo
		Melhor Produção Logística em Evento	1º Prémio	Fogo de Artifício Passagem de Ano 2011/2012 – Funchal	Pyrofel Pirotecnia
		Melhor Hotel para Eventos e Congressos	1º Prémio	-	Tróia Design Hotel
		Melhor Centro de Congressos	1º Prémio	-	Centro de Congressos da Alfândega do Porto
		Melhor Espaço Multiusos	1º Prémio	-	Pátio da Galé
		Entidade Revelação do Ano	1º Prémio	-	Pátio da Galé
		Prémio Personalidade dos Eventos	1º Prémio	-	João Sacchetti
Prémio Personalidade dos Eventos	1º Prémio	-	“Fado” Património Cultural Imaterial da Humanidade		
2012	Prémios Eventoplus	Melhor Congresso	2º Prémio	Conferência Internacional del Bosque 2011	Desafio Global Activism
		Melhor Apresentação de Produto	3º Prémio	Innovating Life – Forum 2011	Desafio Global Activism
		Melhor Evento Celebração	1º Prémio	EDP Energia Douro	Desafio Global Activism
		Melhor Montagem Técnica	2º Prémio	EDP Energia Douro	Desafio Global Activism
		Melhor Animação	2º Prémio	EDP Energia Douro	Desafio Global Activism
		Melhor Convenção	3º Prémio	Innovating Life – Forum 2011	Desafio Global Activism

2012	Prémios Marketeer	Eventos e Entretenimento	1º Prémio	Concerto EDP	Desafio Global Activism
2012	Prémio Meetings & Incentive Travel	M&IT Travel Industry Awards	1º Prémio	-	TLC
2012	Prémios Meios & Publicidade	Agência de Eventos	1º Prémio	-	Desafio Global Activism
2012	Prémios Meios & Publicidade Criatividade	Eventos Empresarial	Bronze	Innovating Life – Forum 2011	Activism
		Eventos Grande Público	Ouro	EDP Energia Douro	Activism
		Eventos Grande Público	Bronze	Realizar um Sonho? Sim	Realizar
2011	EuBEA	Melhor Evento	1º Prémio	35º Aniversário EDP: Concerto Energias do Douro	Desafio Global Activism
		Melhor Evento Público	1º Prémio	Mega Pic-Nic Continente	Realizar Worldwide Events
		Melhor Evento Público	2º Prémio	35º Aniversário EDP: Concerto Energias do Douro	Desafio Global Activism
		Melhor Evento Musical	1º Prémio	35º Aniversário EDP: Concerto Energias do Douro	Desafio Global Activism
		Melhor Evento Celebrativo / Festivo	1º Prémio	35º Aniversário EDP: Concerto Energias do Douro	Desafio Global Activism
		Melhor Evento de Incentivo / Team Building	1º Prémio	Coca-Cola RED battle of execution	Uppartner / 27Names
		Melhor Evento Cultural	1º Prémio	Festividades da Proclamação da República	Realizar Worldwide Events
		Melhor Integrated Event	1º Prémio	35º Aniversário EDP: Concerto Energias do Douro	Desafio Global Activism
		Melhor Evento de Notoriedade e Retorno	1º Prémio	Festival Sudoeste TMN	Música no coração
2011	Prémios Eventoplus	Melhor Presença de Produto	1º Prémio	Samsung Dream Circle	Desafio Global Activism

2011	Gala dos Eventos	Prémio Produção Logística em Evento	1º Prémio	Fogo-de-artifício da Passagem de Ano da Região Autónoma da Madeira	Macedo's Pirotecnia
		Prémio Decoração em Evento	Menção Honrosa	III Grande Baile de Halloween	Ages – Eventos e Serviços
		Prémio Design de Evento	1º Prémio	EDP – Encontros Live	Desafio Global Activism
		Prémio Produção Pirotécnica	1º Prémio	Fogo-de-artifício da Passagem de Ano da Região Autónoma da Madeira	Macedo's Pirotecnia
		Prémio Animação / Performance Artística em Evento	1º Prémio	Declaração Oficial das 7 Maravilhas Naturais de Portugal	TAVOLANOSTRA Eventos Globais
		Prémio Hotel para Eventos e congressos	1º Prémio	-	Hotel Tivoli Victoria
		Prémio Espaço Desportivo para Eventos	1º Prémio	-	Estádio do Sport Lisboa e Benfica
		Prémio Espaço Multiusos	1º Prémio	-	Pavilhão Atlântico
		Prémio Espaço Cultural para Eventos	1º Prémio	-	Convento do Beato
		Prémio Centro de Congressos	1º Prémio	-	Centro de Congressos da Alfândega do Porto
		Sustentabilidade em Eventos	1º Prémio	-	Sport Lisboa e Benfica
		Sustentabilidade em Eventos	1º Prémio	-	Match Against Poverty
		Prémio “Sustentabilidade em Eventos”	Menção Honrosa	-	Centro de Congressos do Estoril
		Prémio Evento Cultural	1º Prémio	Tutankhamón – La Tumba de sus Tesoros	Mercado da Cultura
		Prémio Evento de Marca	1º Prémio	Samsung Dream Circle	Desafio Global Activism
		Prémio Concerto / Festival de Música	1º Prémio	Festival Optimus Alive 2010	Everything Is New
		Prémio Evento Público	1º Prémio	Ecomuseu do Barroso	Sexta Feira 13
		Prémio Motivação e Incentivo	1º Prémio	EDP Live – Be the Voice	Desafio Global Activism
		Prémio Congresso	1º Prémio	Waves of Globalization	Mundiconvenius
		Prémio Evento Empresarial	1º Prémio	Reunião Anual 2010 – Barclays Bank Portugal	TAVOLANOSTRA Eventos Globais
		Prémio Empresa Organizadora de Congressos	1º Prémio	-	Mundiconvenius
		Prémio Empresa Organizadora de Eventos	1º Prémio	-	TAVOLANOSTRA Eventos Globais
Prémio Revelação	1º Prémio	-	Tróia Design Hotel		
Prémio Personalidade do Ano	1º Prémio	-	Eduarda Abbondanza		
Grande Prémio da Gala dos Eventos	1º Prémio	-	Comissão Nacional das Comemorações do Centenário da República		
2011	Prémios Eventoplus	Melhor Reunião / Congresso	2º Prémio	EDP Encontres live	Desafio Global Activism
		Melhor Montagem Técnica	1º Prémio	Samsung Dream Circle	Desafio Global Activism
2011	Prémios Marketeer	Eventos e Entretenimento	1º Prémio	-	Desafio Global Activism
2011	Prémio Meetings & Incentive Travel	M&IT Travel Industry Awards	1º Prémio	-	TLC

2011	Prémios de Design Meios & Publicidade	Eventos	1º Prémio	CIN REMAKE 2010	Born
		Eventos	1º Prémio	Gala Mágica – Coca Cola	Ivity Brand Corp
		Stands	1º Prémio	Control Rock in Rio	Euro RSCG Design & Arquitectura
		Stands	Menção Honrosa	Vodafone 5 Estrelas	Action 4 Ativism
		Autopromoção	1º Prémio	Carboard City	Ivity Brand Corp.
2011	Prémios Meios & Publicidade	Agência de Eventos	1º Prémio	-	Desafio Global Ativism
2011	Prémios Turismo de Portugal	Eventos	1º Prémio	America's Cup World Series Cascais 2011	Câmara Municipal de Cascais
		Eventos	1º Prémio	Festas do Povo	Associação das Festas do Povo de Campo Maior
		Eventos	Menção Honrosa	Serralves em Festa	Fundação de Serralves
2010	Gala dos Eventos	Grande Prémio da Gala dos Eventos	1º Prémio	Festival Optimus Alive	Everything Is New
		Prémio Entidade Revelação do Ano	1º Prémio	-	Câmara Municipal de Montalegre
		Prémio Mérito Carreira	1º Prémio	-	Rui Ochôa
		Melhor Empresa Organizadora de Eventos	1º Prémio	-	Desafio Global
		Prémios Melhor Evento Empresarial	1º Prémio	Gala 50 anos Sonae	Desafio Global
		Melhor Feira de Negócios	1º Prémio	Cisco EXPO 2009	Desafio Global
		Melhor Evento de Marca	1º Prémio	Time to Imagine	Desafio Global
		Melhor Produção de Comunicação e Design	1º Prémio	EDP Live Encontro Distribuição	Desafio Global
		Prémio "Sustentabilidade em Eventos"	1º Prémio	EDP Barragem do Lindoso	Desafio Global
		Melhor Produção Audiovisual e Multimédia	1º Prémio	Passagem de Ano na Madeira 2009/2010	Macedo's Pirotecnia
		Melhor Produção Estruturas e Logística	1º Prémio	Passagem de Ano na Madeira 2009/2010	Macedo's Pirotecnia
		Melhor Evento de Motivação e Incentivo	1º Prémio	XI Challenge Grupo Lena	Big Time
		Melhor Evento "Congresso"	1º Prémio	11º Congresso Nacional de Oncologia	Bloom Up
		Melhor Evento Público	1º Prémio	Noite Branca Algarve 2009	Câmara Municipal de Loulé
		Melhor Evento Desportivo	1º Prémio	Race of Champions – Southern Europe Final	GNI Events
		Melhor Evento Cultural	1º Prémio	Feira Medieval em Terra de Santa Maria	Feira Viva Cultura e Desporto
		Melhor Produção de performance Artística	1º Prémio	Lançamento do Fiat 500C	PMP Eventos
		Melhor Hotel	1º Prémio	-	Hotel Corinthia Lisbon
		Melhor Centro de Congressos	1º Prémio	-	Centro de Congressos do Estoril
		Melhor Centro de Eventos	1º Prémio	-	Quinta Vale D'Algares
		Melhor Espaço Multiusos	1º Prémio	-	Pavilhão Atlântico
-	Menção Honrosa	-	Estádio do Dragão		
-	Menção Honrosa	-	EURO RSCG – Acto Inaugural da XIX cimeira Ibero-Americana		

2010	Prémios Eventoplus	Grande Prémio do Juri	Menção Honrosa	EDP Barragem do Lindoso	Desafio Global Activism
		Prémio do Público	1º Prémio	EDP Live – Encontro de Distribuição	Desafio Global Activism
		Melhor Apresentação de Produto	1º Prémio	Samsung Dream Table – Lançamento de eletrodomésticos	Desafio Global Activism
		Melhor Reunião / Congresso	1º Prémio	EDP Live – Encontro Distribuição	Desafio Global Activism
2010	EuBEA	Melhor Congresso / Convenção	2º Prémio	Encontros EDP Live	Desafio Global Activism
		Melhor Evento Cultural	2º Prémio	Festival dos Oceanos VI edição	Realizar S.A.
		Orçamento Reduzido	2º Prémio	Look Alive! 10 on the road!	Realizar Worldwide Events
		Melhor Evento de Lançamento de Produtos / Serviços	1º Prémio	Samsung Dream Circle – 3D TV Launch	Desafio Global Activism
		Melhor Evento Audio/Visual/ Luz	3º Prémio	Anacom – 20º Aniversário da Dome	Desafio Global Activism
2010	Prémios Marketeer	Eventos e Entretenimento	1º Prémio	-	Desafio Global Activism
2010	Prémio de Design Meios & Publicidade	Eventos	1º Prémio	CIN Re Make 09	Brandfiction
		Stand	1º Prémio	Loja EDP A Tua Energia	Mola Activism
2010	Prémios Meios & Publicidade	Agência de Eventos	1º Prémio	-	Desafio Global Activism
2010	Prémios Turismo de Portugal	Eventos	1º Prémio	Verão na Casa	Casa da Música
2010	Prémios Turismo de Portugal	Eventos	Menção Honrosa	Douro Film Harvest	Turismo do Douro e Operstrong / Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, Estrutura de Missão do Douro, Turismo de Portugal
		Eventos	Menção Honrosa	Mostra Internacional de Doces e Licores Conventuais	Câmara Municipal de Alcobça
		Eventos	Menção Honrosa	2º Festival das Artes	Fundação Inês de Castro
2009	EuBEA	Melhor Design	1º Prémio	Fidelidade Mundial Gaia	Desafio Global Activism
2009	Prémios Eventoplus	Prémio do Público	1º Prémio	Encontro EDP	Desafio Global Activism

2009	Gala dos Eventos	Grande Prémio da Gala dos Eventos 2009	1º Prémio	-	Estoril Open e a Lagos Sports
		Prémio Carreira	1º Prémio	-	Helena Weinstein
		Prémio Melhor Empresa Organizadora de Eventos	1º Prémio	-	Desafio Global
		Prémio Melhor Animação	1º Prémio	Passagem de Ano da Madeira 2007/2008	Macedo's Pirotecnia
		Prémio Melhor Produção Audiovisual e Multimédia	1º Prémio	Gala Globos FM	Desafio Global Activism
		Prémio Melhor Comunicação / Design	1º Prémio	Ser EDP	Desafio Global Activism
		Prémio Melhor Decoração	1º Prémio	Gala Globos FM	Desafio Global Activism
		Prémio Melhor Logística	1º Prémio	Passagem de Ano da Madeira 2007/2008	Macedo's Pirotecnia
		Prémio Melhor Evento Empresarial	1º Prémio	Sonae Circle	Desafio Global Activism
		Prémio Melhor Evento Desportivo	1º Prémio	Street Football	Sociedade Central de Cervejas e Bebidas
		Prémio Melhor Feira de Negócios	1º Prémio	ExpoFranchise	Instituto de Formação em Franchise
		Prémio Melhor Evento de Marca	1º Prémio	Dior, a new Cinderella is Born	Desafio Global Activism
		Prémio Melhor Evento de Motivação e Incentivo	1º Prémio	Os Bravos da Companhia	Desafio Global Activism
		Prémio Melhor Evento Sócio-cultural	1º Prémio	Novas 7 Maravilhas do Mundo	Realizar
		Melhor Espaço para Eventos	1º Prémio	-	Pavilhão Atlântico
Prémio Revelação do Ano	1º Prémio	-	Câmara Municipal de Loulé		
2009	Prémios Turismo de Portugal	Eventos	1º Prémio	Rip Curl Pro Search - 2009	Rip Surf – Art Desp. Uni. Lda.
		Eventos	Menção Honrosa	Festas de Lisboa	EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, EEM
		Eventos	Menção Honrosa	Vodafone Rally Portugal	Automóvel Club Portugal
2008	EuBEA	Melhor Evento	3º Prémio	A new Cinderella is born - Dior	Desafio Global Activism
		Melhor Evento de Música	1º Prémio	Vodafone Música	Action 4 Activism
		Melhor Evento Cultural	1º Prémio	Evento de declaração das 7 Maravilhas do Mundo	Realizar SA
		Melhor Evento Cultural	2º Prémio	7 Maravilhas EDP	Action 4 Activism
		Melhor Media Mix	1º Prémio	Optimus Rebranding	Realizar SA
		Melhor Produção Audio Visual	2º Prémio	New TV Experience	Desafio Global Activism
		Melhor Retorno Investimento	2º Prémio	7 Maravilhas EDP	Action 4 Activism
2008	Prémios Eventoplus	Grande Prémio do Juri	1º Prémio	Dior – A new Cinderella is born	Desafio Global Activism
2008	Prémios Meios & Publicidade	Agência de Eventos	1º Prémio	-	Desafio Global Activism
2008	Prémios Turismo de Portugal	Eventos	1º Prémio	Red Bull Air Race World Series	Extreme Conteúdos, Lda.
		Eventos	Menção Honrosa	Festival Internacional de Cinema do Porto - Fantasporto	Cinema Novo, CRL
		Eventos	Menção Honrosa	Feira do Cavalo de Ponte de Lima	Associação Concelhia das Feiras Novas
2007	EuBEA	País Revelação	Menção Honrosa	-	Desafio Global Activism / Action 4 Activism

2007	Gala dos Eventos	Melhor Evento Empresarial	1º Prémio	EDP Plano de Negócios	Desafio Global
		Melhor Congresso	1º Prémio	XII Convenção “Corpo em Movimento”	Manz
		Melhor Evento Cultural	1º Prémio	Jardins Históricos de Oeiras	Mercado da Cultura
		Melhor Feira de Negócios	1º Prémio	StockMarket	Banzai
		Melhor Evento Social	1º Prémio	Globos de Ouro	Action 4
		Melhor Evento Motivação e Incentivo	1º Prémio	24h de Gestão	Sfori
		Melhor Produção / Audiovisual Multimédia	1º Prémio	Bailado Aquático	ShowMe Publihappening Vidas Galp
		Melhor Animação	1º Prémio	Fim de Ano Madeira	Macedo's Pirotecnia
		Melhor Comunicação Design	1º Prémio	EDP Gala 30 Anos	Mola
		Melhor Decoração	1º Prémio	Turismo Portugal / Algarve	Desafio Global
		Melhor Logística e Equipamentos	1º Prémio	Fim de Ano Madeira	Macedo's Pirotecnia
		Melhor Espaço / Centro de Congressos	1º Prémio	-	Centro de Congressos da Alfândega
		Melhor Multiusos	1º Prémio	-	Pavilhão Atlântico
		Melhor Empresa de Organização de Eventos	1º Prémio	-	Desafio Global
		2007	Prémios Meios & Publicidade	Empresa Revelação	1º Prémio
Carreira	1º Prémio			-	Cândido Rodam
2007	Prémios Meios & Publicidade	Agência de Eventos	1º Prémio	-	Action 4 Activism
2006	Prémios Meios & Publicidade	Agência de Eventos	1º Prémio	-	Desafio Global Activism
2005	Prémios Meios & Publicidade	Agência de Eventos	1º Prémio	-	Desafio Global Activism

