

LIDERANÇA EM GESTÃO DO DESIGN

O Modelo de Liderança Integral

MESTRADO EM DESIGN

NÚCLEO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
CULTURA VISUAL E GESTÃO DO DESIGN.

JORGE PEREIRA DIAS

LIDERANÇA EM GESTÃO DO DESIGN

O MODELO DE LIDERANÇA INTEGRAL

Dissertação apresentada à Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos, sob orientação do Professor Pedro Figueiredo e co-orientação da Professora Helena Martins e do Professor Elias Marques, para a obtenção do grau de Mestre em Design – Especialização em Cultura Visual e Gestão do Design.

Jorge Pereira Dias

2009 | 2012 —

A TI, BÁRBARA, MINHA FANTÁSTICA SUPER-MULHER, A MAIOR DAS DEDICATÓRIAS, PORQUE SEM A TUA PACIÊNCIA E IMPACIÊNCIA, ESTA CAMINHADA NÃO SERIA POSSÍVEL. POR TUDO QUE TE FIZ ABDICAR, PELO TEU ALTRUÍSMO, PELA TUA CAPACIDADE DE ME VERES COMPLETAMENTE, POR ME FAZERES SENTIR SEMPRE EM CASA.

— RESUMO

A gestão do design desenvolve-se em todo o tipo de organizações. É definida pelo seu carácter holístico, organizador, pacificador, diplomata, *plate-spinner*, estratega e activista. Aliado à criatividade e constante aprendizagem organizacional, o gestor de design é líder nesta tarefa, gerindo, de forma holística, a multidisciplinaridade existente. Assim, procura, convergindo interesses, desenvolver e promover os valores e a cultura organizacionais criativas, dinamizando, através de uma liderança integral, a evolução pessoal dos *stakeholders*.

_ KEYWORDS

**DESIGN MANAGEMENT, DESIGN MANAGER, LEADERSHIP, THE
INTEGRAL LEADERSHIP MODEL, ORGANIZATIONAL LEARNING**

— ABSTRACT

Design management is developed in all kind of organizations. Design management is defined by its holistic character, organizer, peacekeeper, diplomat, plate-spinner, strategist and activist. Coupled with creativity and the continuous organizational learning, the design manager is a leader in this task, managing, in a holistic way, the existing multidisciplinary. Thus, the design manager seeks, by converging interests, to develop and promote values and a creative organizational culture, stimulating, through an integral leadership, the personal development of the stakeholders.

— AGRADECIMENTOS

A grande aventura em que se tornou o desenvolvimento desta dissertação não foi, de todo, um caminho percorrido apenas por mim, pelos meus estimados orientador e co-orientadores, mas por um vasto elenco.

Ao meu orientador, Pedro Figueiredo, dos bons e maus momentos, a ele lhe devo a tolerância e persistência nos textos bloqueados, a competência na orientação e, acima de tudo, a amizade, paciência e apoio durante esta longa aventura. A sua enorme orientação permitiu que o texto aqui presente se tornasse mais sólido e mais incisivo. A ele devo, também, as inteligentes recomendações para co-orientação.

À minha co-orientadora Helena Martins, o meu sincero e estimado agradecimento por ter acreditado neste projecto. Agradeço, ainda, a sua honestidade, motivação e energia positiva contagiante, que me fez ver tudo de forma tão mais simples.

Ao meu co-orientador Elias Marques, o meu agradecimento pelo empenho, alegria e criatividade, que culminou neste exercício editorial.

O meu muito obrigado, professores.

À minha família, meus alicerces, meus pais Francisco e Manuela Dias, minha irmã Alexandra Dias e cunhado José Xavier, pelo exemplo que são de sapiência, alegria, confiança e perseverança.

Aos meus grandes amigos nesta longa caminhada de descoberta da gestão do design, Bárbara Sousa, Daniel Santos e Rui Pombares, por vos ter conhecido. Só por isso, valeu a pena tudo isto.

Ao Nuno Corte-Real, ao Rui Ribeiro e à Joana Cruz, pela vossa sensatez, tranquilidade e experiência, pela vossa compreensão e amizade.

A vocês, Délio Coelho, Felisbela Coelho, Sónia Coelho, Marta Leão, Rita Carvalho, Mariana Brandão, que tanto fizeram por mim, mas também pela minha fantástica esposa, durante estes 2 anos de reclusão.

A todos vós estarei eternamente grato pela vossa presença.

OS ANALFABETOS DO SÉC. XXI NÃO SERÃO AQUELES QUE NÃO SABEM LER OU ESCREVER, MAS AQUELES QUE NÃO CONSEGUEM APRENDER, DESAPRENDER E REAPRENDER. SE QUISERMOS AUMENTAR O NOSSO CONHECIMENTO, O PRIMEIRO PASSO PARA A LITERACIA DE LIDERANÇA É A APRENDIZAGEM.

— Tofler

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

016

1 _ GESTÃO

020

1 | 1 _ Conceito

023

1 | 2 _ Evolução do pensamento em gestão

023

1 | 3 _ Organização

025

1 | 3 | 1 _ Conceito

029

1 | 3 | 2 _ Estrutura organizacional

031

1 | 3 | 3 _ Objectivos organizacionais

041

1 | 3 | 4 _ Dimensão cultural nas organizações

043

1 | 4 _ Funções de gestão

045

2 _ DESIGN

048

2 | 1 _ Conceito e especialidades

051

2 | 1 | 1 _ Design como *problem-solving*

052

2 | 1 | 2 _ Design como vantagem competitiva

053

2 | 1 | 3 _ Ramos do design

055

2 | 2 _ Evolução e afirmação do design

059

2 | 3 _ Design e sociedade

065

2 | 4 _ Processos de design nas organizações

069

3 _ GESTÃO DO DESIGN

074

3 | 1 _ Conceito

077

3 | 2 _ Evolução e afirmação da gestão do design

079

3 | 3 _ Carácter holístico da gestão do design

083

3 | 3 | 1 _ Estratégia, tática e operação em gestão do design

084

3 | 3 | 2 _ Interacções design-ciências empresariais

087

3 | 3 | 2 | 1 _ Design e estratégia

087

3 | 3 | 2 | 2 _ Design e marketing

089

3 | 3 | 2 | 3 _ Design e R&D

090

3 | 3 | 2 | 4 _ Design e produção

092

3 | 3 | 2 | 5 _ Design e vendas

092

3 | 3 | 2 | 6 _ Design e finanças

093

3 3 2 7 – Design e recursos humanos	094
3 4 – Perfil e competências do gestor de design	096

4 – LIDERANÇA	100
----------------------	------------

4 1 – Conceito	103
4 2 – Evolução do pensamento científico em liderança	105
4 3 – Liderança nas organizações	107
4 3 1 – Liderança e poder	107
4 3 2 – Liderança e seguidores	111
4 3 3 – Liderança e mudança	115
4 3 4 – Aprendizagem organizacional	117

5 – LIDERANÇA EM GESTÃO DO DESIGN	122
--	------------

5 1 – Teoria integral de liderança	125
5 2 – Liderança integral em gestão do design	131

CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
-----------------------------	------------

REFERÊNCIAS	142
--------------------	------------

Bibliográficas	143
Índice de figuras	153
Fontes de imagens	155

LISTA DE SIGLAS

- BEDA _ Bureau of Design Associations
CEO _ Chief Executive Officer
CPD _ Centro Português de Design
DBA _ Design and Business Association
DME _ Design Management Europe
DMI _ Design Management Institute
ESAD _ Escola Superior de Artes e Design
EUA _ Estados Unidos da América
HBS _ Harvard Business School
IADE _ Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing
ICSID _ International Council of Societies of Industrial Design
IDSA _ Industrial Design Association of America
LBS _ London Business School
RGD _ Registered Graphic Designers Association
RIBA _ The Royal Institute of British Architects
TIL _ Teoria de Liderança Integral
UA _ Universidade de Aveiro

— INTRODUÇÃO —

INTRODUÇÃO

A gestão do design é definida pelo seu carácter holístico e pela sua actuação em todo o processo de desenvolvimento do produto/serviço, promovendo estrategicamente a inovação nas organizações. Associada às organizações criativas, a sua actuação não se confina, contudo, a estas. A gestão do design actua nas diferentes organizações, nos seus diferentes níveis – estratégico, tático e operacional – através da análise da organização e do ambiente envolvente e do questionamento dos modelos organizacionais implementados. Aproveita e gere a multidisciplinaridade existente, envolvendo, por isso, os colaboradores, convergindo interesses e promovendo o desenvolvimento de uma cultura organizacional criativa como forma de alcançar a liderança através da marca.

Desenvolver liderança contribui para a consciencialização, co-responsabilização e promoção de confiança junto dos colaboradores acerca da visão da organização. Os objectivos dos colaboradores – reconhecimento, motivação, participação e valorização, entre outros – embora pessoais, são factores da maior relevância para o contributo positivo e activo destes na consecução dos objectivos da organização e são, desta forma, garantia de promoção gratuita da marca junto dos consumidores, o qual não é fiel, viajando pelas diferentes marcas atendendo a interesses pessoais. Se tivermos em conta que nas organizações os colaboradores são os primeiros consumidores da marca, seus *advertisers*, o desenvolvimento de estratégias de liderança através da marca tem, por isso, de começar dentro das próprias organizações. Perpetuar liderança nas organizações significa prolongar as linhas de orientação pelas quais estas se governam, garantindo estruturas capazes de criar valores intangíveis.

A influência do gestor de design como líder nas organizações tem impacto na promoção de valores internos e na estruturação e optimização dos recursos requeridos para as diferentes etapas de desenvolvimento de produto/serviço. Mais ainda, fazendo uso de competências motivacionais, garante a satisfação e promoção de práticas positivas e promove o reconhecimento dos colaboradores como elementos activos no sucesso e concretização dos objectivos da organização. Neste sentido, assegura que os valores internos da organização se espelhem na marca e, desta forma, sejam percebidos pelos consumidores.

O gestor do design age como regulador, planeador, coordenador, organizador, director e, muito particularmente, como líder. Tem a função primordial de conjugação dos factores envolventes na transformação dos *inputs* em *outputs*, tornando mais eficiente e mais eficaz este processo. Em sùmula, assume o processo criando estratégias *result-oriented* que permitam atingir os fins desejados. É um *'thinker out of the box'*, informado, curioso, intervencionista, prospector e inovador, capaz de tornar intangibilidades em resultados tangíveis, sendo, por isso, um actor de mudança na sociedade. Cria confiança, motiva, orienta e lidera equipas durante períodos de pesquisa complexa que permitem perceber as necessidades dos *stakeholders*, encontrando soluções convergentes *user-oriented*.

A gestão do design, como elemento chave no processo organizacional, possibilita que o gestor de design actue a um nível estratégico com preponderância na sua definição e cumprimento, sendo o gestor de design em síntese, visionário, pensador, mediador, explorador e inovador. Este detém a capacidade de desenvolver pontos de vista sobre o futuro da organização, questionar a sua estrutura, bem como a própria organização, para que o sucesso contínuo, através da implementação de estratégias de liderança de marca, seja convergente com os objectivos e motivações dos *stakeholders* sendo, por isso, líder nesta tarefa. A gestão do design é, assim, um veículo de liderança nas organizações e opera como ponte entre o design e a gestão, bem como entre as diferentes áreas organizacionais na implementação da estratégia e na estruturação da organização, para, desta forma, aproveitar oportunidades, actuando em conformidade nos períodos de mudança.

A pertinência deste estudo está associada ao facto de os entendimentos sobre gestão do design serem recentes quer a nível académico quer enquanto actividade organizacional. Como disciplina académica, a gestão do design procura desenvolver teorias e modelos que forneçam aos gestores do design conhecimento, ferramentas úteis e competências condizentes com a sua actividade profissional nas organizações. Considerando que a liderança é função de qualquer gestor e tendo em consideração a escassez de estudos sobre liderança no contexto particular da gestão do design nas diferentes organizações, procuramos, neste sentido, acrescentar conhecimento que permita abrir um espaço de discussão pertinente sobre a temática.

O objectivo desta dissertação é, em função disto, demonstrar que, sendo a gestão do design holística, o papel de liderança a si afecto, no universo organizacional, deve partilhar dessa característica, ou seja, deve ser igualmente holístico. Ao longo do texto destacamos os diferentes objectivos específicos desta dissertação, que permitem, em súmula, destacar o seu objectivo primordial, recorrendo metodologicamente à revisão de literatura de formatos diversos, não só livros, artigos e dissertações, como também comunicações em conferências e seminários, a qual sistematizamos numa estrutura repartida de cinco capítulos.

A fim de contextualizar a afirmação e evolução da gestão do design, particularmente enquanto disciplina com forte vertente estratégica, criativa e, sobretudo, de liderança, analisaremos, nos dois primeiros capítulos, a história, o conceito, os pressupostos e as teorias existentes em relação à gestão e ao design, dando particular atenção às interacções que este último estabelece, em contexto organizacional, com as diferentes ciências empresariais. No terceiro capítulo, dedicado à gestão do design, seguimos uma estrutura de apresentação semelhante às anteriores, procurando, através da análise de definições, contribuir para o entendimento da génese e da própria evolução da gestão do design. Porque as interacções do design com as ciências empresariais podem e devem ser mediados por processos de gestão do design, daremos particular atenção ao carácter holístico da gestão do design, aos seus níveis de actuação e, inevitavelmente, ao perfil do gestor de design neste contexto.

No capítulo dedicado à liderança efectuamos, à imagem do realizado nos capítulos anteriores, uma síntese cronológica sobre a sua génese e evolução, procurando evidenciar a sua presença e actuação nas organizações enquanto factor fulcral para a gestão dos recursos humanos na sua relação com o poder e com a mudança.

O capítulo final é, inevitavelmente, dedicado ao gestor de design como líder nas organizações seguindo o modelo da *Teoria Integral de Liderança*. Damos particular atenção a este modelo de liderança, às suas características holísticas e ao seu modo de actuação. Procuramos demonstrar a validade de uma liderança holística nas organizações, promotora de mudança, enfatizando a importância da aprendizagem organizacional na evolução intelectual do capital humano, assim como a capacidade para responder, de forma assertiva, à resolução de problemas. Neste sentido, como regulador dos processos criativos nas organizações, o gestor de design, elemento com actuação holística nas organizações, assume, assim, o papel de líder deste processo de mudança e criação.

1 _ GESTÃO

TRANSFORMAR CONHECIMENTO EM RESULTADO PARECE SER UMA META NATURAL E TAMBÉM SIMPLES DE ATINGIR, AFINAL É ASSIM QUE A HUMANIDADE CAMINHA. NO MUNDO EMPRESARIAL, CERTAMENTE SIGNIFICA A FÓRMULA PERFEITA PARA RECUPERAR E MANTER A SAÚDE DOS EMPREENDIMENTOS, PROTEGÊ-LOS DO FRACASSO E POSICIONÁ-LOS EM SEGURANÇA NA TRILHA DO SUCESSO.

— Junior

Considerar a actividade do gestor de design nas organizações e a importância da sua *performance* como líder, implica perceber cada vertente da sua função. Neste sentido, analisamos a sua vertente relacionada com a gestão, bem como os entendimentos sobre a sua presença numa organização. Ainda, a influência que exerce nos diferentes níveis da estrutura organizacional, através das funções de gestão, muito particularmente na liderança e na implementação das estratégias definidas.

Assim, em primeiro lugar, procuramos expor algumas definições sobre gestão para, em seguida, analisar a sua génese, exposta cronologicamente, e localizar as diferentes fases referências da sua evolução e afirmação. Procuramos, ainda, definir o entendimento de organização, de estrutura, dos seus objectivos, assim como a sua dimensão cultural e o modo como estes influenciam o comportamento dos colaboradores na sua relação com a cultura organizacional. Consideramos as funções de gestão no fim do capítulo, procurando descrever a importância destas para a acção do gestor nas organizações.

1 | 1 – Conceito

| 001 –

Gerir provém do latim *gero*, *gessi*, *gestum*, *gerere*, que significa levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. E, neste sentido, notamos ser um verbo de acção que está relacionado com criar algo (Dalbério, 2008).

O acto da gestão é gerir (001) e é efectuado por um gestor que é quem cumpre ou faz cumprir esse acto, entendido por diferentes autores como processo (Teixeira, 2005; Pinto et al., 2009). Santos (2008) acrescenta que este processo integra a coordenação dos recursos disponíveis, quer materiais quer humanos, através do seu planeamento, organização, direcção e controlo (ou liderança), e que deste resulta a transformação de *inputs* em *outputs*, de modo o mais eficaz e o mais eficiente possível, a fim de alcançar os objectivos propostos. Assim, podemos deduzir que gerir é o processo de criação de estratégias, tendo em conta os recursos disponíveis e o conhecimento do meio envolvente, para que a transformação dos *inputs* em *outputs* cumpra os objectivos pré-definidos.

1 | 2 – Evolução do pensamento em gestão

Entender a génese da gestão coincide com a análise de grandes feitos da humanidade. São momentos em relação aos quais é possível evidenciar que, para a sua realização, algo mais do que esforço e muita vontade foi necessário, de que são exemplos grandes empreendimentos como a Grande Muralha da China ou as Pirâmides do Egipto. Estes demonstram a existência de algumas das principais funções de gestão (grande planeamento, organização e controlo, bem como liderança) para a consecução dos objectivos a alcançar (Chiavenato, 1983 em Santos, 2008).

A gestão provém, historicamente, segundo os diferentes autores revistos, da civilização Suméria, cerca de 5000 anos a.C., com o início de processos de registo, organização e seu arquivo (Santos, 2008). Evoluiu com a percepção

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

Sumérios, 5000 a.C.	A gestão, a partir de conceitos e funções a si associadas, surge pela importância atribuída ao arquivamento de registos.
Egípcios, 4000-2600 a.C.	Reconhecimento da necessidade de planejar, organizar e controlar actividades associadas a grandes empreendimentos como a construção das pirâmides e, ainda, da importância da descentralização das organizações.
Sun Tzu, 2500 a.C.	Na sequência do pensamento das estruturas militares sobre o melhor rendimento do seu esforço e o aumento da eficácia da comunicação, surgem conceitos como a organização linear, a unidade de comando, a escala hierárquica, a delegação de autoridade, a centralização do comando e a descentralização da autoridade, alicerces do conceito de estratégia.
Egípcios, 2000 a.C.	Reconhecimento da necessidade de ordens escritas para a confirmação do modo, do tempo e dos recursos necessários para a execução das tarefas e validação do seu resultado em função do requisitado.
Khammu-rabi & Nabucodonosor, 1800-600 a.C.	O <i>Código de Hammurabi</i> representa uma nova concepção sobre as classes sociais, a indústria, a economia e as leis em geral, incluindo nestas também a família. Desenvolvimento de conceitos e funções de gestão ao nível do controlo da produção e de sistemas de incentivos salariais.
Chineses, 500 a.C.	Introdução do princípio da especialização, bem como o entendimento da gestão como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.
Sócrates, Platão & Aristóteles, 470-322 a.C.	Contributo da actividade governamental na gestão dos negócios públicos, permitindo, assim, distinguir em três formas essa gestão: monarquia, aristocracia e democracia.
Romanos, 175 a.C.	Definição do posicionamento hierárquico no plano militar e na estrutura das diversas organizações sociais; centralização do poder, concordante com a toponímia das suas cidades, a confluírem para o centro político.
Igreja Católica, Ø	Surgimento de uma estrutura organizacional piramidal alicerçada do topo para a base, através da hierarquia da autoridade, da unidade de comando e do princípio escalar.

de que, através da organização concertada de grupos, se obteria maior rendimento nos resultados e na consecução das obras em causa.

São vários os exemplos que os diferentes autores revistos nos apresentam, que procuramos organizar cronologicamente no *Quadro-Síntese*, referente à *Evolução do Pensamento em Gestão*, enfatizando o seu percurso desde os primeiros registos, cerca de 5000 a.C., até à actualidade.

1 | 3 – Organização

| 002 –

O termo organização provém do grego *organon* e propõe a definição de estabelecimento da harmonia. Pressupõe que o estabelecimento desta se enquadre na necessidade de manter a estrutura, organizada para que seja ágil, dinâmica e adaptável, de acordo com as alterações dos ambientes envolventes (Carvalho, 2009).

As organizações (002) estão presentes no nosso quotidiano, fazemos parte de umas e interagimos com outras. Consumimos os seus diferentes *outputs*, trocamos-os com os elementos da nossa comunidade, que, muito provavelmente, também fazem parte de organizações, comuns ou não, às nossas (Ferreira, Santos, Reis & Marques, 2010). A dinâmica da estrutura da organização depende, em grande parte, dos condicionalismos que o meio envolvente externo lhe impõe, com destaque para os grupos com os quais interage (003). Assim, a evolução da estrutura das organizações segue os comportamentos que o meio envolvente externo dita e, desta evolução, seja social ou técnica, o resultado ou *output* deve procurar "assegurar as reformas estruturais" (Carvalho, 2009, p. 117) necessárias à razão da sua existência.

| Fig. 01 –

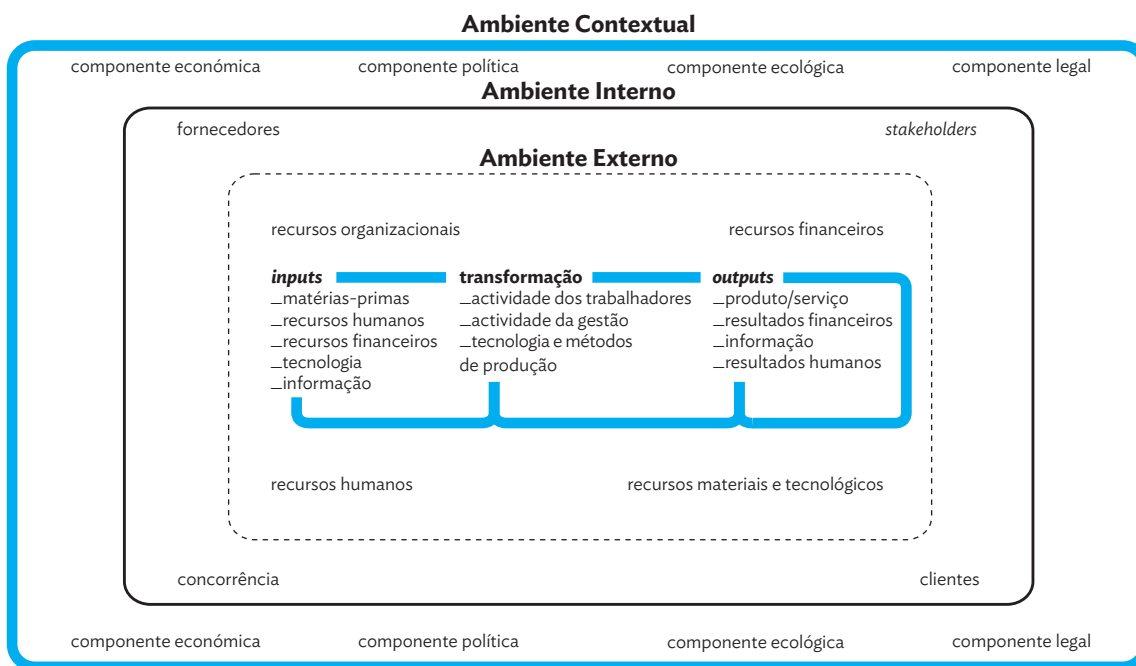


Fig. 01 – Contexto organizacional (adaptado de Santos, 2008)

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

	Arsenal de Veneza, 1436	Introdução de práticas de gestão inéditas, como a contabilidade, a criação de livros de inventário e de balanço, a gestão de pessoal e o controlo de custos.
	Maquiavel, 1525	Apresentação da liderança como característica da gestão, a qual permite às organizações o seu desenvolvimento de forma coesa.
	Bacon, Hobbes & Descartes, 1561-1650	Apresentação do princípio de gestão da prevalência do principal sobre o acessório e entendimentos relacionados com a origem contratualista do Estado. Ainda, o desenvolvimento das coordenadas cartesianas assentes nos princípios fundamentais da dúvida sistemática, análise e decomposição, síntese e enumeração.
	Rousseau & Smith, 1712-1776	Desenvolvimento da <i>Teoria do Contrato Social</i> seguindo os princípios de especialização, racionalização da produção e divisão do trabalho.
1ª Revolução Industrial, 1780-1860	Watt, 1776	Introdução da máquina a vapor, com impacto na mecanização da indústria, permitindo a aplicação da força motriz no desenvolvimento de fábricas assentes na divisão do trabalho, bem como o desenvolvimento da agricultura, dos transportes e das comunicações.
	Whitney, 1799	Contribuição ao nível da contabilidade analítica.
	Owen, 1810	Contribuição para estudos de gestão ao nível dos recursos humanos, com destaque para a formação e incentivos não monetários.
Teoria da Gestão Científica	Babbage, 1826	Introdução de esquemas de retribuição e compensação assentes na atribuição de incentivos monetários. Proposta de atribuição de um bónus individual e a indexação de parte do salário aos lucros da organização.
	Newman, 1835	Apresentação de estudos relacionados com as qualidades do gestor.
	Maccallum, 1856	Apresentação de estudos sobre a estrutura organizacional, através de representações gráficas.
2ª Revolução Industrial, 1860-1914		Impacto na automatização da indústria, especialização do trabalho, substituição do ferro pelo aço, substituição do vapor pela electricidade, desenvolvimento dos transportes e comunicações. Surgem, como consequência, novas formas de organização capitalista.

| 003 –

A definição de estrutura de uma organização pode: (i) ser delineada de acordo com as competências dos seus recursos; ou inversamente, (ii) ditar a sua estrutura e, de acordo com este pressuposto, recorrer apenas aos recursos que necessite (Carvalho, 2009).

| 004 –

Os sistemas abertos, segundo a *Teoria dos Sistemas* de von Bertalanffy, são aqueles que sofrem interações com o meio ambiente envolvente no qual se inserem. É da constante adaptação aos diferentes tipos de interação, sejam positivas ou negativas, que o sistema se vai caracterizando com propriedades igualmente positivas ou negativas.

| 005 –

A existência dos sistemas fechados, por contraponto aos sistemas abertos, é por si bastante frágil, por não exibir qualquer tipo de interação com o exterior, ou seja, as relações com os ambientes envolventes são ignoradas, tornando a sua realidade quase utópica (Griffin, 2008).

A formação de uma organização tem por base o facto de ser orientada para o resultado, seja ou não de fins lucrativos. A sua missão passa pela consecução de um objectivo pré-definido, o qual determina se a organização é de carácter transitório ou de duração finita, bem como a sua flexibilidade (Santos, 2008; Carvalho, 2009).

As diferentes interações entre a organização e o meio envolvente estabelecem um quadro de acção, definido por uma interdependência, mesmo que temporária, entre a organização principal e as outras organizações que providenciam os recursos necessários (*inputs*) à consecução dos objectivos. Neste sentido, as organizações devem ser entendidas como um sistema aberto (004) (Sousa, 1990; Santos, 2008). A relação de interdependência influi de forma directa na capacidade da organização cumprir a transformação dos seus *inputs* em *outputs*, comprometendo, de certo modo, a sua sobrevivência, o que implica que aproveite as oportunidades que surgem e elimine as ameaças que este lhe coloca (Santos, 2008).

O ambiente das organizações subdivide-se em ambiente interno e ambiente externo. O ambiente organizacional interno é entendido como um conjunto de características da organização que permite identificar pontos fortes e pontos fracos e, desta análise, determinar a sua capacidade competitiva em relação ao ambiente envolvente externo, mais concretamente, em relação aos seus concorrentes (005). A obtenção de vantagens competitivas por parte de uma organização está directamente relacionada com as capacidades dos seus recursos internos: os recursos humanos, materiais e tecnológicos, os recursos financeiros e os recursos organizacionais (Sousa, 1990; Santos, 2008).

Estas duas envolventes (interna e externa) partilham um conjunto de características que a organização deve conhecer profundamente por definirem a dinâmica da estrutura da organização na sua envolvente contextual e apresentam oito componentes essenciais a si associadas: (i) a componente económica; (ii) a componente social; (iii) a componente cultural; (iv) a componente demográfica; (v) a componente política; (vi) a componente tecnológica; (vii) a componente legal; e (viii) a componente ecológica (Sousa, 1990; Santos, 2008). A relação da organização com as diferentes envolventes é caracterizada, ainda, por trocas constantes, ou seja, a organização, enquanto sistema aberto, está dependente de factores sobre os quais não tem controlo mas que a afectam directa ou indirectamente, de que são exemplo entidades ou indivíduos com os quais interage para fornecimento de serviços ou bens essenciais para o resultado da transformação dos seus *inputs* em *outputs* (Sousa, 1990).

A gestão da mudança, assunto de particular importância no contexto desta dissertação, e a monitorização de factores envolventes a que a organização está sujeita aumenta, consequentemente, a responsabilidade dos colaboradores envolvidos no processo organizacional, para que a resposta da organização a essas alterações seja célere e produza efeito nos consumidores. Como preocupação crescente, a mudança repercute-se, ou assim se espera, no desenvolvimento das capacidades de todos os envolvidos, para que desse

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

Teoria da Administração Científica	Wharton, 1871	A <i>Universidade da Pensilvânia</i> cria o primeiro curso superior de gestão, sendo o seu docente Joseph Wharton, seguindo o entendimento que a gestão é uma ciência em desenvolvimento, passível de estudo.
	Towne, 1886	Publicação de um <i>papper</i> defendendo a necessidade urgente do desenvolvimento de uma verdadeira ciência da gestão, capaz de desenvolver um conjunto de princípios orientadores da actuação dos gestores
	Ford, 1908	Início da produção do modelo <i>T</i> da <i>Ford</i> .
	Taylor, 1911	Publicação de <i>Shop management</i> , e por Gilbreth & Gilbreth <i>The principles of scientific management</i> , nos quais apresentam um conjunto de procedimentos e metodologias considerados científicos para a execução das tarefas a realizar.
	Gilbreth & Gilbreth, 191	A <i>Teoria da Administração Científica</i> apresenta como pressupostos essenciais a maximização da eficiência das organizações na tarefa. Assenta em quatro princípios: (i) planeamento; (ii) preparação; (iii) coordenação; e (iv) especialização. A prosperidade quer do empregador é resultado da relação simbiótica entre ambos, definida pela cooperação e coordenação de interesses comuns que promova a descoberta da 'melhor forma' de executar as tarefas e, por consequência, melhor consecução dos objectivos, evitando, assim, períodos de quebra ou de picos de produção, bem como, a fadiga humana (principal responsável pela diminuição da produtividade e da qualidade da tarefa, da perda de tempo, do aumento da rotação de pessoal, do absentismo, de doenças e de acidentes de trabalho). Apresenta um sistema pioneiro por assentar em prémios relativos ao cumprimento dos padrões de desempenho pré-definidos.
	Münsterberg, 1913	Publicação de <i>Psychology and industrial efficiency</i> . Defende, essencialmente, que a psicologia pode desempenhar um papel muito importante no apoio à gestão, mais concretamente no estudo dos cargos existentes e alocação dos colaboradores aos cargos adequados. Destaca que as condições psicológicas são susceptíveis de maximizar o desempenho e o comportamento dos colaboradores e, assim, inferir nos interesses gerais da organização.
	Gantt, 1914	Apresentação de uma ferramenta de planeamento para a programação e controlo de projectos e operações, caracterizada por um gráfico de barras que permite analisar o progresso na execução das diferentes etapas de um projecto relativamente às respectivas datas de conclusão.
	Fayol, 1916	Publicação de <i>Administration industrielle et générale</i> , no qual apresenta uma definição sobre as funções da gestão e um conjunto de princípios gerais de administração que deve ser considerado pelos gestores, em todos os níveis hierárquicos, no planeamento, organização, controlo e liderança.

modo a resposta seja mais incisiva e, assim, se mantenham os níveis de competitividade consonantes com as exigências do mercado, mediante o aproveitamento das oportunidades que lhe são proporcionadas (Santos, 2008).

É, pois, neste sentido que Daft considera que a organização tem a sua razão de existir na capacidade de: (i) "reunir recursos para alcançar os objectivos e resultados desejados"; (ii) "produzir bens e serviços de forma eficiente"; (iii) "ser facilitadora da inovação"; (iv) "recorrer ao uso de tecnologias de informação e produção moderna"; (v) "adaptar-se e influenciar um meio envolvente de mudança"; (vi) "criar valor para os proprietários, consumidores e colaboradores"; e (vii) "aliar os desafios de diversidade, ética, motivação e coordenação dos colaboradores" (2007, p. 13, tradução livre).

1 | 3 | 1 – Conceito

Schein define organização como sendo "a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade" (1986 em Santos, 2008, p. 12). Acrescenta que a organização é, em última instância, o resultado obtido por um conjunto de pessoas motivadas na consecução de um objectivo comum e que o tipo de organização é definido pela relação daí resultante (Schein, 2004).

Para Bilhim (1996 em Santos, 2008), a organização é tida como entidade social consciente, de contornos bem delineados, na qual identifica as seguintes características: (i) a sua formação implica a participação de, no mínimo, duas ou mais pessoas; (ii) numa relação de cooperação mútua; (iii) coordenada; (iv) com objectivos comuns; (v) apesar de elementos participantes coexistirem com funções diferenciadas; e (vi) definidas segundo hierarquias. Acrescenta que as organizações apresentam quatro elementos-chave que as definem: (i) as pessoas que nela participam e cooperam; (ii) a estrutura definida; (iii) os objectivos propostos; e (iv) a divisão funcional do trabalho.

A organização perspectiva que os resultados obtidos, por intermédio dos *outputs*, junto do consumidor final, demonstrem que é "uma entidade capaz de produzir bens e serviços, fazendo-o melhor que os outros e cujos bens e serviços e a própria actividade são do interesse de terceiros, como clientes, trabalhadores ou até entidades afectadas positiva ou negativamente pela própria laboração da organização" (Sousa, 1990, p. 17). Trata-se de um grupo social que procura simultaneamente cumprir objectivos globais associados aos definidos pela organização e objectivos particulares determinados por cada indivíduo, departamento ou grupo de interesse (Carvalho, 2009).

A definição etimológica de empresa provém do latim *prehendere*, que está associado ao acto de empreender, compreender, tomar, atingir, que pressupõe iniciativa, decisão, esforço, risco (Carvalho, 2009).

Em todo caso, importa esclarecer a diferença entre organização e empresa (006). Por empresa entende-se o tipo de organização na qual "o cumprimento da sua missão consiste em acrescentar valor aos seus sócios ou accionistas, quer por via da distribuição de lucros, quer por via das mais-valias obteníveis

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

Percusores da Teoria das Relações Humanas		Proposta de catorze princípios fundamentais universais da gestão: (i) divisão do trabalho; (ii) autoridade; (iii) disciplina; (iv) unidade de comando; (v) unidade de direcção; (vi) subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; (vii) remuneração; (viii) centralização; (ix) cadeia escalar; (x) ordem; (xi) equidade; (xii) estabilidade do pessoal; (xiii) iniciativa; e (xiv) espírito de equipa. Apresentação de um conjunto de princípios orientados para o desempenho individual e colectivo, que, simultaneamente, permite clarificar as funções da gestão: investigar, prever, planear, organizar, coordenar, comandar e controlar.
	Urwick, 1916	Publicação de títulos como <i>Papers on the science of administration</i>, <i>The making of scientific management</i> e <i>The elements of administration</i>, nos quais se procura reformular os princípios da gestão, reduzindo-os a quatro: (i) o princípio da especialização e divisão do trabalho; (ii) o princípio da autoridade; (iii) o princípio da amplitude de controlo; e (iv) o princípio da clarificação.
	Gulick, 1916	Publicação de <i>The functions of the executive</i>, no qual se sugere as funções de gestão como uma série de actividades interligadas. Estas são apresentadas segundo o acrónimo POSDCORB: planear (<i>planning</i>), organizar (<i>organizing</i>), assessorar (<i>staffing</i>), dirigir (<i>directing</i>), coordenar (<i>coordinating</i>), informar (<i>reporting</i>) e orçamentar (<i>budgeting</i>). Clarificação e definição das funções primordiais dos gestores e dos conceitos de eficácia e eficiência dos sistemas de comunicação formal dentro das organizações. Consideração de que a autoridade flui da base para o topo e que depende da obediência por parte de quem a recebe.
	Follett, 1924	Apresentação de estudos pioneiros sobre dinâmica de grupos, nos quais a liderança não é definida pelo exercício do poder, mas pela capacidade de aumentar o sentido de poder do líder entre aqueles que são liderados. Destaque para o trabalho do líder na criação de novos líderes. Os membros das organizações são influenciados pelos grupos que integram uma capacidade para controlarem o comportamento e actividades dos outros indivíduos, definindo-se, assim, que o poder emerge do trabalho conjunto e cooperativo entre operários e supervisores e na gestão de conflitos de uma forma satisfatória para ambas as partes. As organizações constituem-se como as comunidades locais, sendo o seu crescimento, quer individual quer institucional, maximizado quando detém a capacidade de auto-governação. São consideradas unidades integradoras, nas quais o todo funcional é composto por várias partes interrelacionadas num processo dinâmico, no sentido da concretização eficaz dos seus objectivos globais.

| 007 –

Por produtividade entende-se a “aptidão para produzir, medida através da relação entre produção e os factores utilizados” (Santos, 2008, p. 25).

| 008 –

Por economicidade entende-se “a busca racional da alternativa de custos mais favorável, de entre as possíveis” (Santos, 2008, p. 25).

| 009 –

Por rentabilidade entende-se a “relação entre o resultado e o montante dos recursos financeiros envolvidos” (Santos, 2008, p. 25).

| 010 –

O equilíbrio financeiro é definido pela capacidade da organização garantir solvência financeira após o cumprimento de cada compromisso estabelecido (Santos, 2008).

por estes através da alienação das suas participações” (Santos, 2008, p. 25).

Uma empresa é definida por um conjunto de actividades colectivas organizadas, devidamente reguladas, com a finalidade de se manter apta a responder às alterações do meio envolvente, através da adaptação dos recursos que detem com a finalidade de consumir os objectivos pré-estabelecidos. Detém um princípio de responsabilidade dupla, ou seja, deve promover, para além do benefício económico, a criação de benefício social. A empresa pode ser considerada, por isso, “uma pessoa colectiva; uma célula social; um conjunto de meios, um sistema de relações, um centro de decisões” (Carvalho, 2009, p. 19). Do ponto de vista jurídico pode, ainda, ser pública, anónima, formada por quotas ou, ainda, por cooperativas.

Santos sustenta que uma empresa é “uma unidade económica de produção que combina, sob uma estrutura organizativa e uma gestão geralmente assente em relações de propriedade ou controlo, um conjunto de factores”, de que são exemplos os recursos humanos, técnicos e financeiros. Acrescenta, ainda, ter “a finalidade de alcançar, através da sua actividade de produção de bens/serviços, os objectivos que lhe são próprios” (2008, p. 25), consonantes com os princípios assentes na base da sua actividade: (i) produtividade (007); (ii) economicidade (008); (iii) rentabilidade (009); e (iv) equilíbrio financeiro (010).

Em todo caso, Santos demonstra pontos comuns entre as empresas e as organizações: (i) são constituídas e geridas por pessoas”; (ii) “têm uma determinada estrutura organizacional”; (iii) “têm uma missão, objectivos e metas”; (iv) “podem ser entendidas como sistemas de produção de bens/serviços, através de um ou vários processos de transformação de *inputs* em *outputs*”; (v) “desenvolvem a sua actividade inseridas num meio envolvente que lhes cria oportunidades e ameaças e que determina, em grande medida, o sucesso”; e (vi) “o seu desempenho é susceptível de ser avaliado com recurso a indicadores de eficácia e eficiência” (2008, p. 12).

Apesar do interesse primordial da empresa se traduzir na obtenção de benefícios económico-financeiros e na maximização destes benefícios, a sua sobrevivência depende da necessidade da sua existência, sendo esta definida pelo consumidor final (Schein, 2004).

1 | 3 | 2 – Estrutura organizacional

As organizações são compostas por pessoas que definem as tarefas e outras que as executam e, ainda, outras que definem a estrutura organizacional e os respectivos procedimentos a aplicar, para que as tarefas e a sua execução sejam engrenadas de modo eficaz e eficiente, no sentido dos resultados esperados (Schein, 2004).

A estrutura da organização é tida como “o modo como uma obra é edificada” ou “a maneira como se dispõem entre si as partes de um todo” (Carvalho,

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

Abordagem Humanista Teoria das Relações Humanas	Mayo, 1927-1932	Necessidade de se combater a desumanização do trabalho, decorrente da visão limitativa da natureza humana, em contraposição ao entendimento de que as pessoas são meras máquinas cuja eficiência importa maximizar. Defende-se a importância de organizações informais com a capacidade (obrigação) de assegurar a integração social dos colaboradores, considerando o seu comportamento e relacionamento social, dando relevância às suas necessidades psicológicas e sociais, percebendo a importância dos cargos e respectivas tarefas por si executadas. Destaca-se a importância do desenvolvimento das competências sociais dos gestores, por serem susceptíveis de potenciar o estreitamento das relações de colaboração e cooperação dos seus subordinados. Defende-se que os trabalhadores devem ser motivados, essencialmente, com recompensas sociais e simbólicas, designadamente através da satisfação das suas necessidades de reconhecimento e de aceitação. O papel da gestão consiste na preparação de novos gestores capazes de compreender os colaboradores. Por intermédio da persuasão, da justiça, da simpatia e da conquista da confiança e respeito dos seus subordinados, o líder torna a organização num segundo lar, susceptível de satisfazer as suas necessidades psicológicas e sociais, designadamente ao nível da segurança, bem-estar, reconhecimento e aceitação dos seguidores.
Teoria da Aceitação da Autoridade	Barnard, 1938	Sugere-se que existem diferentes cenários que influem na aceitação, por parte dos colaboradores, das ordens dos seus superiores: (i) a qualidade e entendimento da comunicação; (ii) o grau de consistência entre a ordem recebida e os objectivos e propósitos da organização; (iii) a relação entre as acções a desenvolver e as necessidades próprias ou de outros colegas; e (iv) a percepção dos colaboradores em relação às suas condições físicas e mentais para assegurar a execução da tarefa.
Abordagem Humanista da Gestão	Lewin, 1935-1936	Publicação, em anos consecutivos, de <i>Dynamic theory of personality</i> e <i>Principles of topological psychology</i>, defendendo-se que o comportamento humano depende fundamentalmente da interacção da pessoa com o seu meio ambiente psicológico e que este último, por seu turno, é determinado pelo seu campo dinâmico de forças psicológicas, caracterizado pela interacção das suas necessidades com as valências, as barreiras e os vectores de locomoção oferecidos pelo meio envolvente. Da interacção dos elementos constituintes do seu campo dinâmico de forças psicológicas resulta, assim, o estado de motivação, satisfação ou frustração.
Teoria da Burocracia	Weber, 1940's	Apresentação de um conceito de organização em que, uma vez definidos os seus objectivos e actividades, se torna possível formular um sistema de regras e de papéis a serem desempenhados pelos indivíduos. Estes podem, então, funcionar autonomamente e sem falhas, de tal forma que, para cada situação, a regra a aplicar e a função a desempenhar por cada pessoa está prévia e

| 011 —

De facto, pode acontecer, através de uma gestão autocrática, rígida e limitativa das acções, implicações motivacionais face à restrição, que tendem a resultar em descrédito e desligamento do colaborador.

| Fig. 02 —

2009, p. 116). Sendo a estabilidade a antítese da estrutura económica, esta deve ser evolutiva, para, deste modo, conseguir alinhar-se com as variações dos factores envolventes. Segundo este pressuposto, o objectivo desta "consiste em tornar as estruturas aptas a funcionar de tal forma que a acção a desenvolver, de acordo com as políticas, possa no mais elevado grau, atingir os objectivos determinados", sendo "apenas um meio, mas um meio particularmente importante, de servir as políticas e de atingir os objectivos" (Carvalho, 2009, p. 116). Depreende-se que existindo uma estrutura definida, os diferentes sectores interajam entre si da forma regulamentada, assegurando, assim, o resultado esperado (Pinto et al., 2009). Mas, o factor humano e relacional entre os diversos elementos constituintes da organização não é regulado de forma linear, pelo que a sua interacção gera a constituição de grupos e subgrupos independentes à sua estrutura, que, por consequência, geram canais de comunicação transversais fora dos comuns (011) (Pinto et al., 2009).

A gestão dos diferentes grupos organizacionais apresenta-se como um desafio com vantagens e desvantagens. No primeiro caso, procuram-se criar elos pessoais que permitam gerar canais de comunicação adicionais (essenciais à partilha de conhecimento entre sectores), sendo que as desvantagens observam-se ao nível da promoção da resistência à consecução de determinados objectivos, que, ao serem contrariados, podem afectar o correcto funcionamento da organização e pôr em causa a sua existência (Pinto et al., 2009).

As competências do gestor como membro da organização compreendem a coordenação (ainda que com autonomia definida pelo seu enquadramento hierárquico), de um conjunto de actividades: recolha e integração dos recursos necessários ao cumprimento das actividades, motivação e orientação, bem como monitorização da execução. Assim, a integração e selecção dos recursos adequados para uma determinada estratégia define a estrutura da organização (Santos, 2008), que Bilhim expõe como "conjunto de variáveis complexas,

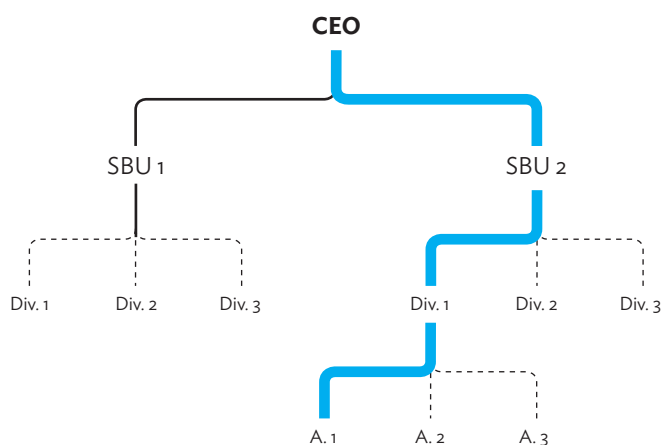


Fig. 02 — Cadeia de Comando (adaptado de Teixeira, 2005)

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

Teorias sobre a Motivação Baseada nas Necessidades

**Maslow,
1943**

completamente determinada. A organização desenvolve as suas actividades de uma forma racional, formal, impessoal e transparente, assegurando que todos os membros da organização saibam o que se espera deles no desempenho das suas tarefas particulares e específicas.

Sugere-se a maximização da eficiência das organizações, através do aumento da previsibilidade do comportamento humano e da padronização do desempenho.

As normas, os regulamentos e os procedimentos estão assentes na hierarquia de autoridade e no carácter formal das comunicações, destinando-se, essencialmente, a promover o desenvolvimento de rotinas e procedimentos padronizados e a assegurar a correcta coordenação das actividades, que garantam a uniformidade do comportamento dos membros da organização.

A cultura organizacional assenta no mérito, na profissionalização dos membros da organização e na especialização da gestão através da clara separação entre detentores do capital e responsáveis pela gestão, pelo que as contratações e promoções estão assentes no critério de 'quem conhece quem', tornando-se uma séria ameaça à eficácia organizacional.

Sugere-se este modelo de gestão para organizações de grandes dimensões com operações muito complexas, dispersas ou diversificadas, destacando-se algumas vantagens: (i) racionalização dos processos e procedimentos; (ii) minimização dos erros humanos e dos custos inerentes à tarefa; (iii) melhoria do entendimento e da compreensão das comunicações; (iv) critérios subjacentes à contratação do pessoal; (v) especialização, divisão do trabalho e descrição precisa das funções; (vi) disponibilização de formação adequada aos colaboradores; (vii) clarificação e formalização da hierarquia de autoridade e responsabilidade, complementada pela definição das obrigações e limites de responsabilidade; (viii) definição das funções a desempenhar por cada pessoa; (ix) garantia de progressão na carreira através do mérito e competência técnica; e (x) disponibilização de treino e formação.

Há um conjunto de necessidades que impulsionam e orientam o comportamento do indivíduo em direcção à consecução dos seus objectivos. Nas organizações, a motivação dos colaboradores depende, fundamentalmente, da interacção de quatro factores indispensáveis: as necessidades, as expectativas, os comportamentos e o reforço.

Os gestores precisam conhecer essas necessidades, como estas determinam o comportamento, para melhor compreenderem os mecanismos de motivação humana e, em particular, como é susceptível de induzir a consecução dos objectivos organizacionais. Neste sentido, sugere-se que a motivação assenta nas seguintes premissas: (i) diferentes necessidades encontram-se em momentos diferentes; (ii) necessidades não satisfeitas orientam o comportamento humano; (iii) necessidades humanas organizadas e dispostas de forma piramidal, em níveis hierárquicos de influência, sendo que na base da pirâmide as necessidades de nível mais baixo e no topo as de nível mais elevado; (iv) apenas quando as necessidades de nível inferior se encontram

| Fig. 03 | 04 –

– Gestor de Topo

– Gestor Intermédio

– Gestor de 1ª Linha

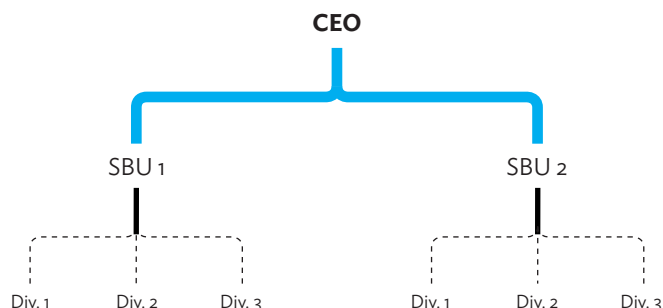


Fig. 03 – Níveis de gestão (adaptado de Teixeira, 2005)

| 012 –

A estrutura organizacional define três dimensões essenciais: (i) a complexidade - factor definido pelo grau de especialização funcional, pela quantidade de "níveis hierárquicos, pela divisão do trabalho e pela multiplicidade e extensões da organização"; (ii) a formalização, que enquadra os regulamentos da organização e seus colaboradores, a extensão em que estas normas são aplicadas com o intuito de manter a sua orientação e comportamentos; (iii) a centralização ou descentralização, que explica a "forma como se encontra distribuído o poder decisório ao longo da organização", sendo que a "estrutura organizacional será tanto mais centralizada quanto mais concentrado estiver o poder decisório nos níveis mais elevados da hierarquia da organização" (Santos, 2008, pp. 36-37).

função do maior ou menor grau de especialização dos seus recursos humanos (Santos, 2008).

Gerir implica decidir e a tomada decisão define o posicionamento do próprio gestor. Neste âmbito, permite identificar três tipologias que se enquadram nos diferentes níveis da estrutura organizacional: (i) gestores de topo; (ii) gestores intermédios; e (iii) gestores de primeira linha (Teixeira, 2005; Santos, 2008). Estes envolvem-se em diferentes níveis de gestão com fundamentos e implicações distintas no decorrer do processo, sendo possível identificar três

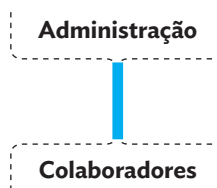


Fig. 04 – Estrutura Simples (adaptado de Teixeira, 2005)

| 013 –

A gestão a nível institucional está associada aos gestores de topo, com uma componente estratégica forte de longo prazo que determina o rumo e formulação de políticas gerais para a organização.

níveis de gestão: (i) o nível de gestão institucional (013); (ii) o nível intermédio (014); e (iii) o gestor de primeira linha (015) (Sousa, 1990; Teixeira, 2005).

Podemos identificar diferentes configurações estruturais para uma organização, que o seu organograma (016) permite relacionar hierarquicamente. Assim, existem organizações com estruturas verticais, com hierarquias bem definidas e a cadeia de comando orientada do topo para a base, em que cada subordinado reporta apenas a um superior, imediatamente acima no estrato hierárquico,

| 035 –

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

		adequadamente satisfeitas é que as necessidades de nível imediatamente superior começam a condicionar o comportamento humano; (v) nem todas as pessoas vêm o seu comportamento orientado para a consecução das necessidades de níveis mais elevados; (vi) quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, volta a monopolizar o comportamento do indivíduo até à sua satisfação; (vii) os indivíduos possuem mais do que uma fonte de motivação, e as suas necessidades encontram-se intimamente relacionadas; (viii) qualquer comportamento motivado constitui-se como um canal susceptível de assegurar a satisfação de outra necessidade; e (ix) qualquer frustração ou expectativa de frustração constitui ameaça psicológica perturbadora do comportamento.
Teorias sobre a Motivação Teoria dos Dois Factores de Herzberg	Herzberg, 1959	Refere-se a existência de dois factores que influenciam o comportamento dos colaboradores: factores motivacionais - relacionados com o conteúdo dos cargos que desempenham, ou seja, relacionados com o cumprimento de objectivos afectos à tarefa a desempenhar - e factores higiénicos - relacionados com os factores de satisfação pessoal que influenciam a sua actuação na organização, tais como, benefícios, <i>status quo</i>, clima organizacional e relações interpessoais. Considera-se relevante definir que a não satisfação de um trabalhador não é, necessariamente, a sua insatisfação, mas apenas a ausência de satisfação, assim como, não estar satisfeito é diferente de estar insatisfeito. Considera-se, igualmente, dois grupos de necessidades, primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais e de realização).
Abordagem Quantitativa	Simon, 1950's	Desenvolvida durante o período da 2ª Guerra Mundial, como instrumento de apoio à melhoria da eficácia e eficiência dos seus processos de tomada de decisão, é orientada para o estudo da aplicação de metodologias e modelos matemáticos, estatísticos e de manipulação da informação. Contribui para a melhoria dos processos de análise e planeamento estratégico, através: (i) do comportamento competitivo como sistema; (ii) do desenvolvimento de metodologias como a análise e selecção de cenários competitivos futuros; (iii) do desenvolvimento de ferramentas e modelos que assegurem a previsão do risco e rentabilidade inerentes às alternativas de investimento. A gestão é entendida como um processo de tomada de decisão orientado para a obtenção de resultados satisfatórios dentro de um <i>continuum</i> decisório que varia entre as decisões programadas e as decisões não programadas.
Teoria dos Sistemas	von Bertalanffy, 1950-1968	Assenta na ideia de que as organizações podem ser encaradas como sistemas enquanto conjunto de partes inter-relacionadas que actuam como um todo, na prossecução de objectivos comuns. A organização corresponde a um sistema aberto, destinado a assegurar a transformação de <i>inputs</i> em <i>outputs</i>, através do processo de gestão, caracterizada nas seguintes proposições: (i) as

| Fig. 05 | 06 —



Fig. 05 — Estrutura Departamentalizada (adaptado de Teixeira, 2005)

que, por sua vez, responde apenas a um outro superior, e assim sucessivamente até ao topo da pirâmide (Sousa, 1990; Teixeira, 2005). A amplitude de controlo de cada supervisor pode variar de acordo com a dimensão do seu sector e da quantidade de subordinados a si afectos. Já a interacção departamental está dependente do grau de centralização, ou seja, da percentagem de informação que é disponibilizada pelos níveis de decisão aos seus subordinados (Pinto et al., 2009).

| 014 —

O gestor intermédio, ao contrário do anterior, define-se por uma componente tática muito vincada, com implicações na definição, na obtenção e na gestão de recursos essenciais para o cumprimento dos objectivos definidos para o sector em que actua.

| 015 —

O gestor de primeira linha é caracterizado por uma componente técnica bastante forte, e remete-se basicamente ao controlo da boa execução dos procedimentos e rotinas definidos.

| 016 —

Organograma (*organo + grama*)

Gráfico da estrutura hierárquica de uma organização social complexa, representando simultaneamente os diversos elementos do grupo e as suas relações respectivas.

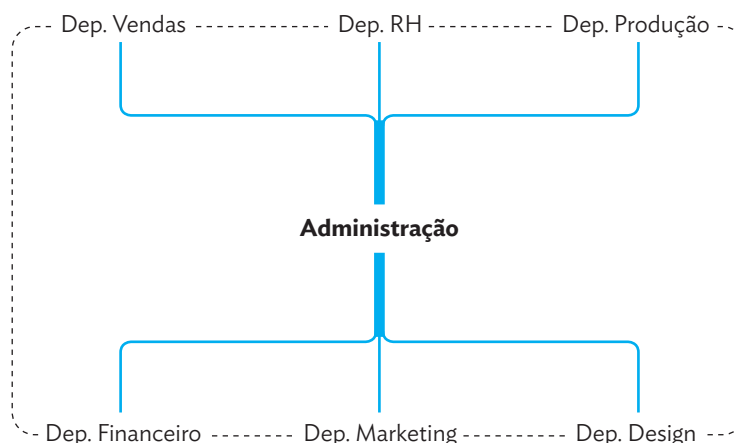


Fig. 06 — Estrutura Horizontal (adaptado de Teixeira, 2005)

A organização horizontal é definida pela departamentalização da sua estrutura altamente especializada, ou seja, a estrutura vai crescendo à medida que aumenta a especificidade da tarefa. O desenvolvimento do processo de produção é nesta situação mais coordenado por existir dependência interdepartamental, aumentando, assim, a complexidade deste processo e da sua coordenação, sendo que a departamentalização poderá ser efectuada tendo em conta, por exemplo, o produto, a região onde opera, a tipologia de tarefa que executa, etc. (Teixeira, 2005; Pinto et al., 2009).

A estrutura organizacional matricial identifica-se pelo cruzamento de dois factores definidos para a departamentalização, ou seja, o departamento do produto A com o departamento de vendas para a Europa, ou o departamento do produto A com o departamento de vendas para a América Central (Teixeira, 2005; Pinto et al., 2009).

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

		organizações como sistemas de produção abertos são constituídas por cinco elementos-chave: o meio envolvente onde se inserem; os <i>inputs</i>; o processo de transformação; os <i>outputs</i>; o controlo e <i>feedback</i> dos resultados obtidos, por comparação com os objectivos definidos; (ii) o sistema organizacional deve ser simples e flexível, para responder eficaz e rapidamente às constantes alterações do meio envolvente; (iii) as organizações devem garantir ao seu ambiente os bens ou serviços de que este precise para assegurar a sua continuidade e crescimento; e (iv) as organizações precisam estar informadas sobre o seu ambiente: a natureza desse ambiente; a quantidade e qualidade dos recursos disponíveis; a adequação dos seus bens e serviços às necessidades do ambiente; e a eficácia das respostas da organização ao seu ambiente.
Teoria do Reforço	Skinner, 1953	Publicação de <i>Science and human behavior</i>, onde é sustentado que o comportamento dos trabalhadores é motivado não pelas suas necessidades ou pelo seu processo cognitivo interno mas pelas consequências dos seus comportamentos no trabalho, que resultam da aprendizagem efectuada em situações passadas. Apresenta-se a 'lei do efeito', referindo-se que os comportamentos geradores de consequências positivas ou agradáveis têm maior probabilidade em repetir-se, enquanto os comportamentos com consequências negativas ou desagradáveis tem maior probabilidade em serem evitados no futuro. Neste sentido, o gestor age junto do colaborador através de um conjunto de acções que permitem orientar a sua postura de acordo com os objectivos definidos: (i) do reforço positivo; (ii) do reforço negativo; (iii) da punição; e (iv) da extinção.
Teoria Neoclássica da Gestão	Drucker, Koontz, O'Donnell, Jucius, Newman, Davis, Terry, Hurley & Allen, 1950-1960	Apresenta-se uma revisão à <i>Teoria Clássica</i>, refutando alguns exageros e distorções inerentes ao facto de ter sido uma visão pioneira no campo da gestão. Complementa-se esta visão pioneira com ideias e conceitos oriundas de outras teorias da gestão. Absorve-se da <i>Teoria das Relações Humanas</i> os conceitos de organização informal, dinâmica de grupos, liderança e comunicação. Da <i>Teoria da Burocracia</i> os conceitos de autoridade e responsabilidade, organização formal e estrutura hierárquica. Da <i>Teoria Comportamental</i> a preocupação com aspectos como a motivação, o comportamento humano, a gestão de conflitos e os sistemas de recompensa. Ainda, da <i>Teoria dos Sistemas</i> acolhe-se a concepção da empresa como sistema aberto, constituído por uma série de subsistemas interdependentes e interactuantes. A <i>Teoria Neoclássica</i> apresenta os seguintes entendimentos: (i) as organizações devem orientar os seus esforços e afectar os seus recursos à execução das actividades, com base na fixação de objectivos escritos claros, quantificáveis, ambiciosos e exequíveis; (ii) a definição de responsabilidades deve reflectir-se no desempenho de uma simples função; (iii) a divisão do trabalho e a definição de funções devem basear-se na homogeneidade das tarefas a executar e assegurar a maximização da eficiência da sua execução; (iv) a

| Fig. 07 | 08 –

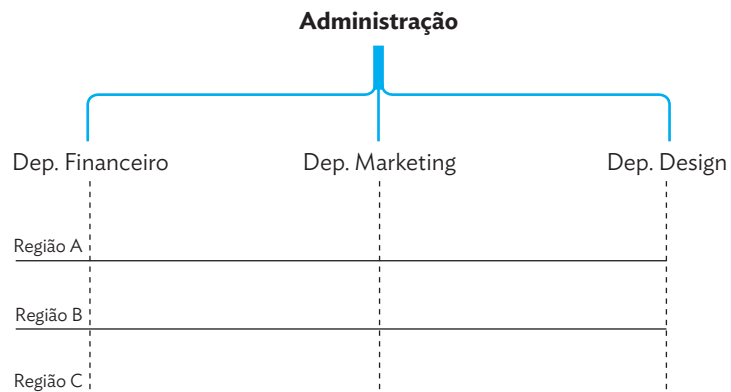


Fig. 07 – Estrutura Matricial (adaptado de Teixeira, 2005)

Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal (2006) defendem que a estrutura organizacional depende da estratégia organizacional, uma influencia a outra, ou seja, a estrutura tem a capacidade de se 'reestruturar' de acordo com a estratégia definida. Descrevem um modelo estrutural para as organizações assente em seis partes básicas: (i) ideologia; (ii) núcleo operacional; (iii) linha média; (iv) logística; (v) tecnoestrutura; e (vi) topo estratégico.

Na base, Mintzberg et al. (2006) identificam o núcleo operacional, ao qual imputam o desempenho de tarefas básicas na organização (o fabrico de produtos ou a prestação de serviços). Em organizações mais simples, acrescentam que a função do gestor tem por incumbência supervisionar "a tempo integral", o funcionamento da organização, descrito como topo estratégico. À medida que a organização se expande, assinalam a necessidade



Fig. 08 – Estrutura de Mintzberg (adaptado de Mintzberg et al., 2006)

de se integrarem mais gestores (neste caso, com funções de ligação com o gestor superior), ou seja, alocados a um nível intermédio, de reportagem e controlo das tarefas a executar no nível inferior (Mintzberg et al., 2006).

O aumento da complexidade na organização origina a necessidade de se criarem grupos com funções diversificadas e mais específicas entre as funções

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

		hierarquia de autoridade e de responsabilidade deve ser claramente identificada; (v) a responsabilidade deve ser sempre acompanhada da necessária autoridade; (vi) as organizações devem ter uma estrutura tão simples quanto possível; (vii) cada indivíduo dentro de uma organização deve reportar a apenas um supervisor responsável pela totalidade dos actos praticados pelos seus subordinados A organização existe para atingir determinados objectivos, pelo que mais do que perceber como gerir o trabalho e a organização para aumentar a eficiência, o gestor deve preocupar-se sobretudo em identificar as actividades mais relevantes para a consecução dos objectivos organizacionais.
Gestão por Objectivos	Drucker, Locke, Latham & James Quinn, 1954-1970	Publicação de <i>The practice of management</i>, no qual se apresenta a gestão por objectivos, identificada como um processo baseado na definição concertada, coerente e integrada dos objectivos globais da organização que se desagregam ao longo da hierarquia em múltiplos objectivos departamentais e funcionais e que orientam o desempenho dos respectivos responsáveis e asseguram o seu cumprimento. (i) É um processo participativo de planeamento e avaliação, através do qual os gestores identificam, em conjunto, os resultados a serem alcançados num determinado horizonte temporal; (ii) clarificam as respectivas áreas de responsabilidade; (iii) adoptam esses objectivos como guias orientadoras da sua actuação futura; e (iv) monitorizam sistematicamente o respectivo desempenho, introduzindo as correcções que se revelem necessárias. A gestão por objectivos é identificada como uma ferramenta de orientação para os gestores, que possibilita a contínua análise, avaliação e ajuste das decisões a tomar e como um instrumento de motivação para os colaboradores, permitindo a compreensão dos objectivos, percepção da evolução dos resultados e a noção da sua avaliação individual ao longo do processo. Consideram que os objectivos são intercalados: organizacionais, departamentais, grupais, pessoais. Pressupõe-se a inexistência de objectivos específicos, quantificáveis e ambiciosos relevantes para a organização e enquadráveis dentro de um determinado horizonte temporal, já que os colaboradores serão tanto mais empenhados na consecução dos objectivos da organização quanto maiores forem as expectativas de os poder atingir, quanto mais motivadores se revelarem, quanto maior for a ligação que percebem entre a consecução dos objectivos e a obtenção de recompensas e quanto maior for o valor atribuído a essas recompensas.
Teoria X Teoria Y	McGregor, 1957	Parte-se do pressuposto que as convicções que os gestores têm relativamente ao comportamento humano dentro das organizações condicionam, substancialmente, a forma de gerir, não apenas no que concerne à maneira como orientam as pessoas, mas também na forma como dividem, planeiam, organizam e controlam as suas actividades.

| 017 –

O subsistema institucional tem com principal preocupação a adaptação da organização às condicionantes impostas pela sociedade na qual está inserida e a necessidade de aceitação dos intervenientes desse contexto, para que da monitorização das alterações decorrentes haja ajuste da estrutura e, deste modo, o cumprimento do seu propósito organizacional. Uma das características deste subsistema é a sua proactividade traduzida numa atitude adaptativa e negocial (Sousa, 1990).

| 018 –

O subsistema operacional está focado no *output* da organização, na consecução do resultado mais eficiente, ou seja, a sua preocupação passa por otimizar a combinação entre os recursos aos quais a organização recorre para essa concretização. Por conseguinte, a este nível, o subsistema é orientado para uma gestão técnica, quer ao nível dos recursos humanos (procurando gerir as melhores aptidões, conhecimentos e competências técnicas e sua alocação nas funções adequadas), quer ao nível de recursos materiais (providenciando materiais e ferramentas que permitam aumentar a probabilidade de sucesso dos objectivos pretendidos) (Sousa, 1990).

administrativas, como as de planear e controlar de modo formal as actividades da organização, que se encontram "fora da hierarquia da linha de autoridade" – tecnoestrutura. Ficam a cargo das equipas de apoio, também apelidadas de logística, funções auxiliares que garantem o funcionamento dos serviços internos necessários à organização (i.e., serviços jurídicos, relações públicas, entre outros) (Teixeira, 2005; Mintzberg et al., 2006).

Em sùmula, os autores definem estrutura de uma organização como conjunto de modos pelo qual o trabalho é atribuído separadamente, por tarefas distintas, e pela sua coordenação atribuída *a posteriori*.

Tendo em conta os factores referidos até ao momento, entende-se que a ligação entre as partes da estrutura e o seu sucesso depende do grau de interacção entre si, pelo que as sinergias desenvolvidas aumentam a probabilidade de realização dos objectivos (Griffin, 2008). As sinergias interdepartamentais, que ocorrem na estrutura da organização, requerem protecção contra factores das envolventes ambientais interna e externa, como as incertezas que advêm da mutabilidade dessas envolventes. A estrutura organizacional, como forma de protecção do sistema, ramifica diversos subsistemas responsáveis pela manutenção da orientação proposta, garantindo, desta forma, a sobrevivência da organização. São eles: (i) subsistema institucional (017); (ii) subsistema operacional (018); e (iii) subsistema de gestão (019) (Sousa, 1990).

A actuação da organização tem por objectivo, através de estratégias definidas, evitar a sua dependência das entidades fornecedoras de *inputs* ou facilitadoras do escoamento de *outputs*, dado que esta dependência pode incorrer, directamente, na sua capacidade de sobrevivência, justificada na observação de Sousa ao referir que a organização está envolta num "processo permanentemente de análise da posição negocial da empresa face a cada um dos mercados em que compete e, nestes, face a cada uma das entidades com que negocia" para que, deste modo, ultrapasse os "limiões de criticalidade que façam perigar o normal funcionamento da organização" e "minimizar as situações de dependência" (1990, p. 26).

1 | 3 | 3 – Objectivos organizacionais

| 019 –

As competências inerentes ao subsistema de gestão passam pela capacidade da organização negociar, nos diferentes mercados em que actua, as condições de abastecimento de *inputs* e venda de *outputs*. Desta forma, procura garantir a estabilidade da organização, reduzir a incerteza em relação ao mercado no qual compete, garantir a sua estabilidade e solidificar as garantias da sua existência, ou seja, o subsistema de gestão "é responsável por proteger o subsistema operacional das incertezas do mercado" (Sousa, 1990, p. 24).

Uma organização surge da constituição de grupos ou associação de indivíduos com o interesse deliberado de, através da sua interacção, contribuírem comumente para a consecução de objectivos definidos. É esta necessidade de interacção e inserção social, explicada seja pelo facto de o Homem ser um "animal social" (Sousa, 1990) seja pelo "usufruto, puro e simples, dos bens ou serviços produzidos" (Santos, 2008, p. 11), que justifica a existência de organizações.

A empresa industrial moderna surge como consequência da Revolução Industrial e está na base da sociedade moderna capitalista, no sentido em que procura promover e desenvolver as suas capacidades de se impor através da

| 041 –

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

		A liderança compreende a criação de oportunidades, libertação de potencial, remoção de obstáculos, encorajamento do desenvolvimento individual e orientação dos esforços. Deste modo, os pressupostos dos líderes em relação aos seus subordinados influenciam o seu estilo de liderança, assim como o seu estilo de liderança influencia os comportamentos dos seus subordinados.
Teoria das Necessidades Adquiridas	McClelland, 1961	Publicação de <i>The achieving society</i>, no qual assenta o entendimento de que as necessidades humanas adquiridas e desenvolvidas com a experiência e vivência podem ser desenvolvidas através do treino. O comportamento dos trabalhadores é influenciado pela procura de satisfação relativamente a três tipos distintos de necessidades: (i) necessidades de realização; (ii) necessidade de associação; e (iii) necessidades de poder. O perfil do bom gestor segue certas características: (i) nível moderado a elevado de necessidades de poder institucional, para assegurar a coordenação e organização do trabalho dos outros; (ii) nível moderado de necessidades de realização, que facilita as suas próprias contribuições individuais e dá o exemplo de empenho e dedicação necessários; e (iii) nível mínimo de associação que assegura e promove o desempenho através dos outros.
Teoria da Contingência	Chandler, Woodward, Lawrence, Lorch, Dill, Burns & Stalker, 1962	A abordagem contingencial procura compreender as relações dentro e entre subsistemas, entre a organização e o seu ambiente. Procura definir padrões de relações ou configuração de variáveis que permitam maximizar a eficácia e a eficiência organizacionais, compreender a forma como estas actuam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas, com o intuito de propor desenhos organizacionais e sistemas de gestão adequados às situações específicas identificadas e padronizadas à medida que forem surgindo. Defende-se que a adopção de um único e exclusivo modelo organizacional infere directamente na relação com os diferentes ambientes envolvidos e, neste sentido, com o resultado final, ou seja, não se atinge nem a eficácia nem a eficiência organizacionais. Assenta no princípio de que diferentes ambientes requerem a adopção de diferentes estratégias pelas organizações e estas estratégias, por sua vez, para serem implementadas com eficácia e eficiência, exigem novas estruturas organizacionais – tudo depende. Refere-se que o meio envolvente determina a estrutura organizacional mais adequada, concluindo-se que o desenho organizacional é profundamente influenciado pela tecnologia utilizada pela organização.
Teoria da Equidade	Adams, 1963	Apresenta o equilíbrio do comportamento dos gestores como característica fundamental para o desempenho organizacional dos colaboradores, isto é, a percepção que os indivíduos têm da forma como estão a ser tratados, o equilíbrio ou justiça que percebem na relação, desempenho ou recompensas. Defende-se que o gestor deve nortear o seu comportamento no sentido de

introdução de novas tecnologias, das estruturas organizacionais, da optimização do factor tempo. O papel dos gestores na organização, neste sentido, será o de procurar adaptar a organização aos desafios que as envolventes interna e externa lhe impõem e definir estratégias que permitam a consecução dos objectivos e a competitividade da organização (Ferreira et al., 2010).

A razão de ser das organizações depende das necessidades dos consumidores e, neste sentido, apenas existem se forem capazes de suprir estas necessidades ou mesmo superá-las (Sousa, 1990; Teixeira, 2005). Apesar de se apresentar como objectivo primordial a conquista do consumidor numa arena concorrencial "turbulenta", através da supressão das suas necessidades, a organização depara-se igualmente com a necessidade de definir estratégias exequíveis que não ponham em risco a sua integridade, o que implica, assim, reunir os recursos mais adequados a fim de aumentar a probabilidade de êxito (Kim & Mauborgne, 2008; Carvalho, 2009). Thompson analisa a organização como uma entidade na qual o seu fundamento principal será a produção de um *output* que "ninguém está em condições de produzir ou, pelo menos, de produzir tão bem", e que para tal recorre a dois factores ou capacidades: "o de produzir bens ou serviços através do domínio técnico de um sistema operativo" e "utilizar essa tecnologia melhor que outras entidades, indivíduos ou organizações" (1967, em Sousa, 1990, p. 16).

Assim, a competitividade das empresas associa-se, de forma notória, às aptidões, ao nível do conhecimento, da criatividade, da inovação e dos recursos humanos seleccionados. A intervenção dos gestores passa por criar e manter a harmonia na organização, para que esse estímulo criativo resulte em constante desenvolvimento e aprendizagem organizacional (020) (Ferreira et al., 2010).

| 020 —

Sobre Aprendizagem Organizacional consultar
4.3.4 Aprendizagem Organizacional e Mudança,
nesta dissertação

1 | 3 | 4 — Dimensão cultural nas organizações

A organização, como sistema aberto, interage com diversos factores a si associados e com os quais partilha interesses, pelo que a forma como a sua relação social se desenvolve tem bastante relevo, quer na transmissão de valores internos (através do relacionamento interpessoal com os recém-admitidos e do cumprimento dos papéis definidos pela estrutura pelos intervenientes) quer nas relações externas (Teixeira, 2005; Ferreira et al., 2010).

A cultura de uma organização pode ser distinguida por um conjunto de características que determinam um sistema de valores, sejam eles "rituais, mitos, lendas, acções" ou crenças e hábitos partilhados pelos seus membros, que derivam em comportamentos normalizados com ênfase em diferentes aspectos: na identificação, no género, na ênfase no grupo, na focalização na pessoa, na distância hierárquica, na integração interdepartamental, no controlo, na tolerância ao risco e a conflitos, nos critérios de recompensa, na orientação para fins ou meios (Teixeira, 2005; Pinto et al., 2009; Ferreira et al., 2010).

Assim, a cultura organizacional é factor condicionante nos comportamentos

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

		aliviar a tensão decorrente dos desequilíbrios existentes, assumindo os comportamentos necessários para que essa percepção assegure o equilíbrio. Apresenta-se, ainda, algumas sugestões sobre o comportamento dos gestores, em especial sobre a necessidade destes procurarem assegurar uma comunicação fluida e sistemática com os subordinados, que assegure, por um lado, o conhecimento das suas percepções ao nível da equidade e, por outro lado, clarifique as regras respeitantes à atribuição de recompensas.
Teoria das Expectativas	Vroom, 1964	A <i>Teoria das Expectativas</i> expressa que os indivíduos, antes de desenvolverem qualquer esforço para desempenhar uma tarefa, consideram três aspectos fundamentais: (i) a valência; (ii) a instrumentalidade; e (iii) a expectativa. Defende-se que a motivação dos colaboradores depende da relação entre a ligação percebida da consecução do nível de performance e a obtenção da recompensa expectável. A compreensão destes factores permite aos gestores perceber os factores determinantes do esforço empreendido pelos trabalhadores e, em particular, a influência de aspectos como os objectivos e as recompensas no seu processo de motivação.
Teoria ERG	Alderfer, 1972	Publicação de <i>Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings</i>, no qual se apresenta um enquadramento alternativo ao apresentado por Maslow em relação à Teoria das Necessidades. Nesta, o modelo é caracterizado por três necessidades: (i) existenciais; (ii) de relacionamento; e (iii) de crescimento. Refuta-se a teoria de Maslow ao referir que as necessidades podem ser satisfeitas, mesmo sendo de categorias diferentes, revelando-se, deste modo, que as prioridades e necessidades são definidas por cada indivíduo. Apresenta-se o conceito de frustração-regressão, de acordo com o qual a contínua frustração em tentar satisfazer as necessidades de nível mais elevado pode ter por consequência o abandono, deixando o indivíduo desmotivado para a sua consecução, optando, assim, por redireccionar as suas expectativas para objectivos mais ao seu alcance.
Gestão da Qualidade Total <i>Just in Time</i> (JIT)	Deming & Juran, 1970-19	Tendo como origem o Japão, o <i>JIT</i> visa eliminar <i>stocks</i> e agilizar o processo produtivo. Esta filosofia foi essencial para a recuperação económica do Japão, ao permitir que as empresas japonesas se tornassem mais inovadoras e tivessem custos mais baixos que as ocidentais. Procura-se reduzir os erros durante a produção, o serviço de apoio ao cliente e a todas as etapas de criação de valor, aumentando, assim, a sua satisfação. Enfatiza-se a formação dos colaboradores e a modernização de todo o processo associado à produção. Esta abordagem tem já algumas variantes, como o sistema <i>Six Sigma</i>, e está na base da certificação de qualidade das empresas, tornando essencial que a melhoria seja contínua, quer dos produtos quer dos processos. Assim, a

dos colaboradores, inclusos os recém-admitidos, na interacção existente na partilha de tarefas e na relação social. Tendo em consideração este aspecto, o seu comportamento e o seu processo de assimilação da cultura organizacional são factores a considerar por parte da gestão, no sentido de respeitar características externas à cultura organizacional que, de igual modo, influenciam o comportamento do colaborador (Pinto et al., 2009; Ferreira et al., 2010). Em todo o caso, os valores normalmente associados à história da organização e seus fundadores não definem por completo a cultura organizacional. Determinam uma referência do que defende por intermédio do conhecimento que os seus colaboradores e "gestores têm do seu passado e da forma como as coisas se fazem, fruto de uma continuidade de acções" (Teixeira, 2005, pp. 203-204). Deste modo, os valores culturais vão, por vezes, sofrendo alterações, redefinidas pelo contínuo reforço de novas posturas.

Seguindo a dedução inicial que gerir é um processo de criação de estratégias, sua implementação e controlo, tendo em conta os recursos disponíveis e o conhecimento do meio envolvente, a dimensão cultural assume a importância de garantir que os valores culturais da organização sejam transferidos para o *output*, ou seja, que estes sejam o reflexo da dimensão cultural da organização (Teixeira, 2005; Dalbério, 2008; Santos, 2008).

1 | 4 – Funções da Gestão

Em 1916, Fayol apresenta uma primeira definição das funções da gestão: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Esta definição evoluiu, porém, de acordo com as necessidades organizacionais, sendo que Urwick acrescenta duas funções: a investigação e o planeamento. Por sua vez, Gulick, em 1937, apresenta uma nova formulação das funções da gestão através de um acrónimo, POSDCORB, que significa: planejar (*planning*), organizar (*organizing*), recrutar (*staffing*), dirigir (*directing*), coordenar (*coordinating*), reportar (*reporting*) e orçamentar (*budgeting*) (Sousa, 1990; Santos, 2008; Carvalho, 2009; Ferreira et al., 2010). As funções anteriormente propostas foram resumidas e aglutinadas pelos autores neoclássicos em quatro funções fundamentais da gestão: planeamento, organização, liderança e controlo, sendo as actualmente comumente consideradas (Sousa, 1990; Santos, 2008; Carvalho, 2009; Ferreira et al., 2010).

Como função de gestão, o planeamento é definido como o acto de antecipar o que se pretende efectuar ou desenvolver. O planeamento tem em si a noção implícita de ajustar o que se pretende efectuar de um determinado modo previsto (Sousa, 1990; Santos, 2008; Carvalho, 2009; Ferreira et al., 2010). No contexto das organizações, define-se pela avaliação constante dos meios envolventes e "dos pontos fortes e fracos da organização, a definição dos seus objectivos, a formulação da estratégia destinada à sua consecução e o desenvolvimento dos planos, programas e orçamentos tendentes a assegurar a integração, coerência e coordenação das actividades" (Santos, 2008, p. 29). Permite clarificar, assim, a missão da organização, bem como a definição dos

Quadro-síntese da evolução do pensamento em gestão

		participação dos colaboradores no processo de desenvolvimento é importante, recompensando as suas ideias e sugestões como benefício mútuo - <i>Kaizen</i> .
Modelo dos 7 S's	Peters & Waterman, 1980	Considera-se que o desempenho organizacional depende de sete componentes, identificadas pela letra do alfabeto (s): estratégia (<i>strategy</i>); competências distintivas (<i>skills</i>); valores partilhados (<i>shared values</i>); pessoas (<i>staff</i>); sistemas e processos (<i>systems</i>); estilo (<i>style</i>); e estrutura (<i>structure</i>). De acordo com a metodologia de análise organizacional, o desempenho das organizações é determinado por estas variáveis e pela forma como interagem entre si e com o meio envolvente da organização.
Learning Organizations	1990's	Surge o reconhecimento da importância das organizações aprendentes. Este tipo de organizações permite, ao mesmo tempo, que os seus colaboradores aprendam novas formas de actuar, de desenvolver as suas capacidades intelectuais e técnicas, sendo que esta postura tem reflexo directo na capacidade da organização em se adaptar a novas realidades.
Slow Europe	2000's	Caracteriza-se pela defesa de que horários de trabalho longos não favorecem, antes pelo contrário, a produtividade das empresas, devido ao aumento do número de dias de férias e redução das horas de trabalho semanais. A sua aplicação em França culminou no alcance de resultados positivos.

objectivos, estratégias e táticas que de melhor forma proporcionem a consecução desses objectivos (Santos, 2008). Os planos, ferramentas do planeamento, estabelecem 'o que' e 'como' se desenvolve a acção, os recursos necessários, bem como a forma como estes interagem (Teixeira, 2005).

A função de gestão organização estabelece as relações entre as partes envolvidas e procura assegurar a melhor alocação dos recursos disponíveis na estrutura definida (Teixeira, 2005). Procura, ainda, manter o funcionamento desta estrutura, dos níveis de autoridade, hierarquias e linhas de comando definidos e o modo como os recursos necessários estão afectos aos processos e actividades planeadas (Santos, 2008).

Por controlo entende-se a comparação entre pontos/momentos distintos da mesma operação, a análise dessa observação em referência com os *standards* pré-estabelecidos e a averiguação da necessidade de medidas correctivas que rectifiquem eventuais desvios (Teixeira, 2005). O controlo envolve, por isso, monitorização e acompanhamento sistemático e contínuo dos diferentes meios envolventes, para que se possam detectar e ajustar os eventuais desvios e, deste modo, assegurar que o conjunto de actividades envolvidas no esquema planeado ateste a consecução dos objectivos (Santos, 2008).

A liderança, como função de gestão, pode ser definida como "processo de comando e motivação dos trabalhadores, através do qual os gestores influenciam os membros da organização" (Santos, 2008, p. 29) com a finalidade de verem cumpridos os objectivos pré-definidos. Para Teixeira (2005), refere-se à capacidade de obter dos outros a execução das tarefas que se pretendem ver cumpridas, sendo que a obtenção destas intenções pode ser alcançada de forma mais ou menos autocrática, mais ou menos participativa. Por ser fulcral e representar, em grande parte, o cerne desta dissertação, esta função de gestão é analisada de forma mais aprofundada em capítulo posterior.

2 _ DESIGN

O MAIS URGENTE HOJE EM DIA NÃO É CRIAR O CARRO OU A CADEIRA MAIS 'BELO' QUE OS OUTROS. O CONCEITO DE 'BELEZA' É OBSOLETO PARA O NOSSO TEMPO E NÃO RESPONDE À URGÊNCIA COM A QUAL SE DEPARA A SOCIEDADE DE HOJE, ONDE A BARBÁRIE ERGUE A CABEÇA NOVAMENTE. O QUE PRECISAMOS FAZER HOJE É SUBSTITUIR OS OBJECTOS ESTÉTICOS POR OBJECTOS SEMÂNTICOS, O QUE SIGNIFICA SUBSTITUIR O 'BELO' PELO 'BOM'. É IMPERATIVO COMEÇARMOS DE NOVO A PARTIR DO ESBOÇO, PARA QUE ESTES OBJECTOS E MÁQUINAS NOS SIRVAM, PARA QUE ESTES OBJECTOS SEJAM 'BONS' PARA NÓS, PARA QUE POSSAMOS VIVER MELHOR.

— Starck

Visar a actividade do gestor de design e a importância da sua performance como líder, implica perceber cada vertente da sua função. Importa, igualmente, averiguar a relevância desta função nas organizações e, em particular, as preocupações, os deveres e as relações interdepartamentais que lhe são inerentes, assim como as ferramentas ao seu dispor. Importa, sobretudo, compreender a disciplina que o fomenta: o design. É no seguimento deste pressuposto que procuraremos, em primeiro lugar, expor algumas definições sobre design segundo autores revistos, bem como analisar os entendimentos do design como *problem-solver* e como vantagem competitiva e analisar diferentes entendimentos em relação aos ramos do design. Através da contextualização histórica do design pretendemos localizar as diferentes fases referências, a sua evolução e afirmação perante a indústria e as relações que estabelece com alterações sociais.

Pretendemos, ainda, evidenciar o papel do design nas organizações e na sociedade, o seu desenvolvimento na especificidade e, sobretudo, a influência que, enquanto processo criativo, exerce na resolução de problemas organizacionais e na perspetivação de vantagens. Neste sentido, analisaremos as interações entre o design e os departamentos da organização e as características dos processos criativos ao dispor desta disciplina para o desenvolvimento da sua actividade.

2 | 1 – Conceito e especialidades

As diferentes definições de design e a sua relação com os diversos factores que o rodeiam – culturas, sociedades e organizações –, podem ser entendidas em vertentes múltiplas: (i) no modo como o consumidor assume e interpreta o produto/serviço do design; (ii) na atitude do design como actividade altruísta e absorvida no desenvolvimento de produtos/serviços orientados para supressão de necessidades da sociedade; e, ainda, (iii) pelas suas características criativas, no desenvolvimento de estratégias que permitam a optimização do processo de desenvolvimento de produto/serviço, bem como na prossecução dos objectivos estabelecidos (Cooper & Press, 2001).

| 021 –

A etimologia da palavra *designare* evidencia dois significados: *designar* e *ainda desenhar*. O termo design mantém estas duas vertentes que, dependendo do contexto, pode significar planear, projectar, esboçar, modelar, decorar, intenção, processo ou, ainda, composição visual e até estilo. O duplo sentido que podemos extrair desta palavra pressupõe, ao mesmo tempo, objectividade (*designar*) e criatividade (*desenhar*). Sendo assim, o design pode ser visto como o resultado de um processo criativo com um objectivo definido (Borja de Mozota, 2003).

Os primórdios do design (021) têm como referências históricas movimentos da arte como o *Arts & Crafts*. A sua consolidação como actividade está referenciada a partir da *Bauhaus*, estendendo-se até aos dias de hoje a par da evolução da arte e dos seus movimentos. Papanek (1985) refere que o design está reflectido em todos os utensílios fabricados pelo Homem, desde a Pré-história, como resultado da aplicação da criatividade para resolução de necessidades da comunidade e melhoria da qualidade de vida. De certo modo, a relação que Papanek estabelece vai ao encontro da ideia de que o design procura desenvolver a análise do mundo e as suas relações sociais e, através de formas físicas, virtuais e serviços, transformar as ideias na concretização da melhoria de condições sociais, através, segundo Cooper e Press (2001), do entendimento deste como *problem-solving* e *develop solutions*. Segundo perspectiva de von Stamm (2003), o design é a concepção de objectos

| 051 –

O termo industrial design está associado aos diferentes ramos do design (produto, ambientes, de informação e identidade corporativa) inseridos na estrutura das organizações (Cooper & Press, 2001).

(tridimensionais, gráficos, bem como sistemas integrados, desde informação tecnológica a ambientes urbanos) criados pelo Homem, o que vai ao encontro dos entendimentos de Papanek (1985) e de Cooper e Press (2001).

O facto de o design ter evoluído de movimentos de arte faz com que, a relação que estabelece com estes, esteja associada ao desenvolvimento de conceitos estéticos e simbólicos, que, como estudado na *Bauhaus*, são tidos como componentes essenciais no desenvolvimento do produto e interacção com os sentidos do consumidor (Carmel-Arthur, 2001). A contribuição de outras disciplinas, como a engenharia industrial, no desenvolvimento, no planeamento e na gestão do processo de execução do objecto e sua optimização (Best, 2006), permite-nos seguir o argumento de que o design assume-se, igualmente, como um conjunto de várias disciplinas do estudo do ser humano (ergonomia, psicologia, engenharia, fisiologia, etc.), pelo que o design é, assim, multidisciplinar e holístico (Fiell & Fiell, 2006).

A *Industrial Designers Society of America* (IDSA) definiu o design industrial ⁽⁰²²⁾ como um serviço profissional que cria e desenvolve conceitos e especificações que permitem otimizar a função, o valor e a aparência de um produto/serviço para benefício do produtor e do utilizador. A sua missão é promover a liderança através da constante comunicação entre o conhecimento e a prática (Cramer & Yankopolus, 2006). Esta definição vai ao encontro do pressuposto, defendido por Fiell e Fiell (2005), de que o design acrescenta valor não só ao produto/serviço mas também ao modo como o utilizamos. Fuad-Luke (2009) sistematiza a definição actual de design na justaposição dos entendimentos de Herbert Simon e Victor Papanek. Para o primeiro, "todos os que efectuem design elaboram cursos de acção que visam alterar as situações existentes em situações melhores" (1969 em Fuad-Luke, 2009, p. 4, tradução livre). Victor Papanek afirma, em *Design for the real world*, que "todos os Homens são designers. Tudo o que fazemos, quase sempre, é design, pelo que o design é a base de toda a criatividade humana" (1985, p. 17, tradução livre). Fuad-Luke conclui, assim, que o "design é o acto de deliberadamente mudar de uma situação existente para uma melhor através de um designer profissional ou outros, consciente ou inconscientemente" (2009, p. 4, tradução livre).

2 | 1 | 1 — Design como problem-solving

O design é uma actividade orientada, principalmente, para a resolução de problemas nos mais diversos sentidos, considerando padrões de consumo, tendências e imperativos comerciais (Hands, 2009). Nas organizações, o design, pela sua postura e atitude criativa, permite e promove o desenvolvimento organizacional em compromisso com factores sociais. Através da melhoria das condições do dia-a-dia nos diversos sectores públicos/privados, altera significativamente a interacção do consumidor com o meio. E, mesmo depois de inúteis, os produtos/serviços gerados pelo design são da sua responsabilidade moral e social, o que implica a resolução de um novo problema que entretanto surge: a conversão, a reciclagem ou a destruição

(Thackara, 2005). No compromisso organizacional, o design pode, assim, tornar-se uma poderosa ferramenta na disseminação de novas atitudes e comportamentos, bem como na consolidação dos valores da organização (Bruce & Bessant, 2002).

Lawson (2006) considera que o design é uma actividade que procura e resolve (para além de sugerir) problemas. No decorrer deste entendimento, o design como solucionador de problemas pode ser analisado igualmente de forma inversa, ou seja, a solução de um problema pelo design tende a gerar novos problemas e questões a resolver, originando, assim, um efeito cíclico em torno da questão primária. Esta relação entre resolução e surgimento de problemas obriga a que o compromisso inicial no processo de desenvolvimento de produto/serviço esteja bem definido, para que o design como ferramenta de resolução de problemas tenha impacto na organização como mais-valia e como vantagem competitiva (Lawson, 2006).

Fraser refere que "para maximizar o impacto nos resultados conjuntos, o design deve ser o caminho de entendimento das necessidades do *stakeholder*, a ferramenta para visualizar novas soluções e o processo para transpor ideias arrojadas em estratégias efectivas" (2009, pp. 56-65). Henrique Cayatte (2010), actual presidente do *Centro Português de Design* (CPD), sublinha o design como actividade anónima que procura resolver os problemas existentes na sociedade e encontrar soluções, através do contributo de outras disciplinas e, desta partilha, articular alternativas que optimizem a relação do produto/serviço com a sociedade.

2 | 1 | 2 – Design como vantagem competitiva

Conhecer os factores envolvidos para a resolução de problemas permite ao design criar vantagem competitiva, sendo que este conhecimento está dependente da informação que se detém sobre o problema em causa, bem como da articulação e cooperação com outros agentes para a obtenção dessa informação (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003; Hands, 2009). O espírito crítico e criativo do design e a sua vertente multidisciplinar e holística assumem papel relevante na conversão da informação recolhida em concretizações, em resultados tangíveis, que permitam colmatar as necessidades identificadas da informação recolhida (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003; Hands, 2009). Esta capacidade de resolução de problemas permite à organização evoluir através da inovação, o que, para tal, implica a integração do design como actividade central na organização e a exploração do seu potencial (Bruce & Bessant, 2002).

A apresentação, compreensão e definição da estratégia permite que os processos de design objectivem um resultado que responda às necessidades de mercado através das suas capacidades criativas e procure a inovação de produto/serviço, sendo, como acrescenta Hands,

a chave que permite à organização manter a competitividade através da redução de custos de produção. Retornar o design de produtos/serviços a princípios básicos permite acrescentar significativamente eficiência na produção. Através da actividade do design é possível reduzir a complexidade dos componentes de um produto, introduzir novas tecnologias ou materiais e reduzir o tempo. Design para manufactura engloba concepção, design, produção e comercialização do produto (2009, pp. 20-21, tradução livre).

O surgimento de novos paradigmas, sob a forma de produtos/serviços, cria abertura a nichos de mercado não explorados, o que possibilita às organizações inovadoras o controlo e monopólio do mercado (023) (von Stamm, 2003). Tether (2005) acrescenta que o factor 'único' depende da capacidade da organização controlar e prolongar esta vantagem.

| 023 —

Kim e Mauborgne (2008) descrevem a criação de novos espaços de monopólio como 'oceanos azuis', onde a acalmia, devido à inexistência de concorrência, permite que a organização monopolizadora desfrute da vantagem. Estes 'oceanos' tornam-se 'vermelhos' quando surge competição, quando um produto/serviço perde a categoria de único no mercado. Os 'oceanos' tornam-se cada vez mais 'vermelhos' e turbulentos quanto maior for o número de competidores no mesmo espaço. Nestes, as vantagens competitivas passam por pequenas modificações (*re-styling*) ou aperfeiçoamento do produto/serviço, sendo a diferenciação estratégia para obter vantagem competitiva, ainda que, para um produto/serviço regresse a um 'oceano azul' (pacífico), o seu paradigma deva mudar por completo, o que implica ruptura/mudança radical.

O design integrado na organização tem como principal responsabilidade criar e desenvolver soluções que estabeleçam relação entre a organização e o consumidor. Ainda, que o seu impacto junto deste se destaque pelo carácter inovador e pelo valor associado ao produto/serviço. As abordagens do design procuram criar diferenciação com a concorrência, seja ao nível estético, seja ao nível do conceito associado ao produto/serviço, o que tem consequência efectiva no reconhecimento da imagem corporativa (Borja de Mozota, 2003; von Stamm, 2003; Hands, 2009). Deste processo é esperado, pela organização, a mudança de paradigma nos comportamentos do consumidor e a promoção de experiências positivas resultantes da interacção entre o consumidor e a solução proposta (Borja de Mozota, 2003; Hands, 2009).

Para além da relação consumidor-solução, a cultura de diferenciação, a orientação de mercado e as estratégias de promoção assumem, igualmente, a par da estrutura e das actividades da organização, particular relevância. (Borja de Mozota, 2003; von Stamm, 2003). Hands (2009) identifica cinco áreas na actividade e estrutura da organização nas quais o design pode ter significativo impacto e, deste modo, reunir e incrementar as condições necessárias à prossecução dos objectivos organizacionais: (i) nos processos implementados, no seu acompanhamento e optimização; (ii) na reestruturação da própria organização (potenciando os recursos humanos e a sua interacção com o exterior, por exemplo, na sua relação com a logística e fornecedores); (iii) na estratégia implementada pela organização em relação aos seus objectivos; (iv) na cultura organizacional, como referimos anteriormente; (v) na transformação dos comportamentos organizacionais (reflectindo, assim, os seus valores através do compromisso com a sociedade).

Para Cooper e Press (2002), a influência do design como vantagem competitiva apresenta-se em diversos factores: (i) no preço (na redução/previsão dos custos de produção, uso e manutenção); (ii) nos factores não quantificáveis (qualidade, performance do produto, singularidade, fiabilidade, facilidade e compreensão no uso do produto/serviço); (iii) na imagem da empresa (apresentação ao público, quer pela embalagem quer pela imagem gráfica, mas igualmente pelo tratamento do espaço que envolve o produto/serviço); (iv) no tempo de entrega (logística, armazenagem, *packaging*); e (v) no serviço

pós-venda (eficiência e eficácia no acompanhamento de serviços pós-venda).

O conhecimento é, também, uma forte arma e mais-valia. Este condiciona a capacidade de resposta a desafios e, deste modo, constitui vantagem competitiva para as organizações que o detêm (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003; Hands, 2009). A combinação entre o conhecimento acumulado e a criatividade do design resulta em situações distintas: em imaginação (mais concretamente, na expansão da informação fornecida) e na consumação do resultado dessa imaginação em algo inovador (Lawson, 2006; Hands, 2009).

2 | 1 | 3 – Ramos do design

Como anteriormente demonstrado, o design é uma importante ferramenta estratégica que permite criar vantagem competitiva nos diferentes sectores de actividade (Kotler & Rath, 1984, em Borja de Mozota, 2003; von Stamm, 2003). No sentido geral, o design engloba a concepção, planeamento e desenvolvimento, através de um processo criativo, de objectos e serviços pelo ser humano para colmatar as necessidades e melhorar a qualidade de vida das sociedades. É um processo criativo relacionado com o desenvolvimento de ideias, conceitos, atitudes e valores que identificam o produto/serviço que interage com os consumidores. A contribuição do design aos níveis estético, tecnológico e funcional reflecte a sua importância como ferramenta estratégica para as organizações (Bruce & Bessant, 2002), daí que a distinção das suas diferentes especialidades surja como necessidade na orientação e especificação das diferentes preocupações associadas ao desenvolvimento do produto/serviço (Gorb, 1990).

A revisão da literatura permitiu detectar a existência de diferentes entendimentos conceptuais, espelhados em nomenclaturas múltiplas, relativamente ao que se considera ser os ramos, disciplinas ou as áreas do design. Trata-se, por isso, de assunto controverso e de entendimento polissémico.

Uma primeira possibilidade de caracterização do design prende-se com a natureza das suas soluções: design bidimensional e design tridimensional. A esta abordagem associam-se às dimensões espaciais nas quais as soluções de design são desenvolvidas (eixos cartesianos). O design bidimensional está associado ao design gráfico, ao design têxtil e de informação, entre outros, enquanto o design tridimensional engloba o design de produto, de mobiliário, de moda, de interiores e de ambientes. O recente desenvolvimento de espaços de interface informático originou o surgimento de uma quarta dimensão – o design quadridimensional – de que são exemplos: o design digital, o design de interacção e a *web design* (Borja de Mozota, 2003).

Outra abordagem ao design, e que evidencia claramente o seu carácter multidisciplinar, é ilustrada pela árvore de David Walker (1989), que apresenta a diversidade das especialidades do design. Nesta, as disciplinas do design

| Fig. 09 –

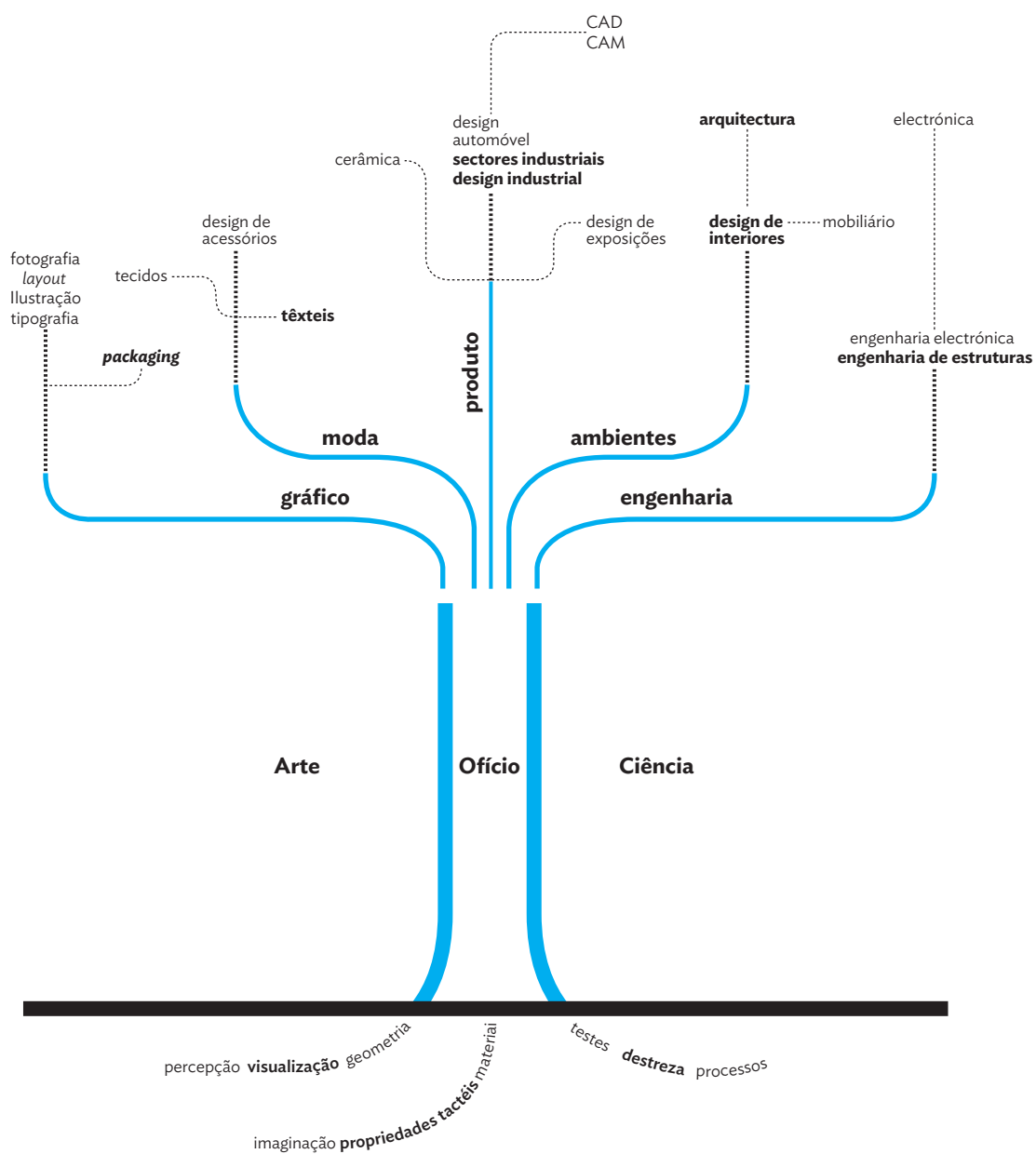


Fig. 09 – Árvore dos Ramos do Design de David Walker (adaptação)

| 024 –

No contexto dos espaços físicos incluem-se, não só, os edifícios da organização, como igualmente todo o tipo de sucursais, quiosques, *franchisings*, pontos de venda do tipo *stand* ou ilha, como ainda, representações em encontros, feiras ou exposições. O desenvolvimento destes espaços garante que, na competição entre marcas, exista distinção e se apresentem características específicas como a estratégia da marca, os seus valores e o seu relacionamento com o consumidor (Borja de Mozota, 2003).

| 025 –

O design de produto desenvolve-se em diferentes sectores de actividade, como a engenharia mecânica (na qual tem origem), no desenvolvimento, análise e melhoria dos processos de produção (Borja de Mozota, 2003).

| 026 –

Actualmente, a informação chegar ao consumidor através de uma diversidade enorme de meios (*outdoors*, *flyers*, anúncios de rádio, televisão, *Internet*, *tags*, *flashmobs*, nas paredes dos prédios, em aviões, jornais e revistas, etc.), numa espécie de *spam* de comunicação de marcas, com o que o consumidor se confronta desde que acorda até que se deita, pelo que a diferenciação é, para as marcas. As vantagens competitivas passam pela uniformização da sua imagem junto do consumidor e na comunicação interna da organização por permitir melhorar a resposta à execução da tarefa, à higiene e segurança no trabalho (Borja de Mozota, 2003).

apresentam-se do global para o particular, da raiz para a copa. A raiz representa as diferentes capacidades técnicas e criativas que asseguram à organização mais-valia nos processos, enquanto o tronco está relacionado com a efectivação da experiência, a técnica, a criatividade e o resultado material (a passagem de uma ideia para algo em concreto, de acordo com a área para a qual está orientado), o que traduz a passagem de uma ideia a algo concreto. Os ramos da árvore, terceiro e último nível descrito, representam a variedade de disciplinas que permitem incrementar e valorizar as diferentes áreas de especialidade (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003). Para Borja de Mozota (2003), esta árvore está dividida, ainda, em grandes grupos com características específicas associadas à sua interacção com as necessidades da sociedade – design de ambientes, design de produto, *package design*, design gráfico e, ainda, engenharia.

Segundo este entendimento, Borja de Mozota (2003) considera que o design de ambientes está relacionado com o planeamento e criação de todos os espaços físicos associados às organizações (024); o design de produto está relacionado com a criação de objectos nas áreas de mobiliário, iluminação, têxteis, automóvel, entre outras, mas na realidade a sua especificidade vai para além da concepção de roupagens esteticamente apreciáveis ou *avant-garde* (025). Pelas suas características criativas, tem por incumbência o desenvolvimento de objectos, componentes, sistemas ou adaptação destes que permitam melhorar uma dada tarefa, incrementar a sua capacidade de interacção com o utilizador e, através da experimentação, desencadear novos conceitos e inovação tecnológica; o design gráfico, que considera a variante bidimensional do design, tem como característica específica comunicar com o consumidor por intermédio de símbolos, cores, imagens, estando comumente associado à criação de logótipos, o que, sendo uma das vertentes deste ramo do design, não é a única. Está inerente ao design gráfico a competência de desenvolver identidade visual para produtos, serviços, pessoas ou organizações, para que o consumidor os consiga distinguir através do reconhecimento dos símbolos a si associados (026). A capacidade do design gráfico desenvolver meios de comunicar com o consumidor final, de identificar produtos/serviços, é extensível ao *package design*. É reconhecido por Borja de Mozota (2003) como o ramo mais influente nas organizações, pela sua diversidade de valências e importância no desenvolvimento do produto e imagem. A componente bidimensional e tridimensional das soluções de design tem forte presença no desenvolvimento do *packaging*, como facilitadora do reconhecimento de informação do conteúdo e do fornecedor, o que permite diferenciar a solução da dos competidores, para além de fornecer informação acerca da correcta e segura utilização do produto. Assim, o *package design* é o resultado da integração do design de produto e do design gráfico (Borja de Mozota, 2003).

O entendimento de Gorb (1990) sobre este assunto é orientado pela definição de competências como factor estratégico na estrutura da organização. Considera, tal como Borja de Mozota (2003), o design como vertente criativa associada às engenharias industriais, tendo como principal competência a criação e desenvolvimento do processo de produção, sua eficiência, de forma

| 027 —

Medir o exacto valor do design na organização, tendo como suporte os resultados financeiros, é impossível por ser uma actividade intangível (em termos de medida), mas que a gestão das organizações deve tirar o máximo partido na resolução e optimização de problemas para melhorar os resultados (Gorb, 1990; Best, 2006).

a obter a maior quantidade de produto final no menor tempo – standardização da produção, ou seja, perspectiva a sua organização do ponto de vista da relação do design com as necessidades da organização, com o fim de melhorar os resultados financeiros (027). Gorb (1990) classifica o design, então, em quatro ramos distintos, tendo em conta a sua actividade específica e as necessidades da organização na obtenção desses resultados, sendo eles: design de produto, design de ambientes, design de informação e design de identidade corporativa.

Por design de produto entende o ramo do design associado à produção, isto é, ao produto final que a organização disponibiliza perante o consumidor, com o intuito de daí se obterem resultados financeiros que permitam a sustentabilidade, o crescimento e o reconhecimento da marca pelo consumidor. Por isso, considera a integração do design de produto na organização como mais-valia, factor de inovação e resolução de problemas, optimização de recursos, respondendo, deste modo, mais eficazmente à relação produto-organização-consumidor (Gorb, 1990).

O design de ambientes é entendido como a especialidade que pode estar inserida na organização ou ser externa a esta (Gorb, 1990). Quando considerado na estrutura da organização, tem por objectivo optimizar o ambiente organizacional, o que significa melhorar a qualidade dos espaços de trabalho, intervindo nos diferentes sectores da sua estrutura. Considera ser

todo o equipamento existente na organização, maquinaria, mobiliário, equipamento de comunicação, transporte e de facto qualquer artefacto no qual a organização invista para melhorar a sua tarefa, desde tubagens para oleodutos a afia-lápis (Gorb, 1990, pp. 5-6, tradução livre).

| 028 —

O design de ambientes em contexto externo está associada à criação de ambientes como *franchisings* comerciais, supermercados, hipermercados e centros comerciais, que procuram criar estratégias de diferenciação também com recurso à comunicação (Gorb, 1990).

Assim, o design de ambientes na organização deve ter como preocupação garantir as melhores condições de trabalho e promover os valores organizacionais. Externamente, o design de ambientes tem especificidades mais concretas, que se orientam mediante a realidade e a necessidade de quem requisita os seus serviços (028) (Gorb, 1990).

| 029 —

O gabinete de design de comunicação tem por incumbência o desenvolvimento da parte criativa do processo que envolve vários sub-ramos do design associados à comunicação. O gabinete de marketing investiga o consumidor, suas tendências e experiências, e, através deste reconhecimento do mercado, transmite orientações, por intermédio de *briefings*, ao gabinete de design de comunicação, para em cooperação delinear a melhor estratégia de comunicação, com a finalidade de obter vantagem competitiva na relação produto-organização-consumidor (Gorb, 1990).

A organização recorre ao design de comunicação para comunicar com a sua audiência, externa (consumidores) ou interna (colaboradores). A especificidade deste ramo do design subdivide-se em diferentes departamentos, um associado à criatividade e desenvolvimento – gabinete de design de comunicação – e outro associado à gestão e pesquisa – gabinete de marketing (029) (Gorb, 1990).

Da reclassificação dos ramos do design efectuada em 1990, Gorb sugere um quarto ramo – design de identidade corporativa. Deste espera-se a gestão da estratégia definida pela organização (a sua orientação, direcção, definição e cumprimento da missão e dos valores) e a garantia de que esta se repercute nas acções e atitudes dos colaboradores, para que, conseqüentemente, haja reconhecimento do consumidor através do produto/serviço (Gorb, 1990).

Mais recentemente, e no seguimento do entendimento de Gorb, Best

| 058 —

acrescenta que existe a "crescente consciencialização entre as organizações de que o design é um meio valioso para alcançar os objectivos estratégicos", o que torna importante a clarificação dos ramos do design e a sua classificação, para alocar correctamente o design à supressão das necessidades da organização, mais ainda, para rentabilizar e melhorar processos e estratégias da mesma, tornando-se "um meio valioso para alcançar objectivos estratégicos definidos" (2006, p. 12, tradução livre), quer ao nível organizacional quer na relação com sociedade.

2 | 2 – Evolução e afirmação do design

O design, os processos criativos e os objectivos definidos dependem de factores historicamente localizáveis (factores sociais, culturais, políticos, económicos e tecnológicos), que definem tendências de consumo que os designers devem ter em conta de forma a manter a satisfação do consumidor (Fiell & Fiell, 2006). A presença do design no dia-a-dia dos consumidores molda as estratégias organizacionais dando forma à grande economia global (Fuad-Luke, 2009) e à cultura consumista, que não implica afirmar que seja uma profissão orientada somente para factores economicistas. Muito pelo contrário, a actividade é orientada por motivações sociais, procurando, assim, a partir da criatividade inerente ao ser humano, alcançar a mudança para melhores condições. Este princípio perdura, de resto, desde o início da produção mecanizada, mais propriamente a partir da Revolução Industrial (Hands, 2009; Borja de Mozota, 2003).

O design como o entendemos hoje é resultado da evolução da disciplina desde a Revolução Industrial (030). Antes da "revolução mecanizada", a concepção e realização dos objectos era efectuada por artesãos hábeis e capazes de responder a solicitações e necessidades de um grupo de consumidores restrito (Best, 2006). A revisitação dos primórdios do design conduz-nos à Inglaterra da viragem do século XIX, da produção em massa e standardizada de produtos e à dissociação da manufactura com a concepção do produto (Borja de Mozota, 2003).

Em 1832, a Galeria Nacional de Londres identifica o design como disciplina associada à engenharia industrial e como actividade estratégica na luta com a concorrência estrangeira devido à sua capacidade de desenvolver e elaborar produtos esteticamente apreciáveis e que elevam a qualidade e o valor do produto final (Best, 2006).

Esta fase representa um período inicial da história e desenvolvimento do design designado por Borja de Mozota (2003) como *Período Precursor*. São dele exemplos a *Wedgwood Pottery Company* (031), a Grande Feira Internacional de Londres e o Palácio de Cristal (1851) (Best, 2006), bem como a cadeira Thonet (1907). As características que distinguem este período como relevante na história do design são a aplicação de estratégias que permitem a criação de valor através da optimização dos processos de produção, dos recursos e da

| 030 –

Ainda contemporânea à Revolução Industrial, a Grande Feira Internacional de Londres projectada por Joseph Paxton, em 1851, surge como expoente máximo da introdução de processos de optimização de recursos materiais, do cruzamento de técnicas e de conceitos, no desenvolvimento de design de ambientes. Joseph Paxton, horticultor de origem, experiente no desenvolvimento e construção de estufas agrícolas, adopta neste gigantesco projecto técnicas em série, quer de produção quer de montagem, semelhantes às utilizadas nos caminhos-de-ferro. Apraz referir que todo o material utilizado (parafusos, roscas, tubulares, estruturas e outro tipo de ferragens) foi produzido por máquinas e a sua concepção teve a preocupação de manter versatilidade, mutabilidade e modularidade das peças (Borja de Mozota, 2003).

| 031 –

Um primeiro exemplo da influência do design na produção em série provém das linhas decorativas em cerâmica *Wedgwood*. A contratação de dois decoradores, John Flaxman e George Stubbs, como estratégias da qualidade e imagem junto do consumidor, incluiu a optimização interna de custos e, por consequência, a redução do valor do produto final (Cooper & Press, 2001).

| 059 –

standardização dos referidos processos. O surgimento de estratégias de marketing é, igualmente, factor referencial deste período e pressupõe preocupações, ainda que primárias, com o consumidor, das quais se destacam o preço de venda e a estética do produto (Borja de Mozota, 2003).

William Morris e John Ruskin, destacados elementos do movimento *Arts & Crafts*, referem que com a 'era da máquina' o objecto trabalhado pelo artesão tende a desaparecer, salientando que é este último quem garante a beleza dos artefactos por ser resultado de um processo complexo que implica a análise

| Fig. 10 | 11 —

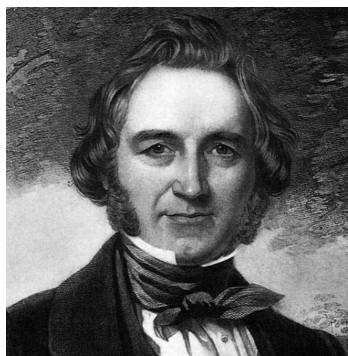


Fig. 10 — Sir Joseph Paxton



Fig. 11 — Artigo de Cerâmica Wedgwood

económica e social associada ao cliente em causa, bem como os métodos e técnicas aplicados, que determinam o resultado final ⁽⁰³²⁾ (Fiell & Fiell, 2001).

| 032 —

É do cruzamento deste pressuposto com o da produção automatizada que William Morris cria a *Casa Vermelha*, que considera o primeiro exemplo de 'design total'. A mais-valia deste cruzamento é a introdução da componente estética em produtos mecanizados, combinando forma e função para decoração (Fiell & Fiell, 2001).

Vários movimentos similares ao *Arts & Crafts* desenvolvem-se, durante este período, pela Europa, com o intuito de unificar os dois universos, o dos artefactos e o do design, de que são exemplos em França a *Art Nouveau*, na Alemanha o movimento *The Deutscher Werkbund* (Borja de Mozota, 2003) e noutros países europeus, pontualmente, a *Wiener Werkstätte*, o movimento *Les Vingt*, a *Escola de Glasgow* e, ainda, o *Jugendstil* (Raizman, 2003).

A *Art Nouveau*, e movimentos semelhantes, surge como benefício às economias dos países de origem, pelo estímulo e criação de novos procedimentos no processo e na abordagem de mercado, permitindo a sua introdução e capacidade competitiva em mercados internacionais (Raizman, 2003). A originalidade e expressividade são características associadas às artes decorativas deste movimento, aliando a experiência do autor com o uso de novos materiais e tecnologias, procurando, deste modo, que as artes decorativas sirvam as necessidades sociais, proporcionem a expansão da produção e, através da decoração dos espaços públicos, sirvam de montra para desenvolver o turismo e as trocas comerciais (Raizman, 2003).

O movimento alemão *The Deutscher Werkbund*, contemporâneo da *Art Nouveau* de França, foi fundado em 1906 por Herman Multhesius, do qual faziam parte,

| 060 —

| Fig. 12 | 13 | 14 —



Fig. 12 — Casa Vermelha



Fig. 13 — Entrada do Metropolitano de Paris



Fig. 14 — Bauhuas de Dessau

também, Peter Behrens, Le Corbusier, Mies Van der Rohe e Walter Gropius (estes dois últimos, directores, mestres e colaboradores da futura *Escola Bauhaus*). Este movimento continua o desenvolvimento de conceitos no design, estilos e teorias filosóficas a si associadas, diversificando as áreas de intervenção, a relação e estudo da forma com o seu utilizador e a preocupação com o processo de desenvolvimento de produto de modo standardizado: "o aperfeiçoamento dos produtos industriais por meio do esforço combinado de artistas, industriais e artesãos" (Carmel-Arthur, 2001, p. 12, tradução livre).

É através do estudo da forma, seus processos de desenvolvimento e procura de standardização do produto, da "relação tensa entre arte e a tecnologia das máquinas", que, de certo modo, se desenvolve o design moderno e é fundada a *Bauhaus*, no ano de 1917, por Walter Gropius (Carmel-Arthur, 2001, p. 10, tradução livre). Objectiva alargar o ensino das artes e ofícios, eliminando as barreiras que separam os artistas dos artesãos, procurando consolidar a ideia de unificação entre a "criação autónoma" e a "criação industrial" (Girard, 1999, pp. 6-7, tradução livre), na qual o design, de acordo com o seu manifesto (1919), seria a síntese de todas as disciplinas das artes e ofícios, sobre a alçada da arquitectura, bem como factor de mudança social (Carmel-Arthur, 2001). O primeiro passo de Gropius, para atingir os objectivos traçados, passa pela agregação da *Escola de Artes Visuais* com a *Escola Superior de Artes Plásticas* (1919) numa só instituição - *Bauhaus* de Weimar -, de cariz comunitário, onde se desenvolve e promove o estudo e ensino de novas tecnologias, relacionando factores intelectuais, comerciais e estéticos na aplicação de objectos práticos do quotidiano (Fiell & Fiell, 2005).

O ensino na *Bauhaus* é globalizante, procurando diversificar o conhecimento dos alunos nas diferentes áreas associadas às *Belas-Artes*, às *Artes e Ofícios* e à *Construção*, sendo que as preocupações de cada vertente se relacionam, respectivamente, com conceitos estéticos, com técnicas e materiais e aplicação dessa síntese na arquitectura, da qual resultaria a "obra total" (Carmel-Arthur, 2001, pp. 10-14, tradução livre). A síntese do ensino na *Bauhaus* deriva da sua própria palavra que, invertida (*Haus Bau*) significa "construção da casa" (Girard, 1999, p. 5, tradução livre). Procura promover a preocupação social no desenvolvimento do design, aliás, elemento que Gropius recusa ignorar durante todo o processo, fazendo ver a proximidade entre a arte (033), o design e a sociedade em geral (Carmel-Arthur, 2001). A ascensão do "pensar o amanhã" (Girard, 1999, p. 9, tradução livre) ia de encontro às preocupações globais que referiam a necessidade da revitalização da indústria, mas que, para tal, era essencial a revisão dos métodos e políticas de ensino (Droste, 2002).

O período entre 1910 e 1930 é descrito por Borja de Mozota como *Movimento Funcionalista* e coincide com a Grande Ruptura Mercantil Americana. Este acontecimento contribuiu para a tomada de consciência de grupos tardios a este movimento, como a *Nova Escola Bauhaus* (034) de Chicago, do papel fundamental do design para o sucesso da recuperação da indústria e do comércio. Este reconhecimento da actividade como mais-valia na resolução de problemas impostos pela sociedade ou pelas organizações é referência para a transição do *Movimento Funcionalista* para o *Movimento Emergência da*

| 033 —

Dieter Rams, na análise do design como arte, refere que "os produtos não são seres vivos e, muito menos, obras de arte" (em Cooper & Press, 2001, p. 13, tradução livre) e que o design procura, através da sua componente estética, explorar as fraquezas dos consumidores. Neste sentido a estética é interpretada por Featherstone (2007) como elemento relevante na dinâmica dos mercados consumistas actuais, encorajadores de mudanças estilísticas, tendências, sensações e experiências. Estes factores determinam a satisfação dos consumidores, a sua posse e consumo, bem como a sua aceitação social (Featherstone, 2007). Na sequência destes, o desenvolvimento do produto deriva da procura de alcançar a ligação entre consumidor e produto, através de estratégias de marketing e da diversidade estilística dos criadores, que permita elevar os objectos à categoria de ícones, como consequência da utilização do design como actividade *problem-solving*, através do concílio entre a arte, o método e a relação cultural (Cooper & Press, 2001).

| 034 —

O designer como estilista efectua redesenhos (*redesign*) de acordo com tendências que o mercado dita, de que é exemplo o departamento criado pela *General Motors*, com o principal objectivo de aplicar esta forma de actuar e enfatizar a estética do produto na produção em grandes quantidades (Borja de Mozota, 2003).

Profissão de Designer, tendo este perdurado até 1945. Ainda relacionado com este novo período surgem as primeiras publicações acerca do design, nas quais autores como Herbert Read e Anthony Betram procuram identificar princípios, estratégias e a inclusão da disciplina nas organizações, bem como a sua repercussão na sociedade (Borja de Mozota, 2003; Best, 2006).

O design é, então, executado principalmente por consultores externos que procuram promover relações entre organizações com as quais colaboram, sendo estratégia privilegiada a adopção de conceitos estéticos, como a criação de novas 'peles' para os produtos (Borja de Mozota, 2003). O 'estilismo' (034) como estratégia na concepção do produto permite o desenvolvimento das capacidades criativas do designer ao nível estético e ao nível tecnológico, criando, assim, condições à inovação, bem como o desenvolvimento de processos facilitadores de produção. Evoluiu igualmente no contexto gráfico, com o surgimento de novos conceitos de tipografia e novas pesquisas no campo da semiótica, de onde resulta, como exemplo, o logótipo da *Lucky Strike* por Raymond Loewy, que perdurou até recentemente como imagem base da marca (Borja de Mozota, 2003).

A imagem do design do século XX está associada a padrões sociais de consumo e questões estéticas relacionadas com as novas tecnologias e a inovação, assim como a relação do design com o imaginário e a experiência do e para o consumidor (Featherstone, 2007). O aumento destes factores de análise e das variantes que influem no desenvolvimento do produto final diversificam as abordagens: design racional (035) e design funcional (036) (Borja de Mozota, 2003). Este período, compreendido entre 1950 e 1975, é identificado por Borja de Mozota (2003) como *Novo Pluralismo do Design*, no qual o design gráfico tem profundo ênfase no desenvolvimento e reconhecimento internacional, com o surgimento de agências associadas a grandes projectos (037) (Borja de Mozota, 2003).

| Fig. 15 | 16 —



Fig. 15 — Logótipo *Lucky Strike* por Raymond Loewy

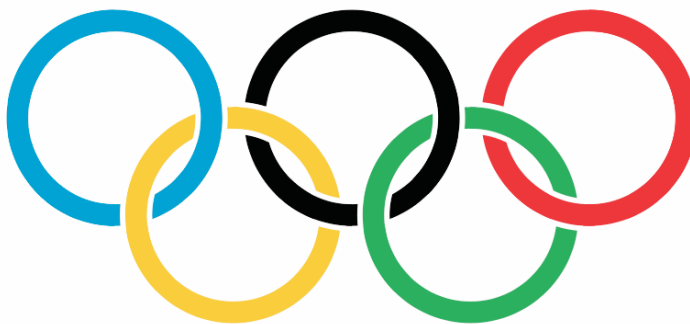


Fig. 16 — Logótipo Oficial dos Jogos Olímpicos por Pierre de Coubertin

| 062 —

| Fig. 17 | 18 —

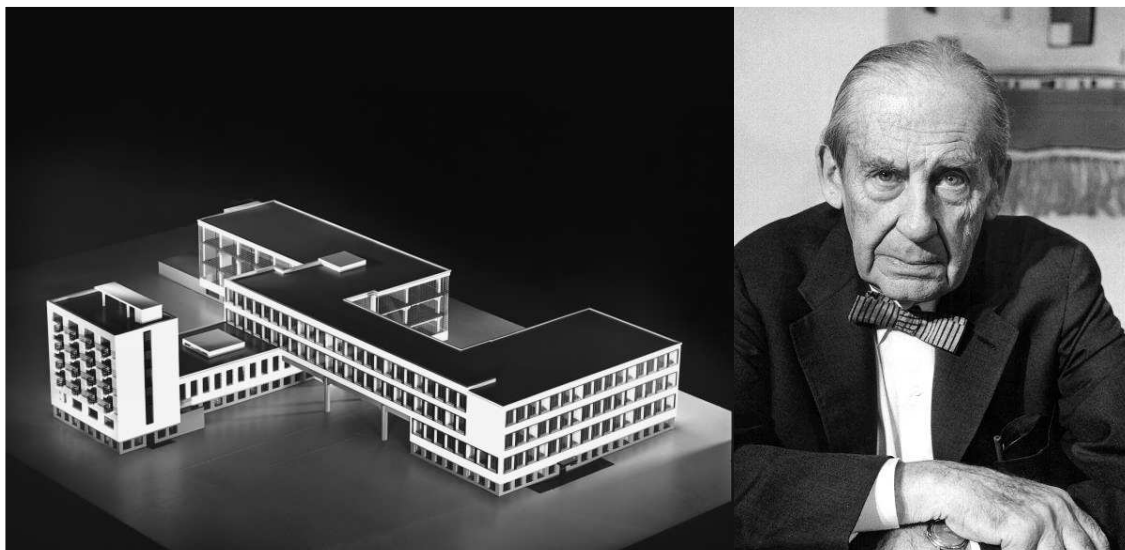


Fig. 17 — Bauhaus de Weimar

Fig. 18 — Walter Gropius

| 039 —

A emergência da direita nacionalista na esfera política alemã culmina, em 1923, com a transferência da *Escola Bauhaus* de Weimar para Dessau, nos arredores de Berlim. Para além desta, a relação com os comerciantes e industriais da área de Weimar tornara-se hostil devido à concorrência criativa que a escola impunha (Girard, 1999). A chegada da *Bauhaus* a Dessau coincide com uma reestruturação da abordagem conceptual e, ainda, com a inclusão de novos 'mestres' na docência de algumas disciplinas. Walter Gropius aproveita o conhecimento, experiência e vontade de afirmação de alunos recém formados, com o espírito da *Bauhaus* de Weimar, para assim integrar com mais veemência e rigor a arte e o design no currículo de disciplinas da nova instituição. Assim, a partir desta obtém uma nova oportunidade para enfatizar o desenvolvimento de produto, agora com preocupação pela componente estética, como consequência de um processo de aliança entre a arte e a produção industrial, determinada pelos avanços tecnológicos. Mas a aspiração de Gropius de desenvolver o ensino e a produção industrial esbarra no modo artesanal como as oficinas e os processos da *Bauhaus* ainda operam, e na dependência de produtos tradicionais que condicionam a optimização do processo de standardização. A preocupação de Walter Gropius passa, então, por responsabilizar os futuros designers pelo processo decorrente das suas próprias criações, para que desenvolvam espírito crítico em relação às tecnologias e meios de produção emergentes. É da responsabilidade dos criativos que se desenvolvem diversas acções de debate sobre a natureza e métodos do design que permitem o ampliar do status que a *Bauhaus* foi adquirindo, ao longo dos anos, de escola moderna (Carmel-Arthur, 2001).

Walter Gropius abandona a direcção da *Bauhaus* (1928) e indica para seu sucessor Hannes Meyer. Para o novo director da *Bauhaus*, o papel da tecnologia e dos materiais são os factores primordiais para o desenvolvimento da capacidade do design na indústria, standardização e sistematização, refutando, assim, a preocupação com questões estéticas (Carmel-Arthur, 2001; Girard, 1999). Esta preocupação na relação entre o design e o processo industrial permite a aproximação da *Bauhaus* com a comunidade industrial (Carmel-Arthur, 2001).

A direcção da *Bauhaus* a cargo de Hannes Meyer é substituída por Mies Van der Rohe, em 1930, e durou dois anos, que por razões políticas, teve de fechar portas em 1932, após aprovação do *Concelho Municipal de Dessau* (Girard, 1999).

É já no exílio que vários intervenientes da *Bauhaus* de Weimar e Dessau retomam a actividade, de acordo com os pressupostos desenvolvidos e divulgados. Walter Gropius aceita um cargo catedrático na *Universidade de Harvard em Cambridge*, ao qual se juntou, em 1937, após convite, Marcel Breuer, difundindo, assim, o conceito inovador da *Bauhaus* e promovendo o design nos Estados Unidos da América (Carmel-Arthur, 2001). Já em Chicago, a *Nova Bauhaus Escola de Design* (1937) abre com a direcção de Lazlo Moholy-Nagy, designer gráfico, tipógrafo e publicitário, e professor na *Bauhaus* de Weimar na Alemanha, que mais tarde se converte em *Instituto de Design*, que Moholy-Nagy dirige até 1949 (Borja de Mozota, 2003; Girard, 1999).

| 035 –

O design racional é baseado no conceito descrito por Jean Prouvé de '*formes utiles*' (formas úteis), de que são exemplo a *União de Artistas Modernos* e a *Escola de Ulm* (Borja de Mozota, 2003).

| 036 –

O design funcional defende a visão que o design deveria ser livre, a estética e a forma devem reflectir e seguir o estado social e cultural da época, em paralelo às tendências da arte, de que são exemplos os movimentos *Arte Pop Americano*, o *Independent Group de Londres* e a *BIBA Store*, e em Itália o *Archizoom* e o *Design Radical* (Fiell & Fiell, 2005).

| 037 –

É exemplo o logótipo dos Jogos Olímpicos, originalmente criado por Pierre de Coubertin, em 1913, para o Congresso do *Movimento Olímpico* em Paris, e que, a partir deste período, por interesse dos países organizadores, passa a ser desenvolvido de acordo com características e símbolos associados à cidade organizadora (Munk, 2006).

| 038 –

A docência da gestão do design na *London Business School* está ao cargo do professor Peter Gorb (Best, 2006) que, neste período, apresenta uma sugestão de classificação do design em diferentes ramos, baseada na formação profissional do designer, de forma a otimizar o seu recurso na organização (Gorb, 1990).

| 039 –

Kotler e Rath referem que em extremos opostos estão (i) a adopção dos resultados aferidos pelo marketing junto do consumidor, os quais devem condicionar e dirigir a abordagem do design na organização; (ii) a imposição do design como actividade criativa que dita o rumo das tendências do consumidor, refutando análises de mercado; e numa posição mais equilibrada e moderada (iii) o designer não necessita de ter o consumidor como factor de análise, mas deve ter em conta a realidade desse consumidor (Kotler & Rath, 1984, em Borja de Mozota, 2003).

O *Retorno ao Ornamentalismo* é descrito por Borja de Mozota (2003) como o período no qual a actividade do design consegue, de certo modo, invadir os vários sectores de actividade industrial e alargar, assim, os seus ramos de influência e acção. Produtos emblemáticos deste período são o *Walkman* da Sony (1978) e os primeiros protótipos de telefone celular colocados em experiência e teste de usabilidade nos EUA e Japão (1979). A revolução alcança a informática e, em 1983, a *Times Magazine* elege o computador como '*machine of the year*' (máquina do ano) em ironia à popular distinção '*the man of the year*' (personalidade do ano), pela sua marcada relevância e efeitos nas estruturas organizacionais da época. No seguimento deste, mais concretamente em 1984, surge a primeira máquina informática pessoal, a apelar à liberdade, ao individualismo, à autonomia, numa concertação entre tecnologia, desejo e inovação – primeiro computador pessoal da *The Apple Macintosh* (Best, 2006), que provoca um efeito similar no quotidiano do indivíduo.

Ainda anos antes, em 1966, Thomas Watson Jr. refere, numa palestra na *Wharton Business School* (WBS), que a linha estratégica a adoptar pelas organizações no que respeita à sua relevância para a indústria deveria ser '*good design is good business*' (bom design é bom investimento). É no seguimento deste entendimento que, em 1976, a *London Business School* (LBS) inicia o ensino do design como disciplina associada à área da gestão, com o objectivo de incluir o mundo do design no mundo da gestão (038) (Gorb, 1990; Best, 2006).

O *Retorno ao Ornamentalismo* reflecte-se na frase alusiva à arquitectura pós-moderna '*less is bore!*' (menos é chato!), em ironia ao '*less is more!*' (menos é mais!) (Borja de Mozota, 2003), associado ao movimento minimalista, como afirmação de uma posição em relação às questões estéticas no design.

É no contexto de desenvolvimento de uma sociedade consumista ávida de inovação tecnológica (Best, 2006) que a estética se torna elemento fulcral na discussão formal e na relação design-produto-consumidor. Neste sentido, em 1984, Philip Kotler, em parceria com Alexander Rath, em artigo para o *Journal of Business Strategy* intitulado "*Design: a powerful but neglected tool*" (039), defende a importância do design na estratégia das organizações e distingue três filosofias possíveis para que a incorporação do design nos processos de marketing das empresas obtenha resultados positivos (von Stamm, 2003).

A inovação tecnológica permite ao design o aumento da versatilidade e da criatividade na linguagem visual dos objectos. Altera-se, assim, o entendimento vigente de que a função segue a forma na concepção de um produto. As preocupações com a estrutura tornam-se secundárias e a substituição da mecânica pela electrónica permite o incremento da versatilidade e da criatividade, bem como da complexidade e qualidade dos materiais, longevidade e dimensões dos objectos (Manzini, 1993; Borja de Mozota, 2003). Segundo este intento, o paradigma do objecto desejo, como afirma Adrian Forty (1986 em Borja de Mozota, 2003), é substituído pelo relacionamento 'sentimental' entre consumidor e objecto. Esta relação entre design-produto-consumidor expande a especificidade das áreas de intervenção do design para design de interfaces, design de experiência e *web design*, para além de outros

| 064 –

movimentos e conceitos muito próprios do século XX (Forty, 1990).

Alguns destes movimentos permitem, ainda no início da segunda metade do século, reorientar a abordagem na concepção do produto com introdução e optimização de materiais inovadores, como 'plurimateriais' ou materiais compostos que advêm da evolução tecnológica em curso e procuram responder às preocupações e necessidades do consumidor (Manzini, 1993). Estas abordagens, ou quadros de trabalho (*frameworks*), têm especial impacto na relação consumidor-produto, porque, devido ao surgimento e expansão dos meios de comunicação como a *Internet*, a informação circula mais rapidamente, o que permite que o consumidor obtenha mais e melhor informação sobre o que consome, mais detalhada e comprovada cientificamente. As temáticas globais como a ecologia e a sustentabilidade passam a ser temas comuns e de preocupação para o consumidor e, nesse sentido, para o designer. O designer procura associar à experiência qualidade e respeito pelas questões fundamentais para a comunidade (Fuad-Luke, 2009).

| Fig. 19 | 20 | 21 —



Fig. 19 — Primeiro Walkman da Sony



Fig. 20 — Revista Times Magazine de 1984



Fig. 21 — Primeiro Computador Pessoal Apple Macintosh

2 | 3 — Design e sociedade

Num estudo efectuado por Trueman para o Design Council, assente na questão "what is design for?" (para que serve o design?), a resposta obtida foi: "o design é sobre serviços eficazes que procuram ir ao encontro das necessidades dos consumidores" (1998 em Hands, 2009, p. 18, tradução livre). O design pode ser mais-valia na resolução de problemas no sector público, assim como o é nas organizações, e, nesse sentido, desenvolve serviços mais eficazes que melhoram a qualidade de vida dos consumidores. "Ir ao encontro das necessidades dos consumidores" (Peter & Olson, 2008, p. 5, tradução livre) é um objectivo da organização na sua relação com a sociedade. Esta dependência da organização em relação às necessidades da sociedade faz eco nas palavras de Bruce e Bessant (2002) quando referem que ninguém irá procurar um produto se não apresentar valor que colmate uma necessidade.

| Fig. 22

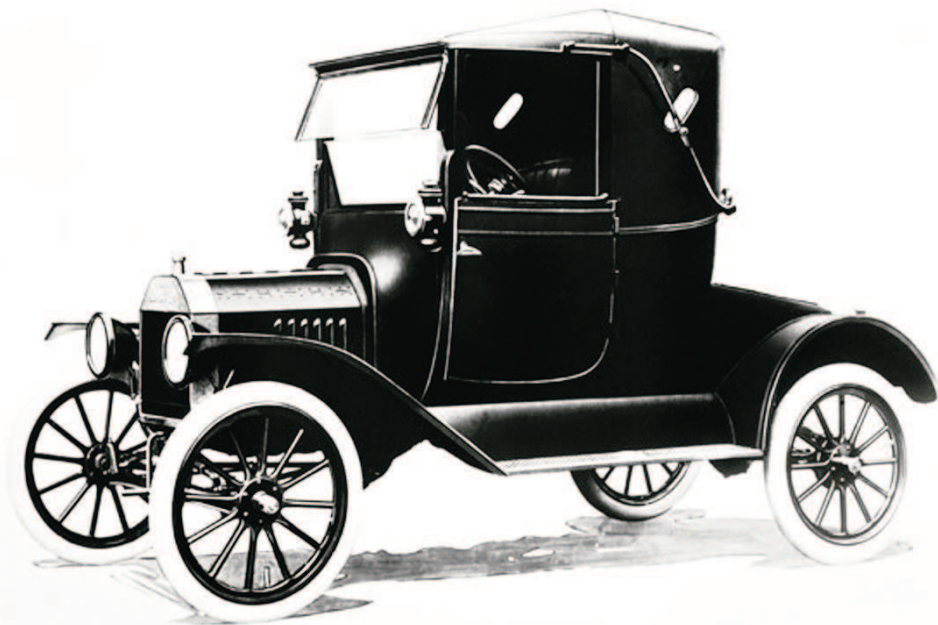


Fig. 22 — *Ford Modelo T*

A responsabilidade social das organizações como estratégia junto das comunidades promove o incremento da lealdade e o reconhecimento em relação à marca (Cooper, 2009 em Hands, 2009). Neste sentido, o design tem um papel fundamental e, sendo para as pessoas e seu usufruto, deve ser tido como parceiro e iniciador de mudança da própria organização bem como parceiro de mudança na sociedade (Borja de Mozota, 2003).

O design, essencialmente como aplicação da criatividade humana ao serviço da criação e desenvolvimento de produto, serviços, edifícios, organizações, ambientes reais e/ou virtuais, através dos seus ramos cruza-se, efectivamente, com outro factor preponderante na definição da estratégia da organização: a sociedade (Bruce & Bessant, 2002). Da sociedade a organização obtém *feedbacks* que permitem perceber e definir características como qualidade exigida, valor atribuído, aparência, inovação tecnológica e preço proposto. A procura de cumprimento destes atributos propõe à organização a optimização dos resultados pretendidos, a redução de custos de produção através da melhoria desses processos e o desenvolvimento de estratégias que promovam junto do consumidor relações de confiança e lealdade (Peter & Olson, 2008). A organização espera, assim, que o consumidor promova a experiência com o produto/serviço junto dos seus pares. Pretende aumentar o número de consumidores e possíveis adeptos e, por consequência, gerar o retorno financeiro que lhe possibilite a manutenção dos seus colaboradores e da realidade social que envolve a sua existência (Borja de Mozota, 2003).

Exemplo de inovação útil às necessidades da sociedade, quer do ponto de vista de inovação tecnológica quer do desenvolvimento de processos industriais, surge no período da Revolução Industrial com o contributo de Henry Ford e o *Modelo T* (Raizman, 2003). Por um lado, a standardização permitiu que o valor final do produto fosse colocado no mercado ao alcance de um maior grupo de consumidores e, assim, criar a possibilidade de suprir uma necessidade social, ou seja, um melhor e mais rápido meio de transporte. Por outro, a implementação e aperfeiçoamento dos processos de produção da linha de montagem permitiu a adaptação deste processo a uma panóplia de sectores de actividade industrial, originando, consequentemente, o seu desenvolvimento (Bruce & Bessant, 2002).

A produção tem como pressuposto o seu consumo aquando da colocação de um produto/serviço no mercado, ou seja, é esperado pela organização que um dado produto/serviço não seja apenas 'decoração' nas prateleiras de um espaço comercial, ou outro meio físico ou virtual, utilizado para sua promoção e venda (Featherstone, 2007). O fornecimento do produto/serviço pela organização procura cruzar-se com as expectativas dos consumidores, a necessidade de experiências, a identificação com valores e símbolos que lhe estão associados (Cooper & Press, 2002). Neste sentido, exerce sobre o produtor a necessidade de tomar medidas estratégicas à sua promoção que comuniquem com o consumidor e desta interacção resulte o esperado: o seu consumo (Bruce & Bessant, 2002). Para que esta relação seja eficaz, implica que a organização se oriente dentro dos compromissos assumidos perante a sociedade e respeite os diversos factores inerentes a esse contexto (cultural,

| 040 —

Bruce e Bessant (2002) reforçam a importância da cooperação entre sectores da organização, como, a título de exemplo, a relação design-marketing, já que desta se obtém informação útil relacionada com consumidor alvo, o que contribui para um resultado final mais próximo do consumidor.

demográfico, religioso, político, económico, etc.) (Zaltman, 2003). Assim, a conquista dos objectivos definidos *a priori* pela organização, para além de procurarem atingir resultados financeiros, deve, igualmente, promover a organização e o *output* como referência nesse contexto, demonstrar preocupação e responsabilidade com a realidade social (Gorb, 1990; Cooper em Hands, 2009). A produção com o fim de consumo deve, pois, acrescentar valor, ter a capacidade de manter o foco no consumidor e incluir nos processos de design elementos de análise e monitorização do seu contexto social e, através da recolha da informação obtida, melhorar a comunicação entre a organização e o consumidor (040) (Bruce & Bessant, 2002).

Sendo o design para as pessoas (Starck, 2007) e uma ferramenta criativa da organização, permite ditar novos rumos, detectar oportunidades de negócio, explorar alternativas, inventar e inovar, criar formas de comunicação coerentes para alcançar a audiência. O compromisso estratégico da organização passa pela satisfação do contexto social onde está inserida ou actua e daí obter reconhecimento do consumidor e resultados positivos (Bruce & Bessant, 2002). Este sentido de responsabilidade social permite aumentar o potencial não só dos sectores públicos, sendo que o design, através da sua capacidade criativa e crítica, permite melhorar, criar e inovar produtos/serviços para que estes sejam mais eficientes na sua interacção com o consumidor. O design, na sua componente de actividade com responsabilidade social, promove, assim, a discussão de questões globais, políticas, educacionais e de saúde, entre outras (Hands, 2009).

Cooper entende, em relação à responsabilidade do design na sociedade, que "em vez de se considerar a responsabilidade social da organização como um fardo ou limitação desnecessária, o design está a ser utilizado como contributo significativo para o incremento da qualidade de vida social" (2009 em Hands, 2009, p. 11, tradução livre). A adopção de compromissos fortes com a sociedade, por parte do design, permite avaliar a sua dimensão social e o impacto que as alterações necessárias provocam junto do consumidor, sendo que a manutenção deste pacto possibilita, ainda, a promoção do reconhecimento do público pelo desempenho e desenvolvimento gerado na comunidade (Harun, 2009 em Hands, 2009). Obter referências efectivas sobre padrões e tendências adoptadas pelo consumidor faculta a manutenção da satisfação deste em relação ao produto/serviço prestado. Como refere Georghiou (1986, em Bruce & Bessant, 2002), as organizações com sucesso foram ou são as que melhoram os seus produtos/serviços de acordo com as demandas do consumidor, criam alianças com estes, os quais defendem e advogam-nas em favor da organização (041).

| 041 —

Encorajar e apoiar o passa-a-palavra como mais-valia ao nível de estratégia de comunicação de marketing, promove a criação deste tipo de comunidades, e a consolidação das já existentes, envolvidas emocionalmente nas causas da organização (Dwyer, 2007), perpetuando, assim, o produto/serviço.

Devido à sua característica inventiva, visionária e altruísta, o design, através dos seus vários ramos e especialidades, intervém na sociedade de forma transaccional ou transformacional, ou seja, respectivamente, através de alterações incrementais no produto/serviço ou mesmo mudança de paradigma (Thorpe, 2008 em Fuad-Luke, 2009). Neste sentido, o design tem, desde os anos 80 do século XX, procurado responder, através de várias molduras de trabalho (*frameworks*), conceitos e abordagens a questões sociais, locais e

| 068 —

globais, evidenciando, assim, a sua responsabilidade social. Considerar holisticamente os diferentes factores envolvidos no desenvolvimento do produto/serviço permite enquadrar a postura do design em relação à sociedade (Chapman, 2005 em Fuad-Luke, 2009). O seu objectivo passa por perceber quais as questões sociais em causa, valorizando as condições e qualidade de vida, a relação Homem-produto/serviço (Fuad-Luke, 2009) e a experiência do produto/serviço em relação à sua forma ou função.

Como refere Illich, "as pessoas não necessitam 'ter coisas', necessitam acima de tudo liberdade para 'fazerem coisas' que lhes permitam viver, dar-lhes forma, em concordância com os seus 'gostos', e pô-las a uso, para e com os outros" (1973 em Fuad-Luke 2009, p. 148, tradução livre). É nesta dualidade do designer como criador e, ao mesmo tempo, consumidor, que se materializa o seu entendimento como *stakeholder*, ao referir que qualquer pessoa ou organização terá efeito e/ou será afectado no/pelo produto/serviço. Ou seja, pelo facto de os *stakeholders* poderem ser, simultaneamente, criadores e consumidores, a actuação e responsabilidade do design perante todos os interessados não se deve cingir ao grupo de actuação, mas abranger a totalidade da redoma em que está envolvido, interiorizar as condicionantes que a natureza desse ambiente apresenta e ser multidisciplinar, como, de resto, podemos verificar no esquema da **figura 23**, o qual reflecte a relação entre a organização e a sociedade e destaca a sua proximidade e dependência (Fuad-Luke, 2009).

Hands (2009) e Fuad-Luke (2009) referem a premência desta postura do design e a necessidade da sua integração nas organizações, para, através de acções transformacionais ou transaccionais, assegurar mudanças organizacionais positivas na sua relação com a sociedade. Neste contexto, a integração do design nas organizações, como actividade transversal e multidisciplinar, pelas posturas criativa, reformista, visionária, inventiva e altruísta do design (Thorpe, 2008 em Fuad-Luke 2009), visíveis na cultura organizacional, contribui para a promoção de novos comportamentos e os compromissos sociais, locais e globais (Hands, 2009).

2 | 4 – Processos de design nas organizações

O design integrado nas organizações permite o desenvolvimento de soluções para determinados problemas e necessidades sociais (Hands, 2009). Pode ser desenvolvido externamente em cooperação e depende de processos de natureza criativa, os quais incluem desde a formulação do conceito, passando pela produção, análise e optimização de recursos materiais e humanos, até à comercialização (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003; Peter & Olson, 2008; Hands, 2009). Os processos de design afectam, por isso, a organização ao nível da sua estrutura e cooperação interdepartamental (Borja de Mozota, 2003).

A diversidade de significados associados ao design cria algumas dificuldades na identificação das suas reais características, ou, de outro modo, a actividade

| Fig. 23 –

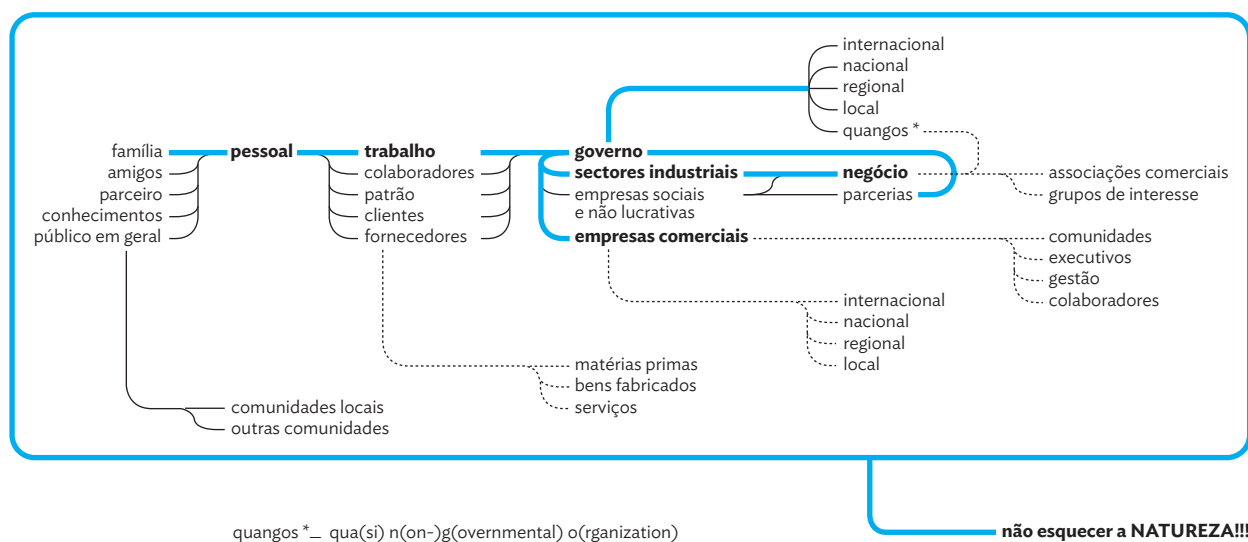


Fig. 23 — Redoma dos *stakeholders* (adaptado de Fuad-Luke, 2009, p. 168)

| 042 –

São inúmeras as opções possíveis para um dado produto/serviço, como as formais: cores, dimensões, formas, cujo cruzamento obriga a tomadas de decisão e julgamentos precisos, de forma a pôr termo ao processo e alcançar o objectivo proposto inicialmente.

| 043 –

Best (2006) identifica quatro tipologias de processos: (i) o processo interactivo, que assenta em factores externos (como a relação complexa entre pessoas e o facto das necessidades serem diferentes); (ii) o processo standardizado, caracterizado por ter fases diferentes definidas, em conformidade com uma *check-list* fornecida; (iii) o processo customizado, que tem características base idênticas às do processo criativo tipo standard, mas neste é permitido ao cliente, durante o período de conversação, a introdução de variáveis que possam reforçar e melhorar o resultado final; (iv) o processo como prestação de serviço, associado a empresas de consultoria de design ou que forneça processos pré-definidos de acordo com as necessidades do cliente ou delineiam soluções específicas para este.

| 044 –

(i) funcional - referente ao desenvolvimento do produto/serviço; (ii) visual - associado à criação de cultura e imagem de marca; (iii) conceptual - referente à integração do negócio através da definição da missão da empresa (Borja de Mozota, 2003).

tende a ser multidisciplinar, o que, nas organizações, e por consequência, esbate as fronteiras entre os diversos sectores da sua estrutura (Hands, 2009). Esta relação sugere interacções interdepartamentais como meio de aumentar a quantidade de informação disponível para o desenvolvimento do produto/serviço, as quais têm por base trocas sociais, envolvimento mútuo na orientação, dependência, satisfação, adaptação e compromisso (Gilmore, 2000 em Varey & Lewis, 2000). Neste sentido, as interacções na organização implicam a necessidade de um esforço coordenado entre departamentos e afirmam o imperativo de uma gestão dos processos organizacionais com carácter holístico, que tenha por base a concepção de produto/serviço, promova a imagem da organização, os seus valores e a satisfação do consumidor (Masterbroeck, 1993 em Varey & Lewis, 2000; Borja de Mozota, 2003).

Os modelos de processos criativos são ferramentas para resolução de questões prementes, como adaptação da organização à realidade envolvente - devido à vulnerabilidade e constante mutação dos mercados onde actua -, perante a sua realidade social - propondo novos mecanismos e ferramentas de pensamento -, sendo que o objectivo final é alcançar soluções que encontrem e colmatem as necessidades do consumidor/sociedade de modo eficaz e consistente com os seus valores (Borja de Mozota, 2003; Lawson, 2006; Hands, 2009; Porcini, 2009).

"O processo do design é interminável" (Lawson, 2006, p. 123) e este facto deve-se à sua complexidade e infindável número de soluções possíveis daí resultantes, havendo factores que determinam variáveis e soluções diferentes para a mesma questão (042). Neste sentido, a tomada de decisão acerca da orientação, controlo e liderança dos momentos chave para a progressão no processo implica experiência (Lawson, 2006).

Por definição, um processo (043) consiste num conjunto sequencial de fases ou actividades, pontos de análise e verificação, que recorrendo a vários métodos, permite alcançar uma solução válida para um dado problema (Lawson, 2006). Borja de Mozota (2003) acrescenta que o processo de design está em constante remodelação, considerando, igualmente, que nunca pára, e que, através de três factores de integração (o funcional, o visual, o conceptual (044)) permite gerar resultados de sucesso e encontrar soluções balanceadas entre as limitações temporais e financeiras, que permitam, no mínimo, cumprir as expectativas dos *stakeholders* (Borja de Mozota, 2003; Lawson, 2006). A evolução dos processos *problem-solving*, em resposta às solicitações externas às organizações, obriga-as a refinarem constantemente estes processos e, deste modo, aumentar a possibilidade de sucesso, bem como a imagem de marca (Best, 2006; Lawson, 2006; Hands, 2009).

Os processos de design iniciam-se com a identificação dos factores externos e internos intervenientes, sendo que, a nível externo se referem a informações, tendências e padrões de consumo e, a nível interno, à orientação estratégica e criativa da organização para a integração de conceitos e/ou tecnologias que permitam dar resposta aos aspectos externos identificados (Hands, 2009). Os processos criativos promovem questões que devem ser mantidas como

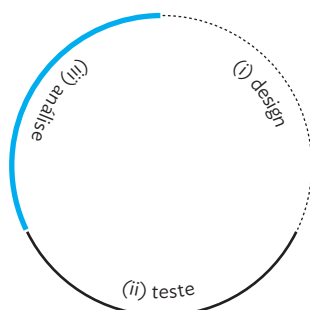


Fig. 24 — Processo cíclico de Zimmerman (adaptado de Best, 2006)

A organização que ‘pensa’ é descrita por cinco níveis de pensamento: (i) conhecimento: a organização vê o design de modo descrente, negligente e a sua utilização não é considerada como mais-valia nos seus resultados; (ii) ‘estilismo’: o design é resultado de uma actividade operacional, de desenvolvimento estético do design existente, procurando, assim, incrementar e/ou diferenciar o seu posicionamento junto do consumidor através de questões meramente formais; (iii) integração: a actividade do design é transversal à estrutura da organização, sendo o resultado do processo criativo a combinação, interacção e integração da multidisciplinaridade interdepartamental; (iv) estratégia: o design a este nível aumenta a capacidade de visão da organização, perspectiva oportunidades, pela sua intervenção na estratégia, como vantagem competitiva e sustentabilidade; e (v) inovação: o design está integralmente inserido na organização e a sua influência faz-se sentir a vários níveis (estratégico, tático e operacional) sendo parte integrante da sua agenda (Hands, 2009).

basilares para que o conceito a si associado se enquadre (i) no contexto para o qual foi desenvolvido, (ii) na utilização proposta, (iii) na relação com o consumidor final e (iv) nos serviços associados. Estas são questões que surgem do desenvolvimento do processo, devem ser respondidas até à comercialização do *output*, e são resultado do nível que a organização ‘pensa’ (045) o design (Hands, 2009).

São diversos os modelos de processo criativo que permitem o desenvolvimento de produtos/serviços, pelo que iremos apresentar três exemplos, com características diferentes, partindo do mais simples para o mais complexo, tendo em conta a sua interacção com o utilizador, complexidade e factores a considerar (Borja de Mozota, 2003; Lawson, 2006; Best, 2006; Hands, 2009). Os modelos de processos criativos são referenciados e específicos para determinadas condições e áreas de intervenção, ou mais generalistas, sendo que o que os caracteriza é a intenção de resolução de problemas (Borja de Mozota, 2003; Lawson, 2006).

O modelo apresentado por Zimmerman (2003, em Best, 2006) é baseado no conceito de análise cíclica do design, considerando três fases: (i) design, (ii) teste e (iii) análise. É caracterizado por passagens sucessivas pelas diferentes fases. À medida que vão surgindo modificações no design estas são testadas e o resultado obtido é analisado, resultando na aceitação ou recusa dessa alteração. O processo segue de forma cíclica até se atingir o resultado otimizado e pretendido (Best, 2006).

— preparação — incubação — perspicácia — avaliação — elaboração

Fig. 25 — Teoria das Cinco Etapas de Csikzenmilyi (adaptado de Best, 2006)

Csikzenmilyi (1996, em Best, 2006) argumenta que o processo deve compreender cinco etapas fundamentais: (i) preparação, (ii) incubação, (iii) perspicácia, (iv) avaliação e (v) elaboração. A *Teoria das Cinco Etapas*, como é descrita, é um processo criativo em que o autor define *preparação* como a fase na qual surge ou emerge a curiosidade perante um conjunto de questões problemáticas na óptica do design. Por *incubação* entende ser a fase em que as diferentes ideias que despertaram da curiosidade do design tomam forma, ainda que se procure manter uma relação inconsciente entre essas ideias. É no decorrer desta segunda fase que a *perspicácia*, fase precedente, começa a tomar consistência, isto porque, nesta, as ideias passam de um estado subconsciente para um estado consciente, já com referências e associações fortes, que permitem dar forma às ideias incubadas. Nesta fase pode surgir mais que um modelo para o *output*, pelo que o design deverá seleccionar qual o conceito mais adequado para fazer cumprir os compromissos inscritos no *briefing* - *avaliação*. Da *avaliação* culmina o *output* final para *elaboração*, encerrando o processo criativo (Best, 2006).

| Fig. 26 –

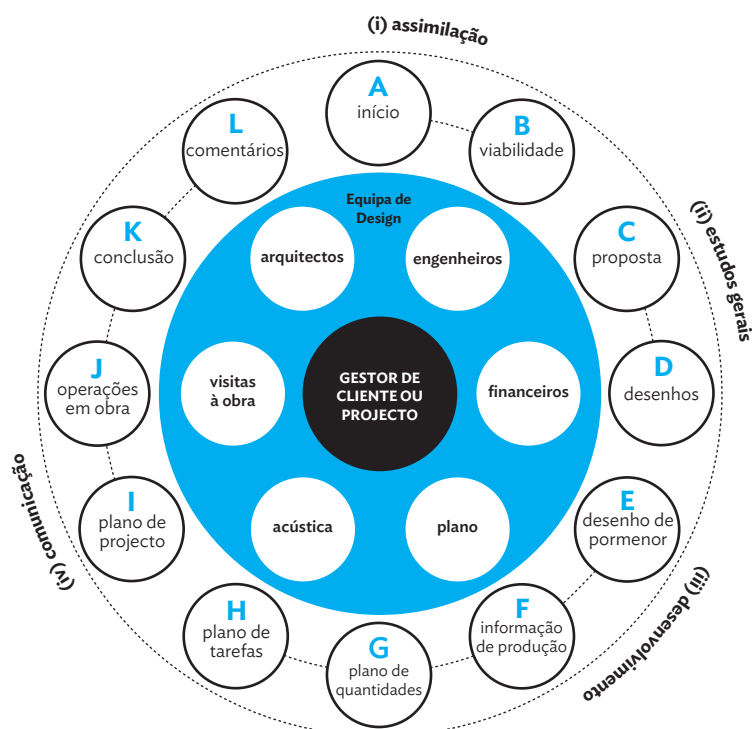


Fig. 26 – Plano de Trabalho RIBA (adaptado de Best, 2006)

| 046 –

RIBA: *The Royal Institute of British Architects*

O *Plano de Trabalho da RIBA* (046) é um processo criativo orientado para a arquitectura, com estrutura *standard*, mas com características 'customizáveis', no qual a acção se desenvolve em quatro fases distintas: (i) assimilação, (ii) estudos gerais, (iii) desenvolvimento e (iv) comunicação (Lawson, 2006; Best, 2006).

A assimilação corresponde à fase de acumulação e ordenamento da informação geral e específica relacionada com o problema apresentado. Na segunda fase, os estudos gerais, a investigação sobre a informação recolhida acerca da natureza do problema é analisada com o intuito de alcançar e propor soluções. Por sequência, a partir do momento que surgem soluções para um determinado problema, estas são desenvolvidas e 'refinadas', e percebe-se a eficácia das mesmas (desenvolvimento), sendo isoladas as soluções capazes de resolver o problema inicial (comunicação) (Lawson, 2006; Best, 2006). Este processo criativo está escalonado em três níveis distintos. No primeiro nível está o gestor de cliente ou de projecto, ou seja, está a questão a ser resolvida e em relação à qual tudo se desenvolve. No segundo nível surgem as diferentes áreas envolvidas com capacidade, ou tão-somente, que possam introduzir mais-valias na resposta ao problema em causa. No último nível surge um determinado número de etapas, organizadas com propósitos definidos (Lawson, 2006; Best, 2006). O modelo apresenta uma sucessão lógica e encadeada de actividades, mas nem todas são passíveis de serem executadas, o que o torna versátil, ao eliminar ou ultrapassar momentos desnecessários (Lawson, 2006; Best, 2006).

3 – GESTÃO DO DESIGN

DESDE AS SUAS ORIGENS, A GESTÃO DO DESIGN EMERGIU E AMADURECEU COMO UMA DISCIPLINA, ASSUMINDO MAIS RESPONSABILIDADES NO ENVOLVIMENTO COM QUESTÕES MAIS COMPLEXAS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO, TAIS COMO A GESTÃO DA MUDANÇA OU AS PERFORMANCES DE MERCADO.

— Hands

Numa análise simplista ao sentido da gestão do design, recorrendo apenas à interpretação dos significados de gestão e de design, podemos sugerir que se trata de uma fusão, em que a gestão procura auxiliar o design na coordenação dos processos criativos.

Actualmente o mercado competitivo é global, o que obriga à estruturação das organizações e a políticas nacionais que promovam o desenvolvimento e investimento em qualidade, inovação, diferenciação e criação de valor através do design (Branco, 2001; Hands, 2009). Analisar os problemas que surgem destas rápidas transições e transformá-los em oportunidades afirma a necessidade do design e das suas competências estratégicas, inclusive o aproveitamento de tecnologias obsoletas em mercados consolidados, que podem ser reaproveitadas em mercados emergentes por serem mais baratas e garantirem eficácia noutros contextos (Asokan & Payne, 2008; Zhang & Williams, 2008; Hands, 2009).

Neste sentido, o enquadramento da gestão do design nos contextos nacional e internacional é crucial por permitir às organizações o incremento da competitividade, inovação, estruturação e optimização de recursos. A ferocidade dos mercados nos quais actuam tende a aumentar, residindo na diferenciação, na inovação e na experiência algumas das formas de se alcançar o consumidor e, deste modo, criar valor e vantagem competitiva (Farr, 1966; Branco, 2001; Borja de Mozota, 2003; Best, 2006).

A gestão do design é um entendimento ainda difícil de 'digerir' nas estruturas de topo de diversas organizações. O preconceito comum de que o design é uma função meramente operacional encarregue da elaboração da imagem de um determinado produto/serviço inibe a sua inclusão nas estruturas organizacionais como disciplina estratégica capaz de determinar uma orientação de 'ataque ao mercado' (Branco, 2001; Cooper & Press, 2002). O reconhecimento da necessidade de uma atitude mais abrangente do design, mais estratégica, coordenada e, sobretudo, holística, surge da complexidade imposta pelo comércio e indústria, incapazes de subverter esta complexidade e sugerir serviços, estruturas, processos, bem como canais de comunicação, entre outros, a fim de conseguirem organizar estratégias apropriadas de abordagem aos mercados, o que indubitavelmente afirma a necessidade de uma gestão célere dos processos de design (Farr, 1966; Branco, 2001; Borja de Mozota, 2003; Best, 2006; Pinheiro, 2010).

3 | 1 – Conceito

Segundo Farr, autor da primeira publicação sobre a temática em estudo, a gestão do design é "a função de definir um problema de design, descobrir o designer adequado para a sua resolução dentro de um prazo e orçamento aprovados" (1966, p. 3, tradução livre). Acrescenta ser um exercício de gestão aplicável a todas as áreas do design industrial com a função de mediação do processo de desenvolvimento e produção, para que este decorra com fluidez comunicacional entre todos os envolvidos (Farr, 1966; Borja de Mozota, 2003). Permite às organizações o incremento da competitividade, inovação,

estruturação e optimização de recursos (Farr, 1966; Borja de Mozota, 2003; Best, 2006).

A gestão do design está relacionada com a importância que o design tem nas organizações e, segundo definição de Gorb, com "a implementação efectiva pelos gestores de linha dos recursos de design à disposição da organização na procura dos seus objectivos sociais" (1990, p. 1, tradução livre), sendo que a eficácia está relacionada com a capacidade de se definir qual a melhor solução de design, enquadrada nos seus diferentes ramos e especialidades, para a resolução de assuntos relacionados com a gestão da organização, assim como na preparação dos gestores para o seu uso eficaz (Gorb, 1990 e 2001).

No artigo *18 views on the definition of design management* (DMI, 1998) é exposto o entendimento unificador da actividade, promovendo a gestão do design como actividade orientada para a criação de inovação, promotora de vantagem competitiva de liderança de marca. Das referidas 18 visões acerca da gestão do design destacamos as seguintes.

A gestão do design é definida pelas suas características estratégicas, de supervisão do processo, de tornar intangibilidades em tangibilidades (Timothy Bachman, *Principal* na Bachman Miller Group; Lizbeth Dobbins, *Manager of Corporate Branding and Identity* na US Postal Service; Patrick Fricke, *Manager of Graphic and Visual Interface Design* na Eastman Kodak Company).

Procura, pela capacidade de liderança que lhe é inerente, conquistar e proteger novos mercados de actuação ou mercados onde a organização já se encontra integrada (Sohrab Vossoughi, Presidente da ZIBA Design; Timothy Bachman, *Principal* na Bachman Miller Group; Tim Girvin, *Principal* na Tim Girvin Design; Martin Gierke, *Director of Industrial Design* na Black & Decker). É uma função iniciadora da estratégia organizacional, ao criar consciência e conhecimento sobre o percurso a seguir, disseminando-os e criando linhas de comunicação que favoreçam a sua constante evolução (Fennemiek Gommer, *MDM Partner* na SCAN Management Consultants; Torsten Dahlin, Presidente da Swedish Industrial Design Foundation; Lizbeth Dobbins, *Manager of Corporate Branding and Identity* na US Postal Service; Patrick Fricke, *Manager of Graphic and Visual Interface Design* Eastman Kodak Company). Neste sentido, a gestão do design procura desenvolver estratégias que permitam perpetuar a marca, o seu reconhecimento junto do consumidor e, através da constante análise deste, a colmatação das suas necessidades (Miranda Moss, *Principal* na Yamamoto Moss; Tim Girvin, *Principal* na Tim Girvin Design) e manutenção da competitividade da organização através da criação de valor associado (Fennemiek Gommer, *MDM Partner* na SCAN Management Consultants; Dr. Jürgen Hausler, *Managing Director* na Interbrand Zintzmeyer & Lux GmbH). Por ter uma forte componente estratégica, mas também tática e operacional, a gestão do design é holística, desenvolvendo-se em todos os níveis da organização e assegurando as relações interdepartamentais (Tetsuyuki Hirano, Presidente da Hirano & Associates). A gestão do design é uma actividade que suporta uma diversidade de iniciativas estratégicas (Thomas A. Kelley, *General Manager* na IDEO Design; Peter Trussler, Vice Presidente da NORTEL) que visa reforçar a identidade corporativa da organização, gerar vantagem competitiva, procurar benefícios através do recurso a novas tecnologias e da implementação de uma cultura corporativa de inovação. Defende a orientação

para o consumidor, interno e externo, e constante renovação dessa relação (Brian Vogel, Vice Presidente Senior da Genesis Inc.; Peter Trussler, Vice Presidente da NORTEL). Assim, e como acrescenta Larsen, "a gestão do design é acerca de gestão da atitude" (Tim Larsen, Presidente da Design+Interactive, p. 17, tradução livre), visão e liderança através do design, incidindo sobre "valores organizacionais, performance, expectativas, comunicação" (Peter Trussler, Vice Presidente da NORTEL, p. 18, tradução livre), sendo elemento crítico para cumprir a missão da organização e, deste modo, acrescentar valor organizacional (Raymond Turner, *Group Design Director* na BAA PLC).

A gestão do design engloba várias realidades, ou seja, tem preocupação com os diferentes domínios do design e da sua gestão otimizada, visando a coerência e a consistência que permitam alcançar os objectivos organizacionais (Branco, 2001). Topalian (2003 em Best, 2006) refere que a gestão do design actua dentro de uma organização em dois níveis, o corporativo e o projectual, com o sentido de gerir todos os aspectos relacionados com o design, sendo este considerado como disciplina *problem-solving*, que une todos os envolvidos no processo de desenvolvimento de produto/serviço. Em 2006, Kathryn Best publica *Design management: managing design strategy, process and implementation*, no qual compila 18 novas visões sobre gestão do design. Estes testemunhos reforçam o entendimento da gestão do design como disciplina estratégica, ponte entre a gestão e o design (Mary McBride, Pratt Institute), gerindo a criatividade de designers e não-designers no envolvimento para a inovação (Manuel dos Santos, NODE Partners). Os gestores do design são líderes do processo, operacionalizando a visão, tornando intangibilidades em tangibilidades, as organizações sustentáveis e capazes de compreender o ambiente (Hollins, Directions Consultants; Marzano, Phillips Design).

A gestão do design é, assim, uma actividade holística orientada para a resolução de necessidades sociais, através da definição de estratégias organizacionais adequadas (Joziasse, Selders & Woudhuysen, 2005; Hands, 2009).

3 | 2 – Evolução e afirmação da gestão do design

Até à actualidade, a gestão do design tem tido constante desenvolvimento ao nível da publicação de referências em artigos de teor académico e profissional, pesquisas e casos de estudo, bem como de edições patrocinadas por diversas entidades como o *Design Management Institute* (DMI), o *Design Management Europe* (DME), entidades governamentais, escolas, entre outras.

A gestão do design, como a entendemos hoje, é resultado do despertar do entendimento de que o design deve estar associado às funções da gestão, tendo esta abordagem sido exposta, em 1951, na 1ª *Aspen Design Conference*, fundada por Walter Paepcke. O entendimento de disciplina que procura unificar os diferentes intervenientes no processo de desenvolvimento e produção industrial emerge no Reino Unido, inicialmente com o reconhecimento do termo 'gestão do design' pela *The Royal Society of Arts*

| Fig. 27 | 28 | 29 —



Fig. 27 — Walter Paepcke



Fig. 28 — Logótipo do The Aspen Institute



Fig. 29 — Logótipo do The Bureau of European Design Associations (BEDA)

(RSA) (1955), seguindo-se, em 1966, aquela que, comumente, é considerada a primeira publicação dedicada ao tema, intitulada *Design management*, de Michael Farr, consultor criativo e docente (Best, 2006; Cooper, Junginger & Lockwood, 2011). Em 1969 é fundada a *The Bureau of Design Associations* (BEDA) com o propósito de criar consciência sobre o impacto que o design pode ter na gestão, procurando associar a si profissionais e associações em toda a Europa (BEDA, 2011). É ainda no ano de 1966 que Thomas Watson Jr., docente na *Wharton Business School*, refere a necessidade de associação entre ambas as disciplinas, a gestão e o design, na obtenção de sucesso. Esta ligação é corroborada por Mark Oakley, docente de gestão na *Aston Business School*,

que, em 1970, publica *Managing design initiative* (Best, 2006).

Um marco significativo na evolução da gestão do design é a fundação do *Design Management Institute* (DMI), em 1975, no *Massachusetts College of Arts*, em Boston, por William Hannon Jr., com o intuito de fornecer aos profissionais do design um espaço de discussão sobre o sentido estratégico da sua actividade na organização e o seu papel enquanto líderes nessa tarefa. A sua missão, presente no seu sítio na *internet*, assume a intenção de se tornar "o principal recurso e autoridade líder na gestão do design" (DMI, 2011). De facto, desde o seu estabelecimento, o DMI encetou uma dinâmica consonante com a sua missão e, sob a direcção de Earl Powell, torna-se, em 1985, uma instituição sem fins lucrativos. Em 1989, procura alargar a promoção, a pesquisa e o debate construtivo sobre a temática, através das publicações por si patrocinadas - *Design Management Review* e o *Design Management Journal* -, com artigos que se tornaram referência como *18 views on the definition of design management* (1998) ou *Design management: future forward* (2008). Ainda, no ano de 1989, forma parceria com a *Harvard Business School* através do projecto *TRIAD*, um projecto internacional de pesquisa sobre gestão do design. As conferências, seminários e planos de formação são, igualmente, meios de difusão da gestão do design e, acima de tudo, de esclarecimento e confronto de entendimentos, daí que, em 1997, estabeleça a presença, para além dos EUA, na Europa, por intermédio das *European International Conferences*. O reconhecimento do DMI em relação às boas práticas de gestão do design está assente nos prémios que



Fig. 30 | 31 —

Fig. 30 — Evolução do logótipo do *Design Management Institute* (DMI)

distribui - o *Muriel Cooper Prize*, em memória de um dos primeiros membros da direcção, atribuído desde 1997 e que premeia especificamente o alcance de resultados excepcionais no avanço do design. Outro, o *John F. Nolan Award* está destinado ao reconhecimento do trabalho desenvolvido por directores não-designers, na implementação de práticas campeãs de mercado (Best, 2006). Distingue, ainda, desde a *31st International Design Management Conference*, os grupos de trabalho que, no mesmo sentido, assumem práticas excepcionais de gestão - *Team of the Year Award* (Best, 2006; Cooper, Junginger & Lockwood, 2011; DMI, 2011).

Os anos 90 do século XX são marcados, ainda, pela publicação da primeira edição de *Design agenda: a guide to successful design management* por Rachel Cooper (047) e Mike Press (048), de *Design management: a handbook of issues and methods* por Mark Oakley e *Design management: papers from the London Business School* por Peter Gorb (Best, 2006).

A viragem do século XX é marcada pela primeira conferência *Designthinkers* em Ontário, Canadá, sob a alçada da *Association of Registered Graphic Designers*

| 047 —

Rachel Cooper é docente de gestão do design na *Lancaster University*, é considerada referência relevante no estudo e desenvolvimento da disciplina, com inúmeras publicações em artigos e livros.

| 048 —

Mike Press é docente de *Design policy* na *Duncan of Jordstone College of Art and Design* - *University of Dundee*.



Fig. 31 — Cartaz publicitário das conferências *Designthinkers* 2011 pela RGD

(RGD), bem como pela inauguração do *Designleadership Forum* no Reino Unido (Best, 2006).

| 049 —

Margaret Bruce é docente de gestão do design e marketing na *Business School* da *University of Manchester*.

Ainda no Reino Unido, é estabelecida a *The Design Management Network* com o intuito de aproximar todos os envolvidos no processo de pesquisa e desenvolvimento da gestão do design, desde académicos a estudiosos e praticantes. São publicados *Design in business* por Margaret Bruce (049) e John

| 081 —

| 050 —

John Bessant é doutor em inovação, é docente de estudos sobre a tecnologia e gestão da inovação na *Aston's Technology Policy Unit, The Science Policy Research Unit* na *Sussex University* e na *Brighton University*, onde dirige o Centro de Investigação em Gestão da Inovação.

| 051 —

Borja de Mozota é pioneira de gestão do design, doutora em gestão do design pela *Université Pantheon de Sorbonne*, em 1985, e actualmente directora de investigação na *Parsons Paris School of Art and Design*.

| 052 —

Bettina von Stamm é doutora pela *London Business School*, é investigadora de inovação e pertence ao *Innovation Leadership Forum*.

| Fig. 32 | 33 | 34 —



Fig. 32 — Logótipo do *Design Council*



Fig. 33 — Logótipo do *Design Management Europe*



Fig. 34 — Logótipo do *Centro Português de Design*

Bessant (050), *Design management: using design to build brand value and corporate innovation* por Brigitte Borja de Mozota (051) e *Managing innovation, design and creativity* de Bettina von Stamm (052). No ano de 2005, John Tobin torna-se o director do DMI e, ainda nesse ano, Sir George Cox, *chairman* do *Design Council* publica *Cox review of creativity in business: building on the UK's strengths* (Best, 2006; Cooper et al., 2011). Destacam-se, ainda, ao nível das publicações, *Design management: managing design strategy, process and implementation*, 2006, por Kathryn Best, directora do curso de gestão do design na *University for the Creative Arts*, e, em 2009, *Vision and values in design management* por David Hands, docente de design e inovação na *Faculty of Arts, Media and Design da Staffordshire University* (Best, 2006; Cooper et al., 2011).

Na Europa, o *Design Management Europe* (DME) surgiu do projecto *ADMIRE*, em concertação com o projecto *PRO-INNO* suportado pela *Comissão Europeia*. O seu objectivo é o de estimular a inovação e competitividade das empresas, sobretudo as pequenas e médias empresas, e entidades nacionais europeias através cooperação para a aplicação de boas práticas de gestão do design e, deste modo, contribuir para o fortalecimento da economia no espaço europeu. A cooperação entre entidades nacionais de design e os institutos internacionais tem auxiliado à introdução de boas práticas de gestão do design no tecido empresarial dos diferentes países interessados, na sugestão de modelos de formação de efectivos capazes, bem como o estímulo do próprio tecido empresarial com concursos que reconhecem a sua acção e empenho no cometimento com estas práticas. Neste sentido, o DME premeia anualmente empresas europeias que vão ao encontro destas práticas de gestão de design, tendo já reconhecido, no caso português, empresas como a *CIFIAL*, a *LARUS*, a *AlmaDesign*, a *Revigrés*, a *Simple Forms Design*, a *Tema Home*, a *Vangest* e a *Caetano Bus* (DME, 2011).

A nível nacional, a promoção e coordenação do design é localizada, sendo que em Portugal é representada, desde 1975, pelo *Centro Português de Design* (CPD). A sua missão passa por "definir, desenvolver, instituir e implementar práticas de design junto da sociedade, actuando a um nível nacional e internacional (...) e contribuir em conjunto com os seus parceiros públicos e privados, para o desenho de uma política nacional de design que se insira nas políticas europeias e mundiais para a inovação, competitividade e sustentabilidade" para, assim, "tornar produtos e marcas identificáveis com valores e culturas europeias através do design" (*Plano Estratégico*, CPD, 2004 em CPD, 2011). O CPD procura, assim, promover a internacionalização do design nacional, através da organização de conferências, seminários, acções de formação, publicitação de propostas profissionais e de ensino, patrocínio de concursos académicos, empresariais ou governamentais, publicação de artigos académicos e profissionais, pesquisas, casos de estudo, bem como de edições associadas aos diferentes ramos do design (CPD, 2011).

No que respeita ao desenvolvimento de estudos do design e, muito particularmente do pensamento da gestão do design em português, destaca-se o enorme contributo das publicações do professor João Branco, consultor do CPD, das quais salientamos *O "design management" em português*, de 2001,

| 082 —

assim como o relevo que os seus estudos tiveram ao impulsionar a disciplina no currículo de várias escolas como a *Escola Superior de Artes e Design* (ESAD) de Matosinhos, o *Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing* (IADE), ou o curso de *Design* na *Universidade de Aveiro* (UA).

Internacionalmente, a inclusão do design como disciplina capaz de criar impacto positivo na gestão, já é visível no currículo corrente de várias escolas de gestão, das quais destacamos a *Harvard Business School* (HBS, Boston, Massachusetts, Estados Unidos da América), a *London Business School* (LBS, Londres, Reino Unido), a *ESADE Business School* (Barcelona e Madrid, Espanha, Buenos Aires, Argentina), entre outras (Best, 2006; Cooper et al., 2011; DMI, 2011). Noutro sentido, são várias as escolas de artes e design que incluem a gestão do design na sua oferta curricular, de que são exemplos o *Pratt Institute* e a *Parsons School of Design*.

3 | 3 – O carácter holístico da gestão do design

Neste ponto da dissertação, procuramos identificar a forma como o gestor de design age com as ciências empresariais. Sendo o seu papel de características holísticas, o relacionamento com estas ciências define o modo como o processo de desenvolvimento, produção e implementação do produto/serviço se devera efectuar (Joziassse et al., 2005).

Como refere Farr,

o papel do gestor do design é original, e algumas vezes mal julgado, mas tem a vantagem de ser neutro. Seja integrado na organização, ou como consultor, este deve ser hábil na sua integração em sectores como a pesquisa, a produção, o marketing e as vendas. Ele está preocupado com o design de produto, e todos os colaboradores nos seus sectores específicos podem ajudar ou auxiliar (1966, p. 102, tradução livre)

O processo de design contribui para diferentes variáveis do desenvolvimento de produto/serviço, o que não implica que seja o único responsável pelo seu êxito ou inêxito (Farr, 1966; Branco, 2001; Best, 2006). Este está indubitavelmente associado à informação que a organização consegue reunir para fazer frente aos desafios com que se vê confrontada e, desta forma, poder estruturar-se de forma mais eficaz e, assim, apresentar resultados que lhe permitam valorizar a sua relação com o consumidor e, deste modo, criar vantagem competitiva (Branco, 2001; Best, 2006; Hands, 2009).

Neste sentido, podemos entender o design "como uma perspectiva global informadora de toda a actividade empresarial e não apenas como a melhor solução pontual para um produto, para uma peça gráfica de comunicação ou para um ambiente" (Branco, 2001, p. 52), pelo que a participação do design na gestão organizacional vai para além da criação de produtos/serviços, participando no desenvolvimento de uma visão ao propor conceitos que

unifiquem a comunicação organizacional e os seus valores estratégicos" (Borja de Mozota, 2003, p. 242).

A abrangência da gestão do design é, por isso, vasta e enquadra-se na análise do contexto no qual a organização está inserida, ou pretende actuar, contribuindo para a definição da estratégia que irá aplicar para alcançar os seus intentos (Best, 2006; Branco, 2001). Tem sob a sua alçada três áreas distintas: (i) a gestão do desenvolvimento do design, enquanto disciplina técnica, como valor acrescentado (Branco, 2001; Borja de Mozota, 2003); (ii) a "administração dos relacionamentos", sejam interpessoais, interdepartamentais ou entre organizações (Borja de Mozota, 2003, p. 195); e (iii) a "administração dos processos", ao promover, liderar e controlar a sua optimização e implementação (Borja de Mozota, 2003, p. 196). A coordenação destes factores permite ao gestor do design obter informação necessária para identificar como está a decorrer o processo de desenvolvimento de produto/serviço nas suas diferentes fases e, assim, agir de forma concertada na melhoria e optimização, no sentido de obtenção de vantagem competitiva (Borja de Mozota, 2003; Best, 2006).

3 | 3 | 1 – **Estratégia, táctica e operação em gestão do design**

A gestão do design está presente na organização em diferentes níveis – estratégico, tático e operacional –, agindo de diferentes formas na estrutura, nos processos e nos recursos (Borja de Mozota, 2003; Hands, 2009).

Borja de Mozota (2003) refere a existência de quatro forças que influenciam a estratégia organizacional e os seus objectivos: (i) os interesses organizacionais; (ii) a matriz corporativa, definida pela distinção que se efectua dos diferentes accionistas pelo seu poder de decisão em confronto com as expectativas dos *stakeholders*; (iii) a gestão ética, associada à atitude organizacional face às questões da responsabilidade social; e, (iv) o contexto cultural, relacionado com as questões culturais dos envolvidos. Ainda, a análise do meio ambiente, transaccional e contextual, permite à organização esboçar um quadro de referências com as quais poderá definir, com maior certeza, as estratégias a seguir. Neste contexto, o diagnóstico deve ser interno e externo, servindo-se de ferramentas de gestão que permitam determinar a capacidade competitiva da organização face às circunstâncias ambientais (Borja de Mozota, 2003).

Ao nível estratégico, a gestão do design actua junto dos quadros de decisão organizacional na definição da visão e da missão e das políticas a implementar pela organização num futuro próximo ou a longo prazo e, particularmente, no modo como o design permite alcançar os objectivos definidos (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003; Best, 2006). A actuação do gestor do design, como consultor estratégico, nas organizações envolvidas em mercados muito instáveis, desenvolve-se de três formas: (i) como delimitador do espaço criativo, ao promover a competitividade interna, com exibição e prémio do melhor design; (ii) assegurando que a pesquisa de conceitos e

produtos é prospectiva, visando o desenvolvimento de produtos/serviços inovadores e visionários; (iii) mostrando-se atento às "tendências do design através de pesquisas efectuadas por fontes pertinentes" (Borja de Mozota, 2003, pp. 254-255).

A implementação das estratégias definidas pelas diferentes análises ao meio envolvente incorrem na necessidade de reestruturação ou criação de novas estruturas, bem como na inclusão ou nomeação de novos responsáveis, e, através do controlo e aprendizagem decorrentes destas mudanças do ambiente, pode, inclusive, ter de ser revista a missão da organização. Assim, a estratégia organizacional depende da capacidade de análise dos diferentes contextos e do modo como a organização consegue tirar partido dessa análise para de forma mais eficaz concretizar o esperado ou surpreender o mercado no qual actua (Borja de Mozota, 2003). Deste modo, sendo a estratégia a relação entre um ponto de partida e um ponto de chegada, que visa transformar as circunstâncias desfavoráveis em circunstâncias favoráveis, o planeamento procura identificar as necessidades, o tempo e a dimensão de cada uma das actividades envolvidas, de modo reactivo, ou seja, de contínuo ajuste e aprendizagem, tendo como primário a optimização deste percurso, para, assim, incrementar as probabilidades de sucesso no mercado (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003).

Neste sentido, organizar a estratégia do design passa por definir como a estrutura organizacional deve interagir e preparar o ambiente interno para um clima de inovação, transformação e mudança. Implica definir novas hierarquias, responsabilidades ao nível do design ou, se necessário, recorrer a externos ou mesmo directores de design; avaliar a capacidade financeira ao nível do investimento; definir, atribuir e controlar os orçamentos definidos para o design; preparar os recursos existentes através de treino e formação (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003). Ainda, promover linhas de comunicação que facilitem e incentivem a troca de informação e incrementar a eficiência do controlo da tarefa (Borja de Mozota, 2003).

Deste modo, e como consequência, a estratégia do design comporta, também, a criação, implementação e regulação da identidade organizacional, que se verifica de diversas formas: (i) no líder da organização - os *stakeholders* identificam-se com a imagem representativa do presidente; (ii) através da regulação da actividade empresarial e competências dos quadros; (iii) pelo comportamento; e (iv) pela participação na "construção de uma identidade consistente" (Borja de Mozota, 2003, p. 244). Ainda, de acordo com Borja de Mozota (2003),

gerir o sistema visual de uma organização compreende um uso eficaz e consistente do design pelos decisores da organização. Mas a obrigação sobre a consistência não implica que seja enfadonho, é importante definir standards no design para a organização, informar e aplicá-los, mas igualmente aceitar alterações da norma de forma a gerar variação (p. 246, tradução livre).

A gestão do design tem influência na estratégia ao nível da sua implementação,

monitorização e avaliação, no desenvolvimento do projecto, na elaboração de documentação de suporte como a missão estratégica, objectivos, políticas, procedimentos e prioridades, tendo como referência os objectivos propostos (Cooper & Press, 2002). Conforme Best (2006), o resultado de um projecto de design é o resultado da estratégia organizacional, do conjunto de orientações definidas para os diferentes actores envolvidos.

A gestão do design, ao nível tático, tem por competência a definição de políticas que permitam relacionar os objectivos organizacionais com os objectivos departamentais. Neste sentido, procura implementar, disseminar e difundir a estratégia organizacional ao longo da sua estrutura, coordenar as relações que se desencadeiam com o decorrer do processo de desenvolvimento de produto/serviço, num duplo objectivo: (i) alcançar performance departamental; e (ii) promover a integração das estruturas nos procedimentos (Borja de Mozota, 2003). Deste modo, a partir da definição da estratégia organizacional, promove auditorias que permitam obter uma realidade do departamento e, assim, formular estratégias departamentais, bem como coordenar as suas acções transversalmente com outros departamentos (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003).

Ao nível da gestão tática, está associada ao planeamento e orçamentação dos processos de desenvolvimento de produto/serviço, bem como a sua consequente avaliação, quer da performance na tarefa quer do resultado final obtido, tendo como referência os níveis de qualidade exigidos e definidos. Centra-se na "actividade das equipas, dos processos e sistemas de uma unidade específica de negócio ou das funções que surgem" (Best, 2006, p. 17), ou seja, enquadra-se na "planificação dos procedimentos ou programas definidos pela estratégia, bem como na sua avaliação". Como refere Borja de Mozota, esta é a "relação entre o design e a qualidade total" (2003, p. 237). Ainda, o gestor do design tem a preocupação de contribuir para a procura de novas oportunidades de negócio, com foco no consumidor, na criação de novos conceitos que vão ao encontro das necessidades futuras, actuando a nível departamental (Joziasse, 2000). Assim, a disseminação do design na estrutura organizacional, promoção da criatividade, bem como a formação dos outros departamentos em relação à disciplina, permite que, desta forma, a possam compreender e contribuir de forma positiva para uma cultura *user-oriented* no desenvolvimento do *output*. Para tal, contribui, ainda, o seu desempenho na promoção, criação e manutenção de redes de comunicação que, de forma global e articulada, sejam facilitadoras de inovação e de mudança organizacional (Borja de Mozota, 2003).

Ao nível operacional, a gestão do design actua na definição de políticas associadas à comunicação do *output*, ao desenvolvimento da marca, ao papel que o design tem nesse desenvolvimento. Ainda, na operacionalização do planeamento, procurando fazer cumprir os *briefings*, o que, para tal, a gestão do design deve, também, definir, seleccionar, assim como, alocar as equipas de design mais eficazes à sua concretização. A este nível o gestor de design actua na alocação de elementos necessários no local mais correcto, age na relação indivíduos-departamentos, emite *feedbacks* relacionados com

o decurso do projecto, observa os comportamentos, identifica desvios, avalia de acordo com o planeado, de forma a manter o processo em constante melhoria (Bruce & Bessant, 2002). O desenvolvimento do *output* decorre de parcerias e cooperação interdepartamentais, resultantes da gestão das relações internas, da avaliação dessas parceiras, do *transfer* de informação pertinente, da estimativa de custos que assegure a concretização do *output* e, dessa concretização, a comunicação da cultura organizacional. Ou seja, o desenvolvimento do design ao nível operacional manifesta-se na concepção, na execução e na implementação do produto/serviço. A este nível a atenção é direccionada, no entendimento de Joziasse (2000), à eficácia e à eficiência do processo e à forma como os diferentes actores envolvidos irão contribuir para a concretização dos objectivos dos níveis superiores. Deste modo, "uma estratégia de sucesso depende em grande medida das decisões que são tomadas e nas actividades que ocorrem ao nível operacional" (Joziasse, 2000, p. 39).

3 | 3 | 2 – Interacções do design com as ciências empresariais

Como evidenciado ao longo desta dissertação, a diversidade de significados associados ao design promove a sua actuação com características tendencialmente multidisciplinares. Esta postura evidencia-se nas organizações no modo como o design intervém nas interacções departamentais como meio de incrementar a troca e uso eficaz da informação existente no desenvolvimento de produto/serviço (Hands, 2009). A origem diversificada da informação, devido à presença de diferentes ciências empresariais nas organizações, exige um esforço coordenado entre estas. O carácter holístico desta gestão da informação torna possível que a organização, a sua marca e os seus valores sejam dissimulados do interior, junto dos seus colaboradores ao longo da sua estrutura, para o exterior, através do seu *output* e dos seus colaboradores, como *advertisers* junto dos seus pares (Masterbroeck, 1993 em Varey & Lewis, 2000; Borja de Mozota, 2003).

3 | 3 | 2 | 1 – Design e estratégia

A estratégia é entendida como "a escolha deliberada de um conjunto de diferentes actividades que visam alcançar um único objectivo de valor" (Borja de Mozota, 2003, p. 146, tradução livre), daí que seja imperativo analisar o contexto e reunir o máximo de informação que permita reforçar a estrutura organizacional, bem como o seu poder de decisão, no sentido de gerar condições para que as interacções necessárias decorram de forma consistente, num esforço sustentado da organização (Borja de Mozota, 2003).

O aumento da competitividade entre organizações e, respectivamente, entre os bens ou serviços que fornecem, torna necessário que a organização se insurja de algum modo perante os seus concorrentes com soluções que

incorram em vantagem competitiva. Deter conhecimento e tecnologia recente, entre outros recursos necessários, não determina por si só vantagem entre competidores, pelo que importa delinear uma estratégia de actuação (Bruce & Bessant, 2002; Borja de Mozota, 2003; Best, 2006).

Neste sentido, o design pode contribuir para a definição da estratégia da organização pela sua capacidade de manter o foco e orientação em ambientes competitivos e acrescentar valor aos produtos/serviços fornecidos com alterações e ajustes concordantes com as tendências do momento (Cooper & Press, 2002). Bruce e Bessant referem, a este propósito, que os "designers permitem que as aspirações se tornem realidade, (...) definem e apreendem as possibilidades para que sejam realizáveis" (2002, p. 65, tradução livre). Argumentam, ainda, que os "designers ajudam a empresa a criar o sentido do que o consumidor quer e precisa" e, deste modo, procuram "criar conceitos e valor" (Bruce & Bessant, 2002, p. 66, tradução livre).

A vantagem competitiva que se pode retirar do design na definição da estratégia organizacional permite a sua evidenciação junto do consumidor (Kotler & Rath, 1984 em Borja de Mozota, 2003). O design *per se* não pode ser visto como a solução para o êxito estratégico de uma organização, visto que as condições de mercado e a competitividade que lhe são inerentes, ditam necessidades que abrangem áreas com as quais o design requer interacção. É, segundo esta ideia, que o design se torna elemento estratégico pela sua capacidade de gerar diferenciação e até inovação necessárias na resposta a estas condições de mercado (Bruce & Bessant, 2002; von Stamm, 2003).

A capacidade do design de participar, sugerir, desenvolver e planear o rumo estratégico das organizações em cooperação com a gestão é bastante sensível e põe, inclusivamente, em causa o tradicionalismo e conservadorismo do ensino da gestão (Gorb, 1990; Bruce & Bessant, 2002) e, acrescentamos nós, o próprio ensino do design. A estratégia é uma componente da actividade empresarial que procura definir o rumo através de uma visão, que engloba a sua missão e valores para, assim, prolongar no tempo a vantagem competitiva criada (Cooper & Press, 2002). Neste sentido, o design "acrescenta energia à estratégia" (Francis, 2002 em Bruce & Bessant, 2002, p. 61, tradução livre), pelo que deve estar incluído em centros de decisão, participando junto do poder hierárquico nas suas definições, para, deste modo, promover e absorver as conclusões que daí advêm e criar as interacções relevantes com as diferentes áreas da organização (Magalhães, 1997). Bruce e Bessant (2002) referem que para a progressão da estratégia no tempo, é necessário que a organização estimule a noção de compromisso junto dos seus recursos, quer internos quer externos, e, como acrescentam Cooper e Press (2002), permita concentrar esforços, gerar consistência e assegurar flexibilidade na comunicação entre a organização e o consumidor por intermédio do seu *output*.

A organização tem no seu *output* o veículo de alcance do público-alvo definido, sendo que o aumento das possibilidades de interacção entre ambos depende de factores que são definidos estrategicamente e conjuntamente com outros departamentos, de onde se retiram informações úteis para que a comunicação

| 053 –

O posicionamento estratégico da organização tem o seu foco orientado para a integração em mercados específicos ou potenciais, através do reforço do seu portefólio junto do consumidor. Este reforço pode acontecer por intermédio da criação de valor, gerado por novas tecnologias que permitem a criação de produtos inovadores nos sectores de actuação ou pela diferenciação, e daí obter vantagem competitiva (Bruce & Bessant, 2002).

| 054 –

Numa estratégia de *momentum* de mercado, a organização procura desenvolver determinadas competências que lhe permitam explorar um determinado sector e especificar as suas competências (Bruce & Bessant, 2002).

| 055 –

A estratégia de agilidade da organização depende da sua velocidade de reacção na aquisição de novas competências e, deste modo manter-se competitiva. Para isso, a organização pode recorrer a competências externas, por períodos definidos, de acordo com a necessidade que o mercado demonstre. Com características demarcadamente empreendedoras, esta estratégia permite aos colaboradores a aquisição de competências como agilidade, versatilidade e sensibilidade, com as variações de tendências que o mercado vai transmitindo. A rapidez de resposta a estas alterações implica que todo o processo de mudança seja encarado com grande versatilidade, pelo que o design tem papel fundamental na definição e cumprimento da estratégia e dos objectivos desejados pela organização, assegurando liderança nos processos de mudança (Bruce & Bessant, 2002).

| 056 –

A estratégia "eu também" define-se pela postura de expectativa da organização em relação ao modo como os seus competidores actuam agindo de igual modo, através da adopção de procedimentos e técnicas, evitando, por isso, o investimento em R&D. Apresenta, ainda, o benefício de evitar custos de pesquisa e desenvolvimento, sendo uma vantagem que permite à organização entrar no sector de mercado com preços mais baixos (Bruce & Bessant, 2002).

se efectue e que, no auge desta, se crie o desejo de consumo (Borja de Mozota, 2003). Factores como a estética, o preço, a tecnologia e inovação, associados à cultura do mercado onde são introduzidos, são cruciais no alcance e despertar deste desejo de consumo, pois são estes que simbolicamente interagem com a audiência desses contextos (Porter, 1996 em Bruce e Bessant, 2002; Zaltman, 2003). São factores determinantes para criar vantagens que permitam à organização aumentar o nível de comunicação e sobressair perante a concorrência, realçando, neste âmbito, Bruce e Bessant (2002), quatro estratégias, diferenciadas pela sua abordagem ao mercado: (i) a estratégia do posicionamento de mercado (053); (ii) de *momentum* de mercado (054); (iii) a estratégia de agilidade no mercado (055); e (iv) a estratégia "eu também" (056).

A integração do design na estratégia das organizações potencia liderança criativa nos processos devido ao seu potencial visionário e à capacidade de ajustar a missão à direcção a tomar. Potencia, ainda, a consistência da mensagem quer interna quer externamente, junto do consumidor (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003).

3 | 3 | 2 – Design e marketing

Segundo Best, "perceber a audiência e o mercado é a chave para conhecer ambos" e neste processo "o design pode, criativamente, produzir soluções de negócio viáveis", ou seja, o marketing procura "identificar oportunidades, antecipar e satisfazer necessidades, criar diferenciação, vantagem competitiva" e, para tal, o design como disciplina *problem-solving* é recurso para "criar valor, inovação, reforço da marca e experiência do consumidor" (2006, p. 38, tradução livre). O estreitamento da distinção entre este e o design que, segundo Best, fomenta "o conhecimento, a competência e as capacidades de gestão" (2006, p. 38, tradução livre), permite que a organização compreenda efectivamente o mercado onde actua ou pretende actuar e traduza esse entendimento em produtos/serviços inovadores, para que de modo efectivo a sua coordenação resulte no alcance dos objectivos definidos (Cooper & Press, 2002) e desta relação se crie, ainda, cultura e identidade organizacionais orientadas para as expectativas dos *stakeholders* (Bruce & Bessant, 2002).

Segundo Best (2006), o processo criativo surge desta interacção como resposta à necessidade da organização consolidar a estratégia definida. É a partir da definição de um *briefing* (057) que se dá início ao processo criativo, no qual o design e o marketing procuram encontrar respostas junto do cliente em relação às suas necessidades.

O departamento de marketing tem competências direccionadas para a investigação e definição de necessidades do consumidor, através de processos que procuram encontrar soluções que satisfaçam as necessidades deste (Borja de Mozota, 2003), expressas na formulação do marketing *mix* (058). As interacções design-marketing permitem relacionar a criatividade do design com a análise das necessidades de mercado e, assim, desenvolver soluções

| 089 –

O *briefing* deve destacar as seguintes informações relevantes para o processo criativo: (i) introdução – oportunidades identificadas e contexto no qual se inserem; (ii) empresa – valores, metodologias de trabalho e perfil dos seus consumidores; (iii) consumidores – perfil do consumidor alvo da organização; (iv) concorrência – empresas que satisfazem as mesmas necessidades; (v) posicionamento – estratégia e planos de acção propostos para implementação; (vi) desafios do design – projecto, objectivos, planeamento, resultados esperados e especificações; (vii) medição de resultados (sucesso) – referências que permitam medir ou quantificar se o sucesso atingiu, superou ou não as expectativas; (viii) plano de projecto – fases, etapas e pontos de referência a atingir durante o processo, com certificação de cumprimento do plano delineado; (ix) custos – despesas associadas à execução do projecto (Best, 2006).

direccionadas, antecipar 'o porquê' e se os consumidores vão adoptar as soluções resultantes do processo (Bruce & Bessant, 2002; von Stamm, 2003). Pode igualmente trazer novas abordagens e métodos ao marketing por intermédio da combinação de técnicas de observação, teorias e modelos de avaliação (Borja de Mozota, 2003). Tether (2005) valoriza a importância da relação entre estas duas disciplinas no incremento da reputação e da credibilidade da organização junto do consumidor como agente de criatividade, desenvolvimento e inovação.

A razão de ser desta interacção pode, ainda, ser descrita pelo facto de as organizações desenvolverem "design de serviços e produto, seu *packaging*, bem como a publicidade que irá encorajar a activação do elemento mais 'silencioso' da dualidade" (Zaltman, 2003, p. 71, tradução livre) que é a indecisão entre o acto consciente ou inconsciente de adquirir e a constante necessidade de o ser humano 'necessitar' (Borja de Mozota, 2003). Como afirmam Gorb e Dumas (1987 em Bruce & Bessant, 2002), deste relacionamento interdisciplinar espera-se um resultado profícuo, com cooperação na decisão, a qual afecta todo o processo de desenvolvimento do produto/serviço. Enfatizam, ainda, a necessidade de se relacionar a informação recolhida do marketing com a experiência criativa do design num resultado tangível que incida na necessidade do consumidor em obter ou criar essa necessidade.

3 | 3 | 2 | 3 – Design e R&D

A influência do design na variável produto associa-se à sua qualidade, função, usabilidade e aparência e, deste contributo, espera-se valor acrescido reconhecido pelo consumidor, contribuindo para a sua diferenciação (Bruce & Bessant, 2002).

Como factor preponderante da avaliação que o consumidor faz do produto/serviço, a variável preço pode ser gerida pelo design através do controlo de custos, de materiais, do processo de desenvolvimento e produção (Bruce & Cooper, 1997; Bruce & Bessant, 2002).

A variável distribuição depende do design para alcance quer da eficácia quer da eficiência nos processos de logística assim como de exposição dos produtos nos pontos de venda (Bruce & Cooper, 1997).

O design tem contributo vital na operacionalização da variável promoção, assegurando a comunicação e a gestão da imagem corporativa, ou seja, da mensagem que a organização pretende transmitir ao consumidor, assegurando acções promocionais de produtos e a sua divulgação durante o seu ciclo de vida (Bruce & Cooper, 1997).

No contexto organizacional, o departamento de R&D é, provavelmente, o que mais se aproxima do departamento de design pelas suas características criativas de desenvolvimento e transferência de conhecimento tecnológico, na procura de inovação e constante investigação, dominado por uma elevada componente técnica ao nível da engenharia (Borja de Mozota, 2003).

O recurso ao carácter inventivo do design permite, através de novos conceitos e redesenhos estéticos, manter a organização e o seu portefólio desejável junto do consumidor. A cooperação com o departamento de R&D permite efectuar essa actualização de forma transaccional, seguindo tendências de mercado ou, de forma disruptiva, com a introdução de novas tecnologias que "permitam alimentar o processo criativo e permitam ao designer o desenvolvimento de conceitos inovadores e alternativos" (Cooper & Press, 2002, p. 148, tradução livre). Deste modo, a informação proveniente do departamento de R&D está essencialmente dirigida ao desenvolvimento de novos nichos de mercado (Tether, 2005).

O departamento de R&D é, comumente, associado à inovação, que, como referido anteriormente, tem papel fundamental no objectivo do design, enquanto resultado de uma actividade criativa e, ainda, como estratégia organizacional para abordar o mercado (Bruce & Bessant, 2002; Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003; Hands, 2009). Inovar (059) é o acto de criar algo que permita alterar de forma significativa a nossa perspectiva, atitude,

| 059 —

A *The Product Development and Management Association* acrescenta que inovar é um acto inventivo, tal como o seu processo de desenvolvimento. Hands distingue inovação de invenção e expõe o entendimento da *The Chartered Institute of Patent Attorneys*, que define invenção como a criação de algo "totalmente novo para o mundo, que não esteve envolvido no desenvolvimento de um novo produto, processo ou sistema" (2009, pp.104-105, tradução livre)

| 060 —

Os fornecedores são uma mais-valia no processo de inovação por deterem o conhecimento aprofundado na sua área de competência e, deste modo, poderem com mais certeza adicionar informação útil sobre o potencial do material que fornecem a nível técnico e logístico. Podem, ainda, ser privilegiados com a integração no processo no sentido de também eles gerarem inovação nos próprios produtos/processos/serviços na procura de colmatar as necessidades decorrentes do processo de inovação das organizações que fornecem (Hands, 2009).

| 061 —

Sloane sugere que os "líderes da inovação" (2007, p. 10) devem tomar medidas para combater o clima de receio no risco decorrente dos processos de inovação, que permitam abertura e participação dos seus colaboradores no processo de inovação, que gerem valor e vantagem competitiva, como, por exemplo, eliminar os colaboradores cínicos, apresentar novos desafios, destruir hierarquias, antecipar a onda, evidenciar o sucesso, treinar para a inovação, entre outras.

comportamento ou conhecimento sobre alguma coisa. Deve ser um processo de cooperação departamental, ou externo à organização (060), se considerarmos a cooperação dos diferentes fornecedores e dos próprios consumidores (Sloane, 2007; Hands, 2009). Esta cooperação promove um maior raio de acção na recolha de informação privilegiada para adicionar ao processo e, ainda, a integração de vários elementos da organização no desenrolar do processo criativo, conforme atesta Beverland ao afirmar que as "inovações muitas vezes emergem de colaboradores que estão bem enraizados nos mercados das organizações" (2010, p. 17, tradução livre).

A inovação tem papel fundamental no objectivo do design, enquanto resultado de actividade criativa, estratégia organizacional ou forma de abordar o mercado. Aproveitar invenções, combinar uma visão alternativa da realidade com conhecimentos tecnológicos ou teóricos de diferentes áreas permite desenvolver um produto/processo/serviço com efectivo interesse e mais-valia para a sociedade (Hands, 2009; Malnor, 2010). A inovação surge, desta forma, como catalisadora de mudança e a gestão do design como actividade dinâmica na gestão e liderança do processo criativo na procura de novos modelos, atitudes, comportamentos, paradigmas ou interpretações da realidade até então considerada (Hands, 2009). Trás consigo novos nichos de mercado, diferenciação, crescimento, prosperidade e progresso. Como sugere Baxter, a inovação é "um ingrediente vital para o sucesso da empresa", a vantagem competitiva, actualmente, está nas "organizações que mobilizam conhecimento e capacidades tecnológicas e experiência para criar novos produtos, processos e serviços" (1996 em Hands, 2009, pp. 104-105), promovendo a mudança organizacional, a criação de visão e cultura de inovação (Sloane, 2007). Sloane nota alguns efeitos secundários na organização, consequentes do processo de inovação, como a "alteração de procedimentos antigos por melhores, novas utilizações para matérias-primas, redução de custos, recrutamento e motivação do pessoal, parcerias, etc." (2007, p. 7, tradução livre).

Considerando que a redoma dos *stakeholders* de uma organização inclui os próprios colaboradores desta (que são igualmente consumidores), a promoção da sua participação no processo de inovação permite à organização obter *feedback* directo e preciso acerca do resultado desse processo (Beverland, 2010; Fuad-Luke, 2009). A instabilidade dos requisitos dos consumidores, o surgimento de novos competidores e a actuação estratégica em relação à inovação, implicam constante análise do ambiente externo. Neste sentido, é necessária visão que permita responder com antecipação a estes factores ou, preferencialmente, gerar novas necessidades, pelo que recorrer aos envolvidos permite obter uma fonte valiosa de informação para a inovação (Hands, 2009).

Estar apenas no mercado é limitado. Conforme afirma Beverland (2010), é necessário "viver no mercado", "perceber a vida e o mundo do consumidor", arriscar "ideias baseadas em pequenas intuições" mesmo que sejam "ridicularizadas, ou ignoradas por outros como impraticáveis ou com falta de mercado" (061) (pp. 11-12, tradução livre).

| 091 —

3 | 3 | 2 | 4 – Design e produção

A relação entre o design e o sector de produção é determinada, em grande medida, pela comunicação contínua no processo de desenvolvimento do *output*, ou seja,

não só o designer deve ter melhor conhecimento do que o mercado exige, mas quanto mais informado estiver em relação aos materiais e à capacidade de fabrico do seu sector de actividade, sobre o que tem disponível e o que terá disponível, então melhor será o seu design (Cooper & Press 2001, p. 155, tradução livre).

| 062 –

O briefing de produção deve ser considerado no início do envolvimento da organização em novas demandas, para, assim, criar cenários reais e perspectivar capacidade de resposta no desenvolvimento de produto (Bruce & Bessant, 2002).

A ligação entre o sector de produção e o design depende sempre do cumprimento do *briefing* de produção (062), que não é mais que um conjunto de dados referentes ao que a organização irá produzir (Bruce & Bessant, 2002; Cooper & Press, 2002). Este *briefing*, como o do marketing, tem por principal função orientar e fazer cumprir um determinado número de fases para que o resultado coincida com o desenvolvido e testado em projecto e protótipo. A sua elaboração não é unidireccional, ou seja, deve compreender a participação das partes envolvidas, isto porque a troca de informação acerca do âmbito de cada sector resulta na optimização de todo o processo. Para tal, a inclusão de factores organizacionais como a competência dos recursos humanos, instalações onde actua, tecnologia que detém, estrutura organizacional, força laboral, plano de projecto, qualidade almejada e a própria organização, permitem conhecer, prever e flexibilizar as operações de produção pelas partes envolvidas (Bruce & Bessant, 2002; Cooper & Press, 2002).

Cooper e Press (2002) identificam alguns factores preponderantes nesta relação e destacam: (i) materiais (custo, logística, avanços tecnológicos associados com segurança, flexibilidade, capacidade reciclável, segurança, durabilidade e qualidade); (ii) fornecedores (qualidade, disponibilidade de *stock* corrente e cumprimento de prazos após requisição); (iii) maquinaria (associado aos custos envolvidos com a energia consumida, manutenção, fiabilidade, flexibilidade e qualidade do resultado); (iv) componentes (*standard* ou especiais); (v) *stock* (standardização de materiais, ou materiais com encomenda no momento); (vi) mapa temporal do projecto (capacidade de organização desenvolver paralelamente em diferentes frentes, com diferentes actores preocupados com diferentes componentes); (vii) montagem (concepção de componentes que permitam uma fácil montagem, manual ou automática, com redução de componentes e envolvimento de maquinaria); (viii) operações (acabamentos e controlo de qualidade); (ix) distribuição (*packaging* e transporte); e (x) armazenamento (localização dentro das instalações para esta função).

3 | 3 | 2 | 5 – Design e vendas

A estratégia definida para as vendas procura intervir junto do consumidor a fim de criar uma relação de confiança que incorra na transferência de informação sobre as necessidades destes, bem como, no seu sentido primordial, efectuar a troca de interesses mútuos (Slater & Olson, 2000). O departamento

de vendas consegue, assim, obter informação privilegiada do consumidor, das suas necessidades mais latentes, da orientação ou tendência que se segue e do seu grau de satisfação, bem como informação acerca da actividade dos concorrentes (Slater & Olson, 2000; Bruce & Bessant, 2002). Assim, actua como promotor da missão e valores da organização, permite complementar a promoção do portefólio de forma eficaz, bem como analisar os comportamentos e atitudes do consumidor em relação a esse portefólio (Cooper & Press, 2002).

Neste sentido, a análise do modo como a sociedade interage com um produto/serviço não está unicamente associada ao marketing, tendo o departamento de vendas importância declarada nas referências que pode transmitir acerca não só do consumidor como igualmente da concorrência (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003). Como elemento que personifica a marca junto do consumidor, as vendas transmitem informação ao design que possibilitam a melhoria deste, quer da comunicação organização-produto-consumidor quer do desenvolvimento de produto, uma vez que têm possibilidade de monitorizar o uso efectivo desses produtos. Para além disso, são fonte vital de informação no que se refere ao surgimento de tendências e produtos concorrentes (Cooper & Press, 2002). Assim, o gestor do design age junto do departamento de vendas na transferência, consolidação e implementação de estratégias de comunicação consistentes e coerentes com a cultura organizacional (Cooper & Press, 2002; Bruce & Bessant, 2002) com o objectivo particular de articular comunicação entre o consumidor e a organização (Slater & Olson, 2000).

3 | 3 | 2 | 6 – Design e finanças

O envolvimento da organização em processos que procurem o desenvolvimento e comercialização de produtos/serviços converge com a necessidade de incremento da eficiência e da qualidade (Cooper & Press, 2002). O design e todo o processo de desenvolvimento do *output* requerem o consumo de uma diversidade de recursos, que independentemente da sua dimensão ou duração, necessita ser avaliado. A avaliação e o controlo dos riscos associados a um projecto de desenvolvimento definem a viabilidade e equacionam o retorno financeiro, preferencialmente positivo, ou seja, superior ao investimento efectuado (Bruce & Bessant, 2002).

Este controlo do departamento financeiro transfere para o design um conjunto de constrangimentos no desenvolvimento do produto/serviço, como parâmetros de qualidade, preocupação com o seu ciclo de vida, criatividade, custo viável e balanceado para o consumidor, que proporcione o retorno esperado (Bruce & Bessant, 2002; Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003). Esta postura controladora do departamento financeiro não deve ser encarada como castradora da criatividade, mas sim como auxílio na definição de barreiras, como orientação na evidenciação das capacidades da organização e, neste sentido, impulsionadora do desenvolvimento da capacidade criativa

e inovadora do design (Bruce & Bessant, 2002; Borja de Mozota, 2003). Cabe, igualmente, ao departamento financeiro perceber, no que respeita aos recursos humanos, a viabilidade do recurso ao auxílio externo, seja por incapacidade interna, devido à falta destes ou indisponibilidade por afectação a outros projectos, seja pela necessidade de cooperação para aumentar o potencial criativo (Bruce & Bessant, 2002; Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003; Hands, 2009). Desta relação estreita pode surgir o aumento da capacidade de ligação interdepartamental, ou seja, uma maior intervenção do design em todos os sectores, conseguindo otimizar o processo no seu todo e alcançar resultados, ao nível do investimento, que garantam um preço de custo mais baixo e, por consequência, aumentem a viabilidade no seu consumo (Bruce & Bessant, 2002; Borja de Mozota, 2003).

Esta avaliação comporta mais-valias em 6 diferentes fases: (i) planeamento de acordo com os planos definidos pelo design e pelo marketing; (ii) estimativa das vendas e dos lucros; (iii) alocação e planeamento de recursos; (iv) acompanhamento e monitorização dos custos; (v) autorização para produção e consumos; e (vi) avaliação global do projecto (Cooper & Press, 2002). Assim, espera-se que do departamento financeiro haja a elaboração de orçamentos que estimem, de forma acurada, os custos envolvidos nos processos de desenvolvimento, produção e implementação do produto/serviço (Borja de Mozota, 2003).

Amabile (1999 em Best, 2006) sustenta que existem

dois recursos essenciais que afectam a criatividade são o tempo e o dinheiro. Os gestores precisam alocar estes recursos cuidadosamente. Como emparelhar pessoas com as tarefas certas e decidir quanto tempo e dinheiro disponibilizar a uma equipa ou projecto são julgamentos sofisticados que podem suportar ou matar a criatividade (p. 148, tradução livre).

Na sequência, o gestor do design deve listar os envolvidos no processo, sejam estes internos ou externos à organização. Ainda, definir o período temporal necessário para a execução das diferentes fases deste processo, desde a fase de R&D, às auditorias e análises de marketing, passando pelo período de desenvolvimento de projecto no departamento de design, pela produção e logística envolvida na sua distribuição até aos retalhistas ou consumidores finais. O somatório obtido destes factores resultará num valor, considerado de custo de execução, que deve ser comportado. A viabilização deste conjunto de condições permite decidir acerca do avanço ou cancelamento das intenções da organização (Borja de Mozota, 2003).

3 | 3 | 2 | 7 – Design e recursos humanos

A gestão dos recursos humanos de uma organização envolve a análise e selecção de elementos com aptidões orientadas condizentes com os seus valores e ambiente. Promove a manutenção de um clima motivacional sadio

para que as competências dos diferentes sectores sejam executadas dentro dos parâmetros exigidos pela organização, isto é, para que haja um clima de responsabilidade sobre a tarefa a cumprir, mas igualmente de confiança pelo reconhecimento da importância da função exercida (Cooper & Press, 2002).

A contribuição para o bem-estar do colaborador no cumprimento da sua tarefa permite que este aumente o empenho e auto-eficácia, que desenvolva características de humildade e respeito, bem como honestidade e integridade. Devido a este plano psicológico desenvolve-se a capacidade do colaborador responder à adversidade, isto é, que aumente a sua coragem por estar num ambiente estável, confiante e receptivo, reduzindo, assim, o *stress* e aumentando a sua capacidade criativa. Induz, ainda, à curiosidade perante a necessidade de resolução de problemas (Borja de Mozota, 2003). Neste sentido, o capital psicológico torna-se fonte de vantagem competitiva para a organização (Borja de Mozota, 2003; Hands, 2009), sendo que colaboradores "mais esperançosos, auto-confiantes e resilientes estão mais capacitados para aguentar os desafios dos contextos ambientais dinâmicos e globais com os quais se confrontam a maior parte das organizações de hoje" (Luthans, 2007 em Rego & Cunha, 2009, p. 73).

As interações humanas na organização e todo o tipo de relações interpessoais têm por base a troca de informação, o envolvimento mútuo, a adaptação ao meio, quer entre pessoas quer ao ambiente, e a sua satisfação, pelo que a gestão desta relação torna profícua o seu desenvolvimento e sustentabilidade, que, de resto, alimentam o bem-estar deste processo (Gilmore, 2009). Neste âmbito, a selecção de profissionais de design deve ter em conta as suas aptidões, capacidades físicas e intelectuais, bem como o perfil motivacional, para que a integração os torne elementos válidos na continuidade da cultura organizacional, havendo a preocupação de evitar nichos de aptidões, ou seja, sectores separados por competências que não permitam a 'intrusão' de elementos externos (Cooper & Press, 2002). Assim, por um lado, através dum ambiente promotor de comunicação, quer interno quer externo, enquadrado com o pensamento da organização, os colaboradores têm a certeza do que lhes é pedido e da qual a orientação a tomar (Borja de Mozota, 2003; Best, 2006). Por outro, para o design, ávido de informação, a comunicação interdepartamental é crucial, o que permite maximizar o desenvolvimento do produto/serviço e, neste sentido, a relevância da gestão de recursos humanos passa por manter essas linhas de comunicação abertas através de acções e actividades sociais de relacionamento inter-pessoal. A cooperação do design em relação a esta gestão passa pela criação de comunicação de apoio, estruturação dos ambientes, bem como pela criação de uma linha coerente entre os valores da organização e os colaboradores (Cooper & Press, 2002).

A edificação de "bons negócios", como afirma Csikszentmihalyi (2003 em Rego & Cunha, 2009, p. 41), gerando junto dos colaboradores uma *raison d'être* na organização, o 'vestir a camisola' (Cooper & Press, 2002), permite que a promoção interna do produto/serviço seja transportada para o seu exterior pelos seus colaboradores, que, como *stakeholders*, são igualmente consumidores (Fuad-Luke, 2009) e, assim, promotores desta junto dos seus pares.

3 | 4 – Perfil e competências do gestor de design

A função do gestor do design na estrutura organizacional é recente. Historicamente, podemos apontar, como já evidenciado, a génese da gestão do design nos anos 60 do século XX (Farr, 1966; Gorb, 1990; Borja de Mozota, 2003; Best, 2006), a qual surge da interacção de dois universos - o da gestão e o do design. Nasce, se quisermos, da relação entre a estratégia e a criatividade, ou, ainda, segundo outro entendimento, da relação entre o *result-oriented-process* e *user-oriented-process* (Borja de Mozota, 2003; Hands, 2009; Borja de Mozota, 2009).

Segundo Hands (2009), o gestor de design é: (i) empírico; (ii) empático; (iii) político; (iv) perfeccionista; (v) comunicador; (vi) flexível; e (vii) tem pensamento a 360°. O gestor do design empírico é observador, o que face aos problemas, permite-lhe analisar e comprovar o seu contexto de múltiplas perspectivas, criando, assim, abertura à descoberta de respostas diversificadas. O gestor de design empático demonstra a sua capacidade de assumir e de se relacionar com as causas. Como político, o gestor do design apresenta competências de negociador e mediador, que auxiliam no correcto desenvolvimento do processo durante as suas diferentes fases, procurando o seu perfeccionismo através de constante auto-crítica, persistência e orientação. A flexibilidade é, igualmente, característica do gestor de design, estando aliada à característica de comunicador, o que lhe permite reconhecer os receios dos seus seguidores face à mudança e transmitir a visão estratégica de modo a que se sintam confiantes no decurso do processo, liderando-os. Procura fazer o correcto usufruto das ferramentas de pensamento criativo, através de pensamento a 360° e, deste, obter respostas 'fora da caixa' (Hands, 2009).

O conjunto de características identificadas anteriormente permite traçar o perfil do gestor do design como um profissional cujas preocupações sociais são orientadas para a criação de soluções com valor para o consumidor-indivíduo e consumidor-comunidade, numa relação de vantagem mútua (Borja de Mozota, 2003; Hands, 2009). Como estratega, o gestor do design actua na definição dos objectivos, conceitos, políticas e processos, missão e valores sobre as quais a organização irá actuar, através de um postura empreendedora, transformacional, receptiva à mudança e inovadora; permite introduzir visão à estratégia, funcionalidade à táctica e acção à operação (Borja de Mozota, 2003; McBride, 2008; Hands, 2009; Borja de Mozota, 2009). O gestor de design como visionário manifesta a sua capacidade de liderança, de mobilização através do design dos diferentes sectores da organização para um objectivo comum, sendo através da diplomacia e negociação que mobiliza, motiva e orienta os actores envolvidos em direcção à visão estratégica definida. Para que a unificação e consonância da comunicação entre os envolvidos seja eficaz, desenvolve e mantém redes de comunicação, de conhecimento e influências, que gere de forma diplomática, para que se concretizem os objectivos da organização - se crie vantagem estratégica, inovação e culmine na disseminação de cultura e liderança de marca (Borja de Mozota, 2003; Joziassse et al., 2005; McBride, 2008; Hands, 2009; Borja de Mozota, 2009).

No contexto da gestão do design, a gestão da informação em relação ao

ambiente externo permite identificar e colmatar as necessidades do consumidor. Junto dos parceiros estratégicos, a criação e gestão de redes de informação, permite envolvê-los no processo de desenvolvimento dos *outputs*. A partilha do conhecimento específico dos fornecedores impulsiona a resolução de problemas específicos, bem como o surgimento de novas oportunidades para ambos (Cooper, Chung, Green, Finiw, Smith & Bryant, 2005; Best, 2006). Esta gestão da informação permite, ainda, que a estratégia organizacional, a missão e os valores, sejam disseminados de modo coerente como código da organização. A linguagem organizacional, a nível interdepartamental, permite que cada departamento coopere, através das suas competências, com informação relevante para o processo (Best, 2006). Neste sentido, a génese da gestão do design assenta na comunicação como característica relevante e enquadrada nas competências do gestor de design e como observa Farr (1966),

a sua tarefa, em suma, é investigar, do ponto de vista do design, os requisitos para novos produtos, definir tempo e orçamento para o período de desenvolvimento do design, encontrar o designer (ou equipa de designers), e outros especialistas, que possam ajudar no design, preparar e operar uma rede de comunicação, de fácil entendimento entre todos os envolvidos com o produto, e ser responsável pela coordenação do projecto até o protótipo chegar à fase de produção (p. 4, tradução livre).

Para além de actuar nos diferentes níveis da estrutura organizacional como mediador e fomentador de linhas de comunicação que aproximem as relações interdepartamentais (Cooper & Press, 2002; Borja de Mozota, 2003; Joziassa et al., 2005; Borja de Mozota, 2009; Hands, 2009), o gestor do design deve ter competências específicas que lhe permitam liderar a multidisciplinaridade do processo de mudança nas organizações: (i) competências ao nível do design; (ii) competências ao nível da gestão; (iii) competências orientadas para a formulação de quadros de trabalho; (iv) competências de gestão interpessoal; e (v) competências orientadas para a liderança do processo (Borja de Mozota, 2003).

As competências do gestor de design permitem a sua actuação ao longo da estrutura organizacional, com incidência nos factores que decorrem e interagem com o processo organizacional. Actua de modo a garantir que os diferentes subsistemas interaja de acordo com os objectivos definidos, sendo que, para tal, gere os relacionamentos decorrentes destas interacções, sejam elas pessoais, grupais, departamentais, ou, ainda, externas, procurando manter a cooperação. Neste sentido, recorre à sua postura empreendedora, tomando iniciativa na tomada de decisões que garantam a resolução das diferentes situações. Assim, recorre às funções de gestão para operacionalizar os processos organizacionais essenciais (Borja de Mozota, 2003).

É competência do gestor do design posicionar a equipa de design para que esta actue estrategicamente na construção de valor e seja flexível perante a mudança (Borja de Mozota, 2003). No contexto da orientação do design para o consumidor, o gestor do design torna possível o aproveitamento das

oportunidades que surgem, respondendo em conformidade com as necessidades (Farr, 1966; Best, 2006; Hands, 2009). Neste sentido, Powell (2004 em Best, 2006) reforça a importância do gestor de design assente em quatro pressupostos: (i) como recurso para a inovação, diferenciação e construção sustentada de vantagens competitivas; (ii) na promoção de práticas de design como solucionadoras de problemas; (iii) na mudança da atitude organizacional em relação à gestão do design; (iv) na oferta de soluções que aumentem a qualidade de vida e acrescentem valor e permitam o equilíbrio entre as dimensões cultural e financeira.

A nível das competências de design, o gestor de design deve ter a capacidade de ser objectivo em relação à criatividade e a questões técnicas associadas à resolução de problemas. Ou seja, a criatividade, como característica essencial do seu perfil, permite-lhe insinuar uma actuação na sugestão de problemas ou oportunidades, com uma atitude crítica, *open-minded*, *thinker out of the box* e *problem solver*. Este espírito crítico, curioso e visionário permite, ainda, que promova soluções *user-oriented*, fruto de métodos e processos criativos que provoquem experiências desejáveis nos *stakeholders* (Branco, 2001; Borja de Mozota, 2003; Lawson, 2006; Best, 2006; Hands, 2009). Como refere Hands, "abraçar a mudança e ser flexível é uma componente do design" que exige "respostas rápidas às alterações bruscas no ambiente empresarial" (2009, pp. 124-125, tradução livre).

A sua capacidade de organização do trabalho permite realizar políticas, regras e procedimentos que tornem o processo entendível por todas as partes envolvidas (Borja de Mozota, 2003). A formulação de quadros de trabalho está relacionada com a recolha e uso de informação que permita, de forma acurada, desenvolver pensamento estratégico orientado para o consumidor. Devido às suas características holísticas, o gestor do design vê-se envolvido em constantes conflitos interdepartamentais, pelo que as relações interpessoais e sua gestão requerem envolvimento, poder comunicacional e negocial e são reflexo das suas características de mediação de conflitos como agilidade, versatilidade e diplomacia na execução das tarefas destinadas. (Borja de Mozota, 2003; Best, 2006). São, ainda, inerentes ao gestor do design a capacidade de inovar, criar oportunidades e novas realidades (Atkinson, 2004 em Best, 2006; Cooper et al., 2005; Best, 2006; Hands, 2009). Ainda, o compromisso, o entusiasmo, a autoconfiança, a orientação para as equipas e, uma competência que a nós muito nos importa referir, a liderança, que lhe permite envolver os colaboradores no alcance de níveis elevados de qualidade e *performance* (Borja de Mozota, 2003; McBride, 2008; Hands, 2009; Borja de Mozota, 2009).

4 – LIDERANÇA

VIVEMOS EM TEMPOS DIFÍCEIS, EM QUE UM GÊNIO DESEJARIA
VIVER. GRANDES NECESSIDADES REQUEREM GRANDES LÍDERES.

— Thomas Jefferson

O reconhecimento é generalizado, na gestão de topo, da ferocidade do mercado no qual as organizações actuam, em que tudo está à venda, desde a tecnologia, partilha de mercado, até mesmo a própria marca. Noel e Dotlich (2008) referem, ainda, que o único elemento que ainda está fora deste reconhecimento é a liderança, com características capazes de definir, manter e elevar os valores das organizações.

A liderança sem seguidores não faz sentido, do mesmo modo que os objectivos definidos pela organização apenas são alcançados se existir força laboral activa em todos os sectores. Daí a necessidade de uma liderança transversal, ou seja, com carácter holístico, que actue na estrutura da organização de forma pluridireccional para, deste modo, estar em conformidade quer com as constantes reacções internas quer externas (Küpers & Weibler, 2008). Os resultados dependem de factores associados às necessidades dos seguidores, como o empenho, o compromisso e a responsabilidade organizacional. Em troca esperam da organização confiança, credibilidade, apoio, justiça e satisfação (Saari & Judge, 2004). Como se de um contrato psicológico se tratasse, a quebra destes factores gera descrença em ambas as partes e traduz-se numa desvinculação do elo emocional (Adair & Reed, 2006; Rego & Cunha, 2009a; Rego & Cunha, 2009b).

Neste capítulo, efectuamos a contextualização histórica das diferentes abordagens de liderança, exploramos as diferentes definições existentes, bem como a sua presença e actuação nas organizações. Descrevemos a necessidade de liderança na gestão das organizações, personificada na figura do líder, através das suas diferentes relações: líder-poder, líder-mudança e líder-seguidor.

4 | 1 – Conceito

O termo liderança, tal como o entendemos actualmente, surgiu há cerca de 200 anos, em Inglaterra, como referência às influências políticas exercidas no Parlamento (Bass, 1990 em House et al., 2004). É, contudo, um fenómeno social universal, que se evidencia quer no ser humano quer entre as diferentes espécies animais e que pode ser definido como "a natureza de influenciar o processo - e o seu resultado - que ocorre entre o líder e o seguidor" (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004, p. 5, tradução livre).

Segundo alguns autores, liderança é "o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo" (Teixeira, 2005, p. 163). A liderança, ao influenciar os seguidores, procura mantê-los despertos e motivados para tomarem o rumo pretendido (Rego & Cunha, 2009a) ou, como referem Mateo e Valdano, a liderança surge da combinação entre a sedução e a organização e resulta na "arte de gerir vontades" (1999, p. 42, tradução livre).

Para Hogg, "os líderes eficazes devem ser proactivos, orientados para a mudança,

Quadro-síntese da evolução do pensamento científico em liderança

Liderança Comportamental da Universidade do Ohio	Un. Ohio, 1945	Define-se o comportamento do líder por duas dimensões, em que uma está relacionada com a medida em que estabelece e estrutura objectivos para as tarefas a executar pelos seguidores – estrutura de iniciação. Associa-se a outra à relação entre ambas as partes, confiança e respeito mútuo, quer pelas ideias quer pelas atitudes – consideração. O cruzamento entre estes factores determina quatro combinações possíveis, conforme o grau de estrutura e consideração: (i) reduzida estrutura e reduzida consideração; (ii) alta estrutura e reduzida consideração; (iii) reduzida estrutura e alta consideração; e (iv) alta estrutura e alta consideração. Um estilo, por si só, não é eficaz, mas a combinação entre as diferentes posturas pode permitir alcançar resultados eficazes.
Liderança Comportamental da Universidade do Michigan	Un. Michigan, 1945	Apresenta-se conclusões semelhantes às dos estudos efectuados pela <i>Universidade de Ohio</i>, baseados na análise de entrevistas e inquéritos, permitindo classificar os comportamentos de liderança em dois grupos: (i) direccionado para factores relacionados com a tarefa; e (ii) orientado para as relações pessoais.
Continuum de liderança	Tannenbaum & Schmidt, 1953	A liderança apenas existe devido a um compromisso estabelecido entre a autoridade do líder e a liberdade dos seguidores, sendo que a sua eficácia depende de três factores que se cruzam: (i) características do líder (<i>background</i>, educação, experiência, sistema de valores, objectivos e expectativas); (ii) características dos seguidores (<i>background</i>, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades); e (iii) requisitos da situação (dimensão, complexidade dos objectivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e a natureza do trabalho). A relação entre líder e seguidor promove a autonomia e participação do seguidor no cumprimento da tarefa e na tomada de decisão. Compreende e assume um compromisso com os objectivos da organização, por parte dos seguidores, como factor preponderante para a implementação de um estilo de liderança participativo pelo líder. Publicação, em 1973, na <i>Harvard Business Review</i>, da revisão à teoria inicial, a qual acrescenta, como factor preponderante à eficácia da liderança, as forças no ambiente organizacional bem como do ambiente social.
Liderança Comportamental de Blake & Mouton	Blake & Mouton, 1961	Baseado em estudos anteriores, nomeadamente os estudos da <i>Universidade de Ohio</i> (1945), define-se pela análise matricial do estilo de liderança e é caracterizada por nove posições associadas à tarefa e outras nove associadas à preocupação com as pessoas, e deste cruzamento resultam oitenta e um resultados diferentes (de 1,1 a 9,9): (i) o estilo gestão empobrecida (reduzida preocupação com as pessoas e com as tarefas); (ii) o estilo <i>country club</i> (elevada preocupação com as pessoas e reduzida preocupação com as tarefas); (iii) o estilo autoridade - obediência (elevada preocupação com

inovadores, motivadores e inspiradores, e infundir uma visão ou missão no grupo" e "devem também estar interessados nos outros, ser capazes de promover o empenhamento no grupo, estimular os reforços extra e empoderar os membros da equipa" (2005, p. 55). Peterson, Park e Sweeney observam que "um bom líder, por definição, é o que cria, sustenta e/ou eleva a confiança, optimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera" (2008, p. 31). De acordo com Ulrich, Zenger e Smallwood (1999), a liderança é muito mais do que demonstração de atributos, é a conjugação desses mesmos atributos e das características pessoais - ser (característica de personalidade), saber (características de intelecto) e fazer (características de habilidade) - defendendo que os resultados definem a eficácia do líder.

4 | 2 – Evolução do pensamento científico em liderança

Os indícios de liderança datam de há cerca de 5.000 anos no Antigo Egipto, com as primeiras referências a símbolos hieroglíficos associados à figura do líder. Surgem, ainda, diversos vestígios de líderes e de liderança em escrituras ao longo da história da humanidade, nos estudos filosóficos da Antiga Grécia, nas descrições e relatos dos governantes do Império Romano (Bass, 1990 em House et al., 2004; Stone & Patterson, 2005).

É inerente ao ser humano a necessidade de orientação e, historicamente, as características associadas ao líder eram consideradas apenas na vertente da constituição física, ou seja, bom líder seria aquele com maior capacidade física (estatura, estrutura, força, robustez, resistência), algo que seria suficiente para se estar apto para liderar. Esta associação era motivada por preconceitos sobre a relação de liderança com o poder, ou seja, neste caso, o mais forte exercia poder sobre o mais fraco, demonstrando esse poder através de acções físicas (Teixeira, 2005).

Facto é que, sendo a liderança uma disciplina associada à componente psicológica, parece prevalecer sobre as características físicas, e um exemplo, apesar de orientado para fins malévolos, é o de Adolf Hitler (indivíduo de estatura e estrutura físicas inferiores que manipulou uma nação inteira em prol de objectivos de conquista de mais poder) (Adair & Reed, 2006). É curioso que a nível militar surgem outros exemplos, como o de Napoleão Bonaparte, em que esta supremacia psicológica refuta, mais uma vez, a 'força bruta', tão relevante no meio militar. Autores mais recentes referem a ética e a responsabilidade social como determinantes (Kellerman, 2004; Adair & Reed, 2006), ainda, o facto de verem os seus seguidores como objectos ou pessoas, concluindo que o líder vê pessoas.

Actualmente, o estudo da liderança é de uma complexidade crescente e indissociável das estruturas organizacionais, dos ambientes envolventes, da dinâmica e da multiplicidade de realidades e do cruzamento de acções baseadas em sistemas de prioridades. Os factores excepcionais, como a gestão de escândalos e de crises merecem igual atenção, desafiando, deste modo, as organizações a proporcionar liderança em conformidade com as necessidades dos ambientes nos quais estão envolvidos (Kellerman, 2004; Adair & Reed,

Quadro-síntese da evolução do pensamento científico em liderança

		produção e eficiência sobre a preocupação com as pessoas); (iv) o estilo homem da organização (grau médio de preocupação, quer com pessoas quer com tarefas); e (v) o estilo gestão de equipa (elevada preocupação quer com tarefas quer com pessoas).
Liderança Integrada	Burns & Stalker; Lawrence & Lorsch; Lombardo; Trice & Beyer; Bass; Miller & Droge; Thomson & Luthans; Schein; Donaldson; Yukl, 1961-2002	A organização é considerada como uma entidade com cultura, normas, valores e práticas próprias, tem consequências directas no comportamento do líder, que de igual modo é influenciado pelas contingências estratégicas e pelos modelos organizacionais com os quais age. A cultura organizacional tem, assim, grande influência no comportamento do líder nas organizações e a sua eficácia depende, em grande medida, da aceitação dos seguidores das práticas de liderança implementadas, sendo considerada uma função de integração.
Liderança Funcional	McGrath; Hackman & Walton; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 1962- 2000	O líder detém características que lhe permite perceber as necessidades do ambiente organizacional e, para o seu funcionamento regular, toma medidas preventivas quando se apercebe de desequilíbrios no ambiente que regula, através: (i) da busca e estruturação da informação; (ii) da utilização da informação na resolução de problemas; (iii) da gestão de recursos humanos; e (iv) da gestão de recursos materiais. Efectiva o desenrolar deste processo que culmina com a concretização dos objectivos organizacionais, através de cinco condições chave: (i) a clareza da direcção a tomar; (ii) a adequação da estrutura; (iii) o contexto organizacional de apoio; (iv) o apoio e assistência aos processos de grupo; e (v) a disponibilidade dos recursos materiais adequados.
Liderança Situacional Contingencial de Fiedler	Fiedler, 1967	Defende-se que um indivíduo deve aliar aos atributos de personalidade a capacidade de coexistir com factores situacionais ou contingenciais para melhor agir como líder. Considera-se três factores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao líder: (i) relação líder-subordinado (grau de aceitação do líder pelos seguidores); (ii) estrutura da tarefa (os objectivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados); e (iii) a posição de poder do líder (determinada fundamentalmente pela autoridade formal e pelo grau da influência sobre recompensas, punições, etc).
Liderança Baseada nos Comportamentos e Traços	Ghiselli, 1971	Identifica-se treze características dos traços do líder, a partir da avaliação de características mentais, físicas, sociais e psicológicas: (i) supervisão; (ii) inteligência; (iii) iniciativa; (iv) auto-confiança; (v) determinação; (vi) masculinidade/feminilidade; (vii) maturidade; (viii) sociabilidade; (ix) concretização pessoal; (x) actualização; (xi) poder sobre os outros; (xii) remuneração elevada; e (xiii) segurança no trabalho.

2006; Küpers & Weibler, 2008). A liderança nas organizações, como acrescentam Avolio, Walumbwa e Weber (2009), é praticada em função das características individuais do líder e das dinâmicas relacionais, estratégicas, globais e sociais envolventes, justificando a consideração de ser um "importante factor que pode afectar os processos de equipa e os seus resultados" (Santos, Caetano & Jesuino, 2008, p. 23).

Sistematizamos os pressupostos inerentes às diferentes abordagens na liderança no *Quadro-síntese da evolução do pensamento científico em liderança*.

4 | 3 – Liderança nas organizações

Como verificamos no *capítulo 1*, uma organização é um conjunto de grupos e individualidades, que propicia o desenvolvimento de pensamento convergente, arrastando consigo a necessidade de reduzir o leque de opiniões ao ponto de encontro de factores comuns (Küpers & Weibler, 2008). A organização é, assim, "o resultado de pessoas a fazer coisas em conjunto por um propósito comum. A relação básica entre o indivíduo e a organização pode, portanto, ser considerada como a dimensão mais fundamental em torno da qual se constrói uma tipologia" (Schein, 2004, p. 191, tradução livre).

Considerando que a liderança, função de gestão, se encontra no centro de decisão das estruturas organizacionais, sujeita os seguidores a agirem de acordo com os processos implementados. Segundo perspectivas mais recentes, a ênfase é dada ao seguidor como elemento de influência no desenvolvimento da liderança, ou seja, estes estudos propõem uma liderança repartida, reconhecendo a dependência da liderança nas reacções dos seguidores, segundo o princípio de que sem seguidores não há liderança (Hollander, 1992a, 1992b; Collinson, 2006; Yukl, 1999 em Küpers & Weibler, 2008).

4 | 3 | 1 – Liderança e poder

O poder tem origem na necessidade do Homem, num determinado contexto, fazer-se ouvir, obter ascendência, conquistar espaço de forma a mais facilmente dominar hierarquicamente e prevalecer sobre os seus pares (French & Raven, 1959 em Podsakoff & Schriesheim, 1985; Ferreira et al., 2001; Rego & Cunha, 2009a). Nas organizações, a legitimização do poder está dependente de diferentes factores, entre os quais a hierarquia e estrutura implementada, o que implica que os seguidores situados em níveis superiores tendam a tirar proveito desse posicionamento. Mas os diferentes posicionamentos dos elementos da organização não implicam que exista relação líder-seguidor, mas antes uma postura de respeito profissional pela hierarquia, assente na relação chefe-colaborador, na qual cada um desempenha o seu papel estipulado segundo regras convencionadas (Ferreira et al., 2001; Adair & Reed, 2006; Pinto et al., 2009; Rego & Cunha, 2009a).

Quadro-síntese da evolução do pensamento científico em liderança

Liderança Comportamental de Likert	Likert, 1971	A abordagem sugere a gestão participativa tendo a comunicação como base para a concertação de ideias e objectivos, através de quatro estilos de liderança: (i) a liderança autocrática-coerciva (o líder que decide o que tem de ser feito, como o efectuar, por quem e quando, estando o processo centralizado no topo hierárquico); (ii) a liderança autocrática-benevolente (o líder que toma as decisões, mas permite aos seguidores alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas, com centralização na cúpula da hierarquia do processo de decisão, compreende um grau de delegação e flexibilidade nas tarefas rotineiras); (iii) a liderança consultiva (o líder recolhe a informação necessária, junto dos seguidores, para definir os objectivos e tomar decisões); e (iv) a liderança participativa (gera o envolvimento total dos participantes, líderes e seguidores, na definição dos objectivos e tomadas de decisão).
Teoria do Caminho - Objectivo	House, 1971	Destaca-se que a liderança está dependente de dois grupos de factores ou características contingenciais: (i) do ambiente; e (ii) dos seguidores. Sugere-se quatro tipos de comportamentos (directivo, apoiante, participativo e orientador), aplicáveis em consonância com a natureza da situação que enfrenta, permitindo o aumento da motivação e a satisfação na tarefa, devido à clarificação do caminho a percorrer, bem como das respectivas recompensas no cumprimento destes objectivos organizacionais. Assim, o desempenho dos seguidores é mais eficaz se o líder definir claramente a tarefa, proporcionar condições para que o colaborador a execute, com eficácia e, assim, seja recompensado de forma adequada.
Liderança Situacional Contingencial de Vroom, Yetton & Jago	Vroom, Yetton & Jago, 1973-1988	Considera-se que para o líder ser eficaz deve ajustar o seu estilo em conformidade com a situação que se depara. Neste sentido, para efectivar a sua liderança deve ter em consideração elementos como a qualidade e racionalidade da decisão, a aceitação ou comprometimento dos seguidores na execução da decisão e o tempo necessário à sua execução. Define-se o processo como sendo sequencial na medida em que o avanço deriva de uma série de decisões que implicam aceitação e que determinam o grau e a forma como os seguidores agem à decisão.
Liderança Carismática	House; Klein & House; Conger & Kanungo; Robbins; Bilhim; Rego & Cunha, 1976-2004	Entende-se que a liderança pressupõe 'seguidança', ou seja, que não existem líderes sem seguidores, ainda, que a liderança existe pelo reconhecimento dos seus seguidores, é-lhes atribuída. Tem especial aptidão para surgir em períodos de grande mudança, por lhe serem atribuídas, pelos seguidores, características ou capacidades heróicas ou extraordinárias - líder transformacional. Descreve-se, ainda, como principais atributos destes líderes, a dominância, a autoconfiança, a necessidade de influenciar e a convicção de rectidão moral. Como características-tipo que distinguem os líderes carismáticos dos não carismáticos: (i) visão e articulação; (ii) risco pessoal; (iii) sensibilidade ao ambiente; (iv) sensibilidade para as necessidades dos liderados; e (v) comportamentos não.

| 063 –

Por poder de recompensar entende-se a capacidade de um indivíduo recompensar outro atendendo ao cumprimento objectivo da tarefa proposta. Ainda, da capacidade do indivíduo detentor do poder de procurar mediar a relação e a cooperação positiva, ou seja, que do relacionamento e cooperação positivos surjam recompensas. O poder de recompensar pode ser usado pelo detentor para, através de uma terceira parte, demonstrar a um indivíduo/grupo qual a recompensa por determinado comportamento/tarefa (French & Raven, 1959 em Podsakoff & Schriesheim, 1985; Pareek, 2006).

| 064 –

O poder coercivo tem relação bastante estreita com o poder de recompensar. O que os distingue é a capacidade de subversão do autor sobre o implicado, ou seja, o autor age sobre o implicado com castigos em ambiente de constante ameaça e descrença nas valências dos implicados (French & Raven, 1959 em Podsakoff & Schriesheim, 1985).

| 065 –

O poder legítimo é adquirido, instaurado e, ainda, definido pela própria estrutura hierárquica. Os elementos nas faixas inferiores da hierarquia "prestam contas" aos níveis superiores e exercem poder sobre as que se situam abaixo. O reconhecimento desta estrutura de poder legítima as acções dos elementos superiores e é reconhecido pelos elementos situados nos níveis mais abaixo através da "obrigação de aceitar" as instruções que recebem (Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Pinto et al., 2009). Este tipo de relação tende a tornar-se coerciva pela imposição da ordem. A capacidade de punir e premiar do superior deriva em regimes de medo sobre os seguidores, por perceberem que a obtenção das respectivas recompensas resulta da aceitação, sem resposta, das decisões do líder.

| 066 –

O poder pericial refere-se ao conhecimento que um certo indivíduo detém em relação a outro. As experiências em determinadas competências distinguem as capacidades entre os indivíduos e, por conseguinte, definem uma ordem de poder entre si, de quem possui maiores valências para uma determinada necessidade organizacional (French & Raven, 1959 em Podsakoff & Schriesheim, 1985).

O poder faz parte da essência da liderança, como elemento catalisador da relação líder-liderado, pelo que só existe liderança se existirem seguidores (Rego & Cunha, 2009a). As aptidões, capacidades e atitudes dos gestores para influenciarem as atitudes e comportamentos dos seus seguidores assumem um peso determinante no desempenho das organizações, razão pela qual o seu estudo assume papel relevante.

A relação entre liderança e poder é bastante estreita, já que liderar é estar na posse de poder sobre os liderados (Mateo & Valdano, 1999). De acordo com French e Raven (1959 em Podsakoff & Schriesheim, 1985), são as diferentes fontes do poder que determinam a acção do líder. Crozier e Friedberg referem ser "uma relação de força, da qual um (actor) pode retirar vantagem sobre o outro, mas onde igualmente qualquer deles não é jamais totalmente desprovido de poder face ao outro" (1977 em Ferreira et al., 2001, p. 64). Segundo Lourenço (2006) e Kellerman (2004), esta relação é evidente nos títulos que distinguem certos postos, de que são exemplos Adolf Hitler - *Der Führer* (o Líder), ou Fidel Castro - *El Comandante* (o Comandante), ambos detentores de poder, sinónimos de os que lideram, os que seguem à frente, os que conduzem. Para Crozier e Friedberg (1977 em Ferreira et al., 2001), o poder manifesta-se através das características individuais, sociais, culturais e económicas onde estão inseridos os actores e os constrangimentos estruturais determinam o uso do poder de um actor sobre outro.

French e Raven (1959 em Podsakoff & Schriesheim, 1985) identificaram cinco fontes de poder: (i) poder de recompensar (063); (ii) poder coercivo (064); (iii) poder legítimo (065); (iv) poder pericial (066); e (v) poder relacional (067). Uma sexta fonte de poder, identificada por Podsakoff e Schriesheim (1985), surge como consequência de estudos posteriores que demonstram a sua influência na relação entre os indivíduos - poder informacional. Sendo a organização um contexto social, a informação e o conhecimento são factores que devem ser tidos em consideração como fontes de poder (068), por daí se tirar vantagem sobre quem os não possui (Adair & Reed, 2006; Rego & Cunha, 2009a). Inserida numa sociedade de grupos, de informação constante e actualizada ao segundo, com meios de comunicação que contraem a distância entre dois pontos geográficos, o poder informacional permite o aumento da fiabilidade na informação, e torna-se numa valiosa ferramenta para o seu controlo e gestão a fim de podermos actuar em conformidade, com tempo e rigor, e assim estar em consonância com os contextos e circunstâncias que nos são apresentadas. As redes sociais são uma fonte de poder informacional, por, a partir destas, se extrair informação preponderante acerca dos diversos *stakeholders* e da concorrência, como hábitos de consumo, reacções a um determinado produto/serviço, tendências, e, em relação aos consumidores, possibilitar a criação de estratégias de promoção do produto através de correntes de comunicação do tipo passa-a-palavra, como influenciadores de opinião. A manutenção de redes de contacto actualizadas e diversificadas, quer culturalmente quer ao nível da sua multidisciplinaridade, permite a obtenção de respostas mais rigorosas, prontas, e, assim, aumentar a capacidade de reacção, o que, deste modo, permite influenciar as decisões dos responsáveis (Adair & Reed, 2006; Rego & Cunha, 2009b; Pinto et al., 2009). O poder

Quadro-síntese da evolução do pensamento científico em liderança

		Considera-se a existência de três elementos que façam despoletar o surgimento deste tipo de liderança: (i) a faísca (associado às características carismáticas e atributos de um líder); (ii) a matéria inflamável (eferente aos seguidores receptivos); e (iii) o oxigénio (relativo ao ambiente que envolve a situação propícia ao surgimento de liderança carismática). O carisma pode ser adquirido ou apreendido, exibindo desempenhos mais elevados no cumprimento da tarefa, bem como forte componente ideológica, tendo maior preponderância em organizações em fase de formação recente ou de mudança profunda, com ambientes de futuro incerto e tenso.
Novo Género de Liderança	Burns; Bass, 1978-1985	Considera-se o comportamento do líder como base para a liderança eficaz, para uma postura transformacional e para uma preocupação com o indivíduo seguidor. Estes são reflectidos na sua atitude visionária, inspiracional, ideológica, acentuando o seu comportamento em favor dos valores e da moral.
Liderança Situacional Contingencial de Blachard & Hersey	Blachard & Hersey, 1982	A abordagem assenta na maturidade dos seguidores no cumprimento da tarefa, de acordo com a situação apresentada num determinado contexto, recorrendo à análise de duas dimensões, em que uma é orientada para o comportamento de tarefa e a outra relacionada com o comportamento de relação. A eficácia do líder resulta da capacidade de conseguir a análise correcta do estado de maturidade em que se encontram os seus seguidores e optar pelo estilo de liderança mais apropriado à situação. Esta análise está sujeita a três factores: (i) grau de comportamento orientado para tarefas exibido pelo líder; (ii) grau de comportamento relacional; e (iii) nível de maturidade dos seguidores. O estilo de liderança é variável, dependendo do grau de maturidade apresentado pelos seguidores, sendo que à medida que o seguidor aumenta a sua maturidade perante uma determinada tarefa, o líder responde com diminuição do grau de comportamento de relação, ou seja, aumenta a autonomia do seguidor. Considera-se quatro estilos de liderança associados aos níveis de maturidade: (i) comando (elevada orientação para a tarefa, reduzida orientação para as pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde deve executá-las. Enfatiza um comportamento directivo (ou de comando). M1: os seguidores não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes; (ii) orientação (elevada orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento directivo, mas apoiante. M2: os seguidores ainda não são capazes, mas querem fazer correctamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as capacidades necessárias; (iii) apoio (reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os seguidores partilham a tomada de decisão, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar M3: as pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende; (iv) delegação (reduzida orientação para a tarefa, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários M4: os seguidores são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado).

informacional estende-se ao líder, que com esta capacidade de criar, influenciar e gerir redes sociais, controla a acção dos seus seguidores e, ao mesmo tempo, promove a sua interacção, tornando estas redes mais cooperantes, atentas e colaborativas (Adair & Reed, 2006; Rego & Cunha, 2009b).

4 | 3 | 2 – Liderança e seguidores

| 067 –

O indivíduo com poder é referência para o seguidor, ou seja, este último reconhece as suas valências, identifica-se com ele e procura actuar em consonância para poder alcançar os seus objectivos (French e Raven, 1959 em Podsakoff & Schriesheim, 1985).

Como defende Senge, a liderança deve ser transversal na estrutura hierárquica, ou seja,

a mudança liderada pelo topo pode gerar alguma energia, mas é como uma onda que morre na praia, porque cria uma atitude complacente na organização. A verdadeira aprendizagem acontece no dia-a-dia, através das acções que as pessoas executam e das relações que constroem. (...) É evidente que as pessoas não se sentirão bem no seu trabalho se este apenas consistir em alcançar os alvos que outra pessoa definiu (2001, pp. 203).

| 068 –

Gerir redes sociais com características multiculturais e multidisciplinares permite um mais vasto campo de abordagem, bem como o aumento da capacidade de resolução de problemas, permitindo colmatar dificuldades inerentes à competitividade entre organizações por intermédio dos seus produtos/serviços nos mercados onde actuam ou pretendem actuar. Assim, as redes sociais no contexto organizacional acrescentam a sua utilidade por funcionarem como primeiro veículo de promoção da marca e respectivos produtos/serviços e, igualmente, de tudo o que representam (Rego & Cunha, 2009a). Redes sociais solidificadas facilitam a circulação da informação, que, no contexto actual, como fonte de poder, permitam ao indivíduo ter uma "arma de negociação". Assim, "à medida que o conhecimento aumenta e que cada indivíduo tem, portanto, de ser mais especializado, a resolução de problemas exige a contribuição de vários especialistas, o que potencia o poder de quem possui redes de contactos adequados" (Pinto et al., 2009, p. 153).

O ser humano, como ser social, tem necessidade de criar afinidade com os diversos factores inerentes aos ambientes que tem por hábito frequentar, interagir, discutir, propor (Sousa, 1990; Daft, 2007). Estas relações de afinidade são criadas em ambientes nos quais revê as suas crenças, valores culturais e religiosos, etc. É comum verificarmos que os espaços de descompressão estão intimamente relacionados com a postura psicológica de cada indivíduo e, ainda, com a necessidade de fazer parte, associar-se ou querer "fazer parte de" (069) (Sousa, 1990). Ideia a reter é a de que a liderança surge da natureza colectiva do destinatário, da preocupação por objectivos comuns e da legitimização dessa natureza, na qual os intervenientes se afirmam com diferentes poderes, hierarquizando a relação líder-seguidor. Esta é alicerçada no poder exercido por um indivíduo (líder) sobre o outro (seguidor) e só existe se o seguidor agir como tal, ou seja, se reconhecer no líder as valências e competências exigidas ou consideradas preponderantes para que aja de modo concertado e eficaz (French & Raven, 1959 em Podsakoff & Schriesheim, 1985; Ferreira et al., 2001; Adair & Reed, 2006; Pinto et al., 2009). A liderança nas organizações está, por isso, igualmente interligada com as motivações dos seguidores (Schein, 2004; Küpers & Weibler, 2008), pelo que as organizações têm a necessidade de manter os níveis motivacionais, de empenho e compromisso, de promover a criação de comunidades organizacionais que actuem em prol da inovação e crescimento psicológico, social e de aprendizagem (Jesuino, 1987 em Ferreira et. al, 2001; Ferreira et al., 2001; Torlak, 2004; Senge, 2004; Adair & Reed, 2006).

| 069 –

Os grupos em si regulam-se por uma auto-gestão de valores comuns, por eles comuns entre todos os seus elementos. Por exemplo, o grupo dos cristãos ou o grupo dos muçulmanos que se cruza com outros grupos, o dos cristãos europeus e cristãos sul-americanos, que por sua vez se cruza com outros grupos, o grupo dos cristãos europeus portugueses e o grupo dos cristãos europeus italianos, e por aí em diante (Sousa, 1990; Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

A organização está na presença constante de factores que promovem a mudança, que provocam oscilações comportamentais e que afectam de várias formas o seu rendimento, quer interna quer externamente (Tanner Jr., 1990; Ferreira et al., 2001), as quais devem ser consideradas no processo de tomada de decisão do líder. A criação de ambientes organizacionais empenhados e comprometidos com os desafios que a mudança apresenta está relacionada

Quadro-síntese da evolução do pensamento científico em liderança

Teoria Valor-Crença	Triandis; Hofstede, 1995-2001	Enfatiza-se que são os valores e crenças sustentadas por membros de culturas que influenciam o grau em que o comportamento dos indivíduos, grupos e instituições dentro das próprias culturas é aprovado, e até que ponto é visto como legítimo, aceitável e eficaz.
Teoria da Troca Líder-Membro	Gerstner & Day; Cogliser & Schriesheim; Robbins; Bilhim; Uhl-Bien; Chen et al.; Ilies et al., 1997-2007	Centra-se na relação entre o líder e o seguidor, na sua qualidade e no impacto sobre os resultados, sendo que a liderança ocorre quando existe relação eficaz entre ambos, quando da sua interação resulta influência mútua e incremental, ou seja, a qualidade do relacionamento tem influência nos resultados, bem como na cidadania das organizações. O líder tende a desenvolver relacionamentos diferenciados com os elementos seguidores, o que faz derivar dois grupos distintos (<i>in group</i> e <i>out group</i>), em que a diferenciação é sempre realizada pelo líder, embora os seus critérios não sejam apresentados de forma clara. No <i>in group</i> incluem-se as pessoas "em função da similaridade de atitudes e características de personalidade ou por possuírem um nível de competência superior ao dos demais membros" e que, embora elas sejam sempre escolhidas do líder, é com base nessas mesmas características pessoais que elas são escolhidas. Este grupo recebe, naturalmente, mais atenção por parte do líder e é mesmo provável que essa atenção se estenda a vários privilégios. O <i>out group</i> é tratado com uma autoridade mais formal. Relatos demonstram que independentemente das origens do líder, o seu relacionamento promove maior realização e eficácia, bem como, maior satisfação por parte dos elementos do <i>in group</i>, e que a qualidade da relação está associada à definição de objectivos cooperativos ou interdependentes.
Liderança baseada em Resultados	Ulrich, Zenger & Smallwood, 1999	A liderança é muito mais do que demonstração de atributos, é a conjugação desses atributos com características pessoais: (i) características de personalidade (ser); (ii) características de intelecto (saber); e (iii) características de habilidade (fazer). A eficácia da liderança é determinada pela comparação do resultado obtido da conjugação de atributos com os resultados organizacionais desejados. O líder eficaz deve definir o futuro de uma organização de forma a incitar os seus seguidores, tendo a capacidade de alocar esses seguidores para que a tarefa seja executada da melhor forma. Para tal, a sua visão, missão, estratégia, aspirações, destino, alcance e valores devem definir a direcção da organização, pela sua capacidade de compreender os acontecimentos externos, focar-se no futuro e transformar a visão em acção.
Liderança de Nível 5	Collins; Cunha & Rego; Kinicki & Kreitner, 2001-2006	De todas as características do líder, a humildade é a mais importante e aquela que permite ao líder ser completo, ou seja, passar do estado 'bom' para o estado 'excelente'. Esta característica do líder assenta na ética e integridade do líder e na sua dedicação à organização numa perspectiva humana.

com o empoderamento que os líderes promovem nos seguidores, isto é, é primordial que a postura do líder seja altruísta e promova o desenvolvimento das capacidades criativas, intelectuais e aptidões dos seus seguidores (Adair & Reed, 2006; Rego & Cunha, 2009b). Assim, é esperado que o líder empenhe o trabalho ao contrário de o controlar e, segundo esta orientação comportamental, o seguidor espera disciplina, apoio e confiança e que o seu papel na organização ultrapasse o estabelecido contratualmente (Rego & Cunha, 2009b). Como defendem Ulrich, Zenger e Smallwood,

os colaboradores uma vez envolvidos tornam-se empenhados em engrenar as suas acções com os objectivos organizacionais, e eles são dedicados no investimento das suas mentes, corpo e alma aos objectivos perseguidos pela organização. Os líderes esforçam-se para que o compromisso dos colaboradores deva igualmente dispendir valiosos recursos de tempo, energia, e focus para empenhar totalmente os indivíduos e equipas da organização, (...) os líderes devem construir relacionamentos colaborativos; devem partilhar o poder e a autoridade; e devem gerir a atenção. Os líderes devem ajudar os indivíduos a ver e sentir como os seus contributos auxiliam no alcance dos objectivos da organização (1999, pp. 6-7, tradução livre).

Os seguidores esperam, assim, mais do que a filiação à organização e o cumprimento do contrato escrito. Ou seja, inicialmente, procuram algo que lhes permita a subsistência pessoal e motivacional na organização. Numa segunda fase, em termos psicológicos, que a situação lhes permita encarar o dia-a-dia das suas tarefas com maior satisfação e maior empenho, o que, por consequência, gera criatividade, construtividade, respeito pela organização, pelo grupo e seus objectivos, por perspectivar a possibilidade de crescimento como pessoas e não como objectos (Rego & Cunha, 2009b). A relação entre a organização e o colaborador permite alargar competências laborais para além das redigidas no contrato laboral. Este contrato psicológico, não escrito, representativo de um conjunto de expectativas mútuas (070), é relevante por interferir nos comportamentos do colaborador e na forma como adere às situações de mudança. A vinculação e duração desta relação psicológica dependem da avaliação e comportamentos entre o colaborador e os seus superiores e é a partir desta que a opinião do colaborador acerca do estatuto da organização é reflectida (Rego & Cunha, 2009b).

Saari e Judge (2004) expõem que a disposição, a cultura e a situação laboral influenciam o comportamento do colaborador em relação ao líder e acrescentam que a combinação destes três factores permite ao colaborador alcançar diferentes estados na sua vertente pessoal: (i) satisfação e *performance* no trabalho; (ii) satisfação no trabalho e na vida; e (iii) satisfação e comportamentos de abandono (de acordo com o resultado positivo ou negativo da satisfação no trabalho). Para Concelman, Davis e Eilertsen (2004), a relação líder-seguidor é determinada por cinco factores que consideram essenciais: (i) comunicação - desenvolver e apresentar de forma concreta o que se pretende; (ii) responsabilização - definir claramente os papéis de cada um dos intervenientes no processo; (iii) competências - desenvolver as capacidades dos elementos chave para a implementação; (iv) alinhamento - alinhar

| 070 —

O subsistema institucional tem com principal preocupação a adaptação da organização às condicionantes impostas pela sociedade na qual está inserida e necessidade de aceitação dos intervenientes a desse contexto, para que da monitorização das alterações decorrentes haja ajuste da estrutura e, deste modo, o cumprimento do seu propósito organizacio-nal. Ainda, uma das características deste subsistema é a sua pro-actividade traduzida numa atitude adaptativa e atitude negocial (Sousa, 1990).

Quadro-síntese da evolução do pensamento científico em liderança

Liderança Partilhada	Pearce & Conger; Day et al.; Pearce; O'Connor & Quinn; Carson et al., 2003-2007	A liderança é um processo dinâmico e interactivo de influência entre os indivíduos em grupos, para os quais o objectivo é liderar o outro com o fim de alcançar a consecução dos objectivos do grupo, da organização, ou ambos. Envolve a influência dos pares: (i) de forma lateral; e (ii) de forma ascendente ou descendente. A eficácia da liderança torna-se, deste modo, de forma mais evidente, o resultado dessas ligações ou relações entre as partes que do resultado de qualquer uma parte desse sistema (tal como a do líder). Esta abordagem de liderança compartilhada procura realçar os factores comuns entre os colaboradores, sendo estes que permitem efectivar e tolerar a relação líder-seguidor através do objectivo comum, do apoio social e da voz de comando.
GLOBE	House et al., 2004	Define-se que a cultura surge da partilha de motivações, valores, crenças, identidades e interpretações ou significados de eventos e de experiências comuns que são transmitidos ao longo de gerações. Os pressupostos que baseiam estas manifestações influem na distinção e interpretação sobre os atributos dos líderes (i.e. ética, bondade/maldade e eficácia) pelos seguidores. A liderança é definida como a capacidade de um indivíduo influenciar e motivar os seguidores, para que contribuam para a eficácia e sucesso das organizações das quais são membros. O programa de pesquisa <i>GLOBE</i> foi projectado para identificar a <i>Teoria de Liderança</i> mais eficaz em cada sociedade.
Liderança Primal	Goleman, Boyatzis & McKee, 2005	Defende-se que o papel emocional do líder é primal, isto é, vem em primeiro lugar e, sendo esta a primeira manifestação de liderança, é a mais importante, por permitir ao líder conduzir as emoções colectivas dos seus seguidores na obtenção de resultados e efeitos superiores ao simples desempenho positivo das tarefas. Neste sentido, o líder, como elemento que sabe mais, procura uma "relação de apoio emocional" que se traduza em empatia com os seguidores, e esta, de forma continuada, gere as emoções envolvidas (as suas e as dos seus seguidores). O líder contagia, não apenas pelo que diz, mas pelas emoções que provoca, as quais vão muito para além das suas palavras, permitindo-lhe retirar das pessoas com quem trabalha o seu melhor, tornando-as mais válidas, mais competentes e mais felizes. Neste sentido, o líder cria ressonância, sendo que, no sentido inverso, o líder cria dissonância. Desta forma, entende-se que a transmissão dos estados emocionais de um líder está relacionada com a sua expressividade facial, com a sua voz e com os seus gestos.
Liderança Emocional	Goleman et al., 2005	Distingue-se seis estilos de liderança, que, não sendo estanques (não impeditivos de um líder flutuar entre as suas variantes), geram ressonância ou dissonância junto dos seguidores, procurando, contudo, maior eficácia no resultado.

processos e sistemas para que se reforcem os comportamentos desejados; e (v) medida - providenciar e serem claros os valores desejados para a mudança, daí que

a falência dos modelos de gestão baseados no 'sucesso a todo custo', abrem espaço ao pensamento no papel do líder como gestor de recursos humanos, seguidores com responsabilidades, seres pensantes com objectivos pessoais, necessidades que vão para além das paredes da organização, factores culturais, económicos, psicológicos, ou seja, motivações que fazem o colaborador agir de forma a concretizar esses objectivos pessoais (Maslow, A. 1943), e que devem ser entendidos, e inseridos na equação estratégica da organização, para que se cumpram as missões e objectivos. (Rego & Cunha, 2009b, pp. 142)

4 | 3 | 3 – Liderança e mudança

Historicamente as mudanças têm permitido ao Homem a transição de paradigmas, as quais foram orientadas, encabeçadas, dirigidas, seguidas, apoiadas, enfim, lideradas por indivíduos com a capacidade de incutir valores, confiança e visão. Por romperem com estados outrora representativos, como referência "do caminho a percorrer", as mudanças são tidas como transições bastante emocionais e, à partida, criam "combatividade" dos seguidores devido ao factor incerteza (Rego & Cunha, 2009a).

A necessidade de orientação em situações de pressão emocional, no decurso de um determinado processo (independentemente do seu carácter, seja ele político, cultural, social ou económico), é reflexo de reacções do ser humano à instabilidade, à incerteza, a ambientes em que a mudança é característica regular. A liderança e a mudança têm uma relação simbiótica (Kotter, 1990). Podemos dizer que a mudança promove a necessidade de liderança. Neste sentido, o líder tende a assegurar a orientação e segurança necessárias para o percurso a seguir, isto porque, pelas suas capacidades, consegue influenciar os seus seguidores para a concretização e objectivos (Lourenço, 2006).

A mudança está associada igualmente à ruptura, já que a implementação de novos paradigmas provoca a alteração de regras, de conceitos, de estratégias, de processos, ou seja, do até então estabelecido. A mudança é encarada como a entrada num território desconhecido e faz parte do ser humano encará-lo com dificuldade e receio, sendo mais fácil manter o estado presente, que é seguro e expectável (Ferreira et al., 2001; Rego & Cunha, 2009a). As incertezas inerentes à mudança criam espaço para o surgimento de líderes, indivíduos capazes de desconstruir os tabus associados a estas situações, criar plataformas de estabilidade emocional, confiança e credibilidade em relação ao futuro, bem como à evolução pessoal dos seguidores, os quais reconhecem, então, a capacidade do líder para orientar a mudança, incutir objectivos que valorizem a sua aprendizagem contínua, o seu crescimento intelectual e pessoal.

Quadro-síntese da evolução do pensamento científico em liderança

Liderança
Funcional Baseada
em 4 Pressupostos

Santos, Caetano
& Jesuino,
2008

Os estilos que geram comportamentos ressonantes são: (i) estilo visionário (não lhes incute ideias e fins sem que eles os descubram por si, e neles acreditem genuinamente e, como líder visionário, leva os seguidores a realizarem as suas tarefas de uma forma envolvente, com espaço para que descubram um caminho que, ele próprio, já imaginou); (ii) estilo conselheiro (o líder vê o homem para além do profissional e interessa-se pelo seu bem-estar dentro e fora do trabalho); (iii) estilo relacional (caracterizado pela partilha de emoções, coloca a ênfase no ser humano e nos seus sentimentos, mais do que no profissional, e, ao fazê-lo, gera grandes laços de fidelidade e relacionamento, o que, mesmo assim, não garante, de forma directa, o incremento do desempenho das pessoas); (iv) estilo democrático (recorre aos contactos pessoais, à discussão, à partilha de ideias e às sugestões, sendo que, é a ouvir os outros que encontra grande parte do fundamento do seu próprio processo decisório).

Os estilos que geram comportamentos dissonantes são descritos como: (v) estilo pressionador (o líder está focado nos objectivos, deixando para um plano completamente secundário as pessoas, o que poderá ter resultados – e a médio/longo prazo tem seguramente); (vi) estilo dirigista (preconiza a obediência cega, o que o liga a uma forma eminentemente coerciva de estar na vida).

A abordagem defende que a liderança organizacional assenta em quatro pressupostos orientados: (i) a liderança de equipas, resolução de problemas, dinâmica de processos, clarificação de estratégias, sua coordenação e aprendizagem; (ii) a interacção dessas equipas no cumprimento da tarefa; (iii) a tarefa como factor episódico composto por quatro fases (avaliação situacional, estruturação estratégica, envolvimento na acção, reflexão); e (iv) o ciclo processual da tarefa (regulação das interacções decorrentes e preponderância dada a cada uma das fases).

A necessidade de criação de ligações emocionais, de partilha de realidades, entreaajuda, compreensão e companheirismo obriga, por isso, a que o líder esteja/seja próximo dos seus seguidores.

4 | 3 | 4 – Aprendizagem organizacional e mudança

A organização vê-se, como já evidenciado, na necessidade de constante adaptação à realidade com a qual se depara, para poder reagir de forma eficaz aos ambientes turbulentos, os quais a compelem a aprender constantemente sob pena de não ser capaz de proceder à sua própria renovação (Kim & Mauborgne, 2008). Deste modo, espera-se da organização que detenha a capacidade de criar uma cultura organizacional que lhe permita mudar internamente para se adaptar externamente e, através deste processo globalizante, aumentar a possibilidade de ocorrência de aprendizagem organizacional (Rego & Cunha, 2009a). Neste sentido, a organização aprendente difere de aprendizagem organizacional. Conforme Denton (1998), "organização aprendente" é algo que a organização "é" e a "aprendizagem organizacional" é algo que a organização "faz", indicando que uma organização é aprendente quando a aprendizagem organizacional faz parte da sua cultura e é promovida, incentivada e desenvolvida de forma intencional (Rebelo, 2006).

Senge (1993 em Rego & Cunha, 2009a) e Torlak (2004) sugerem que a organização aprendente tem cinco características fundamentais: (i) mestria pessoal; (ii) modelos mentais; (iii) visão partilhada; (iv) aprendizagem em equipa; e (v) pensamento sistémico. De entre estas, Senge (2004) destaca a última como a característica fundamental, quer para a organização quer para os seguidores, definida pelas consequências dos seus comportamentos enquanto elementos que aprendem, pensam e participam no sistema global. Reforça que é a relação entre estas forças que dá forma ao sistema global e que permite espaço à aprendizagem. A estrutura organizacional tende a ser de hierarquia simples, com número reduzido de níveis, grupos e subgrupos de aptidões diversas e fronteiras entre os diferentes departamentos, bastante flexíveis, para que o ajuste à mudança seja rápido. São estruturas onde o empoderamento dos seguidores e a sua autonomia permitem o desenvolvimento individual e grupal, através de uma actuação equilibrada baseada na experimentação, na segurança e no respeito pelas linhas de orientação definidas na estratégia da organização (Teixeira, 2005; Rego & Cunha, 2009a). A relação entre o empoderamento dos seguidores e a missão definida pelos superiores hierárquicos da organização cria espaço aos níveis inferiores para definirem estratégias para melhor concretizarem a missão da organização (*bottom-up*) (Teixeira, 2005; Rego & Cunha, 2009a). Neste sentido, os gestores operam como treinadores ou orientadores, procurando estimular a experimentação e a inovação e são, de acordo com Teixeira (2005), competentes a criar e projectar a organização, mas, igualmente, aprendizes eficazes, o que lhes permite perceber melhor as dificuldades da mudança, liderar a mudança e valorizar o grupo no seu decurso.

| 071 —

A sua motivação pessoal e organizacional unifica-se em torno da visão, missão, estratégia, valores e objectivos, expectativas, satisfação, realização e promoção pessoal e social, considerando o seu potencial e competências para determinada tarefa (Rego & Cunha, 2009a).

| 072 —

O aumento da velocidade de mudança nas organizações é definido pelos factores mudança e estabilidade, considerando a mudança como regra e a estabilidade como excepção, o que implica que a organização deva estar preparada para mudanças constantes (insatisfação pelo *statu quo*) (Teixeira, 2005).

| 073 —

A crescente imprevisibilidade da mudança é definida pelo aumento da velocidade desta, o que cria imprevisibilidade acerca de quando e como acontecerá a mudança, ou seja, a imprevisibilidade, a agilidade e a versatilidade em relação a esses períodos (Teixeira, 2005) devem ser características do tecido organizacional.

| 074 —

A emergência da sociedade de informação e o capital humano são respectivamente o terceiro e quarto factores considerados por Teixeira (2005), estando directamente associados com os recursos humanos da organização, o facto de serem reconhecidos como principal factor competitivo e do recurso aos seus préstimos como indivíduos e não máquinas (Rego & Cunha, 2009a), ou seja, considera que as máquinas agem de acordo com regras e limitações pré-definidas e a sua acção, neste sentido, é limitada, os resultados expectáveis e constantes, ao contrário da mente humana, que quando agilizada fornece informação para além do limite da sua capacidade de aprender e ajustar a novos cenários rapidamente.

| 075 —

Os ambientes e cenários que proporcionam este tipo de oportunidades de aprendizagem têm uma relação estreita com a existência de pessoas com talento que mudam frequentemente, que estão aptas à mudança e à aprendizagem (Teixeira, 2005; Rego & Cunha, 2009a).

A organização que aprende apresenta certas características típicas na sua estrutura e postura ao nível dos recursos humanos e no estilo de gestão da estratégia. Culturalmente, as organizações estão orientadas para a tarefa e, em simultâneo, direccionadas para as necessidades dos seus *stakeholders*, o que implica que a capacidade, anteriormente descrita, dos seguidores estarem aptos para as constantes mudanças, para desaprenderem e voltarem a aprender, valoriza e acelera o processo de mudança com maior versatilidade.

A aprendizagem e a reaprendizagem assimilam informação e criam rotinas acerca do conhecimento (aprendizagem) e atingem o ponto de ruptura para se reequilibrarem (reaprendizagem). Para além desta prontidão para aprender e desaprender, a tolerância ao erro, experimentação, a maior abertura e objectividade, bem como o questionamento dos modelos vigentes, passam a fazer parte da cultura da organização e da sua postura perante a mudança (Fiol, 1996 em Rego & Cunha, 2009a; Rego & Cunha, 2009a).

É a velocidade com que a organização aprende e reaprende que garante a vantagem ou desvantagem competitivas perante a concorrência (Kim & Mauborgne, 2008), sendo, por isso, fundamental que os gestores exibam capacidades para proporcionar ambientes profícuos e estimulantes ao desenvolvimento do conhecimento e da (re)aprendizagem. Ainda, que permitam aos recursos humanos que melhorem os seus conhecimentos e competências, bem como a habilidade de conseguirem executar as tarefas por estarem preparados, quer intelectualmente quer psicologicamente (Torlak, 2004). Esta atitude capacita a concepção de sistemas com perspectivas de sustentabilidade permitindo maior vigilância, geração ou conversão de novas ideias e novos conhecimentos e, desta forma, adaptação a novas exigências (Rego & Cunha, 2009a). A aprendizagem está, assim, relacionada com a estrutura da organização, com a flexibilidade que demonstra perante os requisitos externos, com a sua relação com parceiros e com o consumidor (Daft, 2009) e, internamente, com os recursos humanos (071) (Rego & Cunha, 2009a). Estando a consecução dos objectivos da organização dependente de factores internos e externos, a resistência à mudança torna-se entrave à aprendizagem (Ferreira et al., 2001). Teixeira (2005) descreve cinco razões fundamentais para a resistência à mudança associadas à aprendizagem organizacional: (i) o aumento da velocidade de mudança nas organizações (072); (ii) a crescente imprevisibilidade da mudança (073); (iii) a emergência da sociedade de informação (074); (iv) o capital humano; e (v) os ambientes e cenários (075).

A capacidade da organização gerir, regular e se adaptar aos constrangimentos impostos pelos diferentes ambientes com os quais interage através da aprendizagem assenta, de acordo com Torlak (2004), em cinco fundamentos: (i) no modo como a organização assegura essa aprendizagem; (ii) na resistência/aceitação dos colaboradores de uma determinada estratégia definida pelos decisores para superar um obstáculo e a interpretação que fazem deste; (iii) na capacidade da organização em adoptar modelos baseados na aprendizagem em *single-loop* (circulo simples), *double-loop* (circulo duplo) e *triple-loop* (circulo triplo) (076); (iv) na capacidade da organização perceber as cinco disciplinas de Senge (077) e, a partir destas, gerir os comportamentos de

| 076 –

Por círculo simples entende-se correcção de erros que interfiram no cumprimento dos objectivos propostos pela organização, seguindo as regras definidas a priori (1992 em Rego & Cunha, 2009a; Argyris, 1977).

A teoria do círculo duplo define a correcção e, se necessário, a alteração de processos e normas, na qual a capacidade de aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento de mecanismos internos, no contexto de "batalha de mercado", de inovação com valor e na conquista de vantagem competitiva em relação à concorrência (1992 em Rego & Cunha, 2009a; Argyris, 1977). As características deste processo promovem a auto-avaliação de desempenho e comportamentos e a responsabilização na transmissão da informação (Argyris, 1994 em Cors, 2003).

Por círculo triplo considera-se a extensão da aprendizagem do círculo duplo ao "questionar todas as normas, políticas, e objectivos, mesmo para além daqueles definidos pela organização" (Yammarino & Dansereau, 2006, p. 139).

| 077 –

As cinco disciplinas descritas por Senge são: (i) domínio pessoal; (ii) modelos mentais; (iii) visão compartilhada; (iv) aprendizagem em grupo; e (v) raciocínio sistémico.

aprendizagem nos diferentes níveis da organização; e (v) na capacidade de aprender e sobreviver em ambientes de 'desordem', 'incerteza' e 'aleatoriedade'.

Segundo Kerka (1995, em Lewis et al., 2008), a aprendizagem é uma mais-valia contínua e eficaz quando partilhada, ou seja, o conhecimento é proporcionado a todos os elementos da organização, moldando-a de acordo com certas características: (i) a capacidade de aprendizagem continuada; (ii) a capacidade de aprender a alcançar os objectivos definidos; (iii) a capacidade da interligação das performances, individuais e organizacionais gerarem um ambiente de abertura para o diálogo e levantamento de questões, bem como para a assumpção do risco; e (iv) a capacidade da criatividade ser fonte fulcral de energia e renovação, mantendo os colaboradores despertos e em constante interacção com o ambiente organizacional.

Ao nível cultural e estrutural, a organização aprendente reflecte-se nos comportamentos que fomenta, que lhe permitem desenvolver capacidades de inovação e flexibilidade para mais facilmente se adaptar ao contexto (Huysman, 2000). A rentabilização das aprendizagens faz, igualmente, parte deste processo, pelo que os colaboradores devem estar estruturalmente alocados de acordo com as necessidades estratégicas da organização. Assim, o enquadramento da estratégia definida tende a promover diferentes forças quer de resistência quer de propulsão, sendo que estas originam três fases: descongelamento, mudança e recongelamento (085) (Lewin, 1951). Por descongelamento entende-se ser a fase na qual a organização prepara a mudança, ao reduzir a resistência à mudança e promovendo a introdução de forças impulsionadoras que, na segunda fase, agem de forma a introduzir a mudança na organização até ao momento em que este processo é assimilado, culminando na terceira fase – o recongelamento.

A comunicação é descrita como factor crucial para o desenvolvimento de organizações que aprendem, pela necessidade de fazer circular a informação rapidamente pelos diversos intervenientes sem distorções, de forma transversal, ao longo da estrutura e daí obter um retorno coerente com a informação fornecida. Neste sentido, a promoção do diálogo/discussão permite perceber a existência de falhas como característica das organizações (Senge, 2004). Por isso, os benefícios do recurso a múltiplas fontes de comunicação (de que são exemplo a *internet*, as redes sociais de relacionamento interno e externo), o *benchmarking* ou a partilha de informação com clientes e fornecedores são altamente relevantes, pela profundidade, expansão e divulgação da informação dentro e fora das organizações (Dess & Picken, 2000 em Rego & Cunha, 2009a).

Dess e Picken (2000 em Rego & Cunha, 2009a) referem que o papel da liderança neste contexto deve articular uma visão que motive e inspire os seguidores (por nestes residir a grande maioria do potencial da organização, intelectual e criativo), proporcione o empoderamento de todos os membros organizacionais e, daí, se promova a partilha do conhecimento interno. Em relação à informação externa, o líder deve disseminar informação que desafie o *status quo* e fomente a criatividade, para que o rendimento e empenho

resultem em progresso, em inovação, em criação de valor da marca.

Em síntese, a aprendizagem organizacional impõe ao líder numa organização aprendente que, segundo as suas características, procure motivar os seus seguidores para um espírito aberto e crítico (Ferreira et al., 2001; Rego & Cunha, 2009a). A contribuição da liderança para uma atitude organizacional de constante aprendizagem tem sentido se os próprios líderes reconhecerem as suas vulnerabilidades e dificuldades e colmatarem-nas, igualmente, com aprendizagem (Schein, 2004 em Rego & Cunha, 2009a).

5 – LIDERANÇA EM GESTÃO DO DESIGN

LÍDERES E PROCESSOS DE LIDERANÇA, EFICAZES E SUCEDIDOS NESTE SÉCULO XXI, SERÃO AQUELES QUE PERCEBEM, PROMOVEM, AJUDAM A CRIAR E REALIZAR, UMA LIDERANÇA E SEGUIDISMO MAIS INTEGRAL.

— Küpers & Weibler

De acordo com a perspectiva altruísta, dinâmica, flexível, atenta, receptiva à mudança que defendemos para o gestor de design, julgamos pertinente enquadrar estas características num modelo que lhe permita actuar em conformidade. Como elemento fomentador de crescimento e aprendizagem organizacional, o gestor de design deve enquadrar a sua preocupação para o grupo, para o indivíduo, seus objectivos pessoais e grupais, e destes, actuar de forma holística, ou seja, procurar incidir nos diversos factores que interagem no processo organizacional. Assim, propomos um modelo de liderança em gestão do design, que incide nestes factores, considerando-os primordiais para o sucesso do crescimento global/holístico dos envolvidos no processo organizacional.

5 | 1 – Teoria da liderança integral

A *Teoria da Liderança Integral* pressupõe uma liderança flexível, dinâmica, versátil, ajustada à realidade circundante, atenta e receptiva à mudança. O seu objectivo é altruísta, ou seja, procura criar condições aos seguidores que lhes permita potenciar o seu rendimento físico, psicológico e intelectual e daí obter retorno através de mais e melhor produção, eficácia e eficiência no processo de desenvolvimento do produto/serviço (Küpers & Weibler, 2008).

| Fig. 35 –

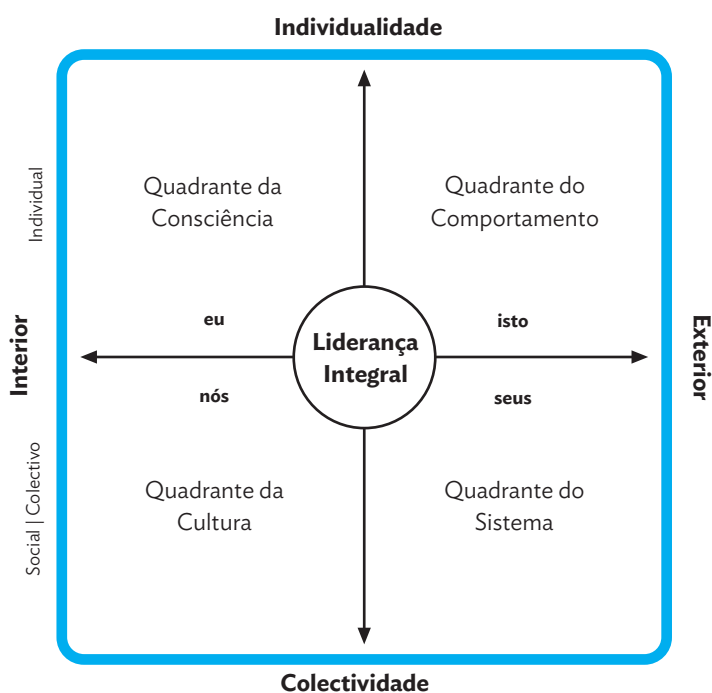


Fig. 35 – Quadrantes na liderança integral
(adaptado de Küpers & Weibler, 2008)

Esta teoria procura "integrar a maior quantidade possível de sistemas de conhecimento" (Küpers & Weibler, 2008, p. 448) num conceito inclusivo com perspectivas múltiplas que forneçam informação sobre as repercussões globais da acção do líder, e vice-versa, tendo como foco a interligação entre processos de intenção, comportamento, cultura e sistema social. A estrutura dinâmica deste quadro de liderança procura, assim, efectuar a ligação entre as partes e o todo, considerando que estão interligados, e mesmo entrelaçados, o que, devido ao crescente número de estruturas descentralizadas, quase auto-geridas ou de gestão democratizada, entrelaça, igualmente os papéis de líder e seguidor (Yukl, 1999 em Küpers & Weibler, 2008; Mehra, 2006 em Küpers & Weibler, 2008; Küpers & Weibler, 2008).

Deste modo, a liderança integral é representada através de um quadro estruturado em quatro quadrantes que têm uma relação directa, de interligação e compensação mútua: (i) consciência - representa a realidade pessoal quer do líder quer do seguidor; (ii) comportamento - referente ao quadrante do conhecimento de líder e seguidor; (iii) cultura - "engloba todas as questões internas comuns, da vida social e cultural"; (iv) sistema - "abrange os aspectos colectivos externos de ordem estrutural ou funcional, mecanismos e condições sistémicas" (Küpers & Weibler, 2008, p. 448). Os quadrantes distribuem-se de acordo com o individualismo/colectivismo e ambiente externo/interno. É da diversidade de abordagens que se desenrola a invariável tensão de relações entre os factores em foco na liderança. Esta teoria enquadra o indivíduo, o grupo e a tarefa, tem em consideração os factores internos e externos, a situação e o seu comportamento, que reagem em interrelação e interdependência (líder-seguidores-organização-sociedade) (Küpers & Weibler, 2008).

O primeiro quadrante - da consciência - representa as características pessoais, tanto do líder como dos seguidores, no seu aspecto mais íntimo (i.e. valores pessoais, atitudes, intenções e experiências vivenciadas), que, no contexto organizacional, se evidenciam na habilidade, prontidão, motivação e comprometimento com os objectivos propostos (Chatterjee, 1998 em Küpers & Weibler, 2008; Young, 2002 em Küpers & Weibler, 2008). Estes têm relevância sobre a liderança e ajudam o líder a perceber qual o estilo que melhor se aplica à sua relação com os seguidores, bem como o impacto desta relação no desenvolvimento da organização (Küpers & Weibler, 2008).

O segundo quadrante - do comportamento - remete-nos para as questões do conhecimento, competências concretas e resultados mensuráveis da performance dos seus actores, sejam líderes ou seguidores (Küpers & Weibler, 2008). Neste quadrante é esperado dos indivíduos que procurem, progressivamente, desenvolver as suas competências e criem oportunidades, através de novas aprendizagens (via formação, *coaching*, etc.) que lhes permitam agir de forma influente no ambiente organizacional. A *performance* do líder tende a aumentar nas competências de gestão de recursos humanos e materiais, logística e tempo, com ênfase para o relacionamento humano, sua preocupação e capacidade de gerir os comportamentos dos seguidores (motivação para participar nas actividades da organização, sejam profissionais ou sociais, na

procura de progressão de carreira, melhores compensações, bem como na sua assiduidade) (Küpers & Weibler, 2008).

No terceiro quadrante são evidenciadas as questões culturais relacionadas com o ambiente organizacional interno que influenciam a liderança. Esta dimensão incide nos fenómenos culturais que dinamizam de forma significativa, entre outros, as aspirações, "a valorização e significado de rituais, cerimónias e símbolos, propósitos socioculturais e visões", o que permite não só perceber "o que é realizado individualmente mas também ter acesso e criar uma combinação do que pode ser realizado colectivamente" (Paulson, 2002 em Küpers & Weibler, 2008, p. 449). Factores culturais que envolvem o ambiente interno da organização (histórias comuns, mitos, valores, normas e, ainda, podemos incluir tabus) definem a sua identidade, bem como a aceitação ou compreensão dos seguidores às tomadas de decisão e à justificação da posição de ambos como seguidores e líderes (Küpers & Weibler, 2008). Neste sentido, os grupos ou equipas são considerados como uma colectânea de indivíduos interdependentes e 'interagentes', que, como segredo para a sustentabilidade do seu bom funcionamento, dependem de integridade e moral pessoal. Este princípio é válido tanto para seguidores como líderes, já que ambos influenciam e são influenciados por esta dimensão cultural, que

| Fig. 36 –

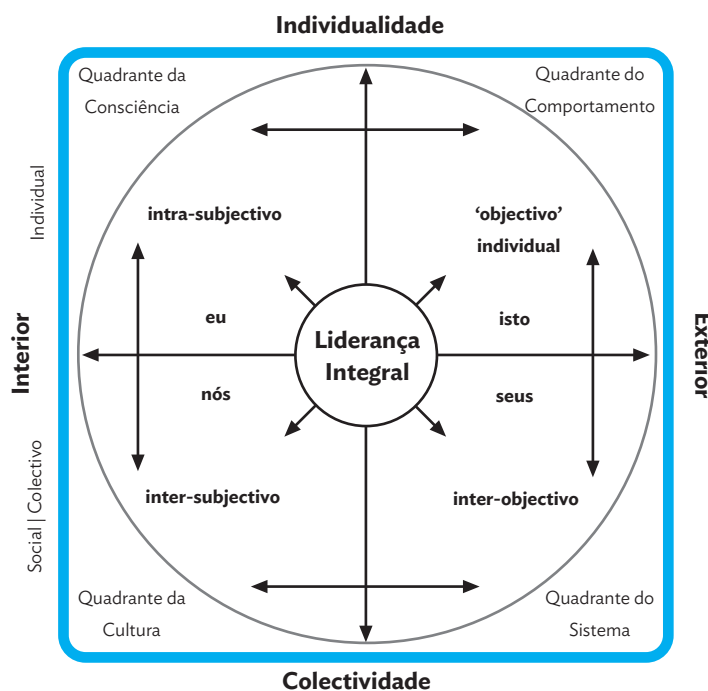


Fig. 36 – Interdependência dos quadrantes
(adaptado de Küpers & Weibler, 2008)

permite, através desta aproximação, cultivar o trabalho cooperativo e a sua comunicação (Küpers & Weibler, 2008).

O quarto quadrante reflecte os factores externos à organização que afectam a organização, os quais não consegue regular (i.e. recursos, ferramentas, tecnologias, planos estratégicos, políticas, processos, regras no trabalho, bem como constrangimentos e influências, clima, recursos naturais, programas de financiamento, compensações, entre outros). Podemos observar que este quadrante está orientado para a obtenção de resultados e tem uma forte componente de gestão organizacional, recorrendo a processos organizacionais, estratégias financeiras, organização dos meios de produção, recursos e técnicas de marketing, bem como a tecnologias de informação e comunicação. Esta abordagem permite manter a ligação e a sintonia entre os dois ambientes, o organizacional e o ambiente envolvente externo, por intermédio de constante negociação com os *stakeholders*. A instabilidade do ambiente externo é uma constante, o que, de acordo com este princípio, determina, à partida, uma das suas principais características, ser solucionador de problemas, com carácter irreversível, progressivo, não repetitivo, alinhado com as tendências emergentes (Overman, 1996 em Küpers & Weibler, 2008).

| Fig. 37 –

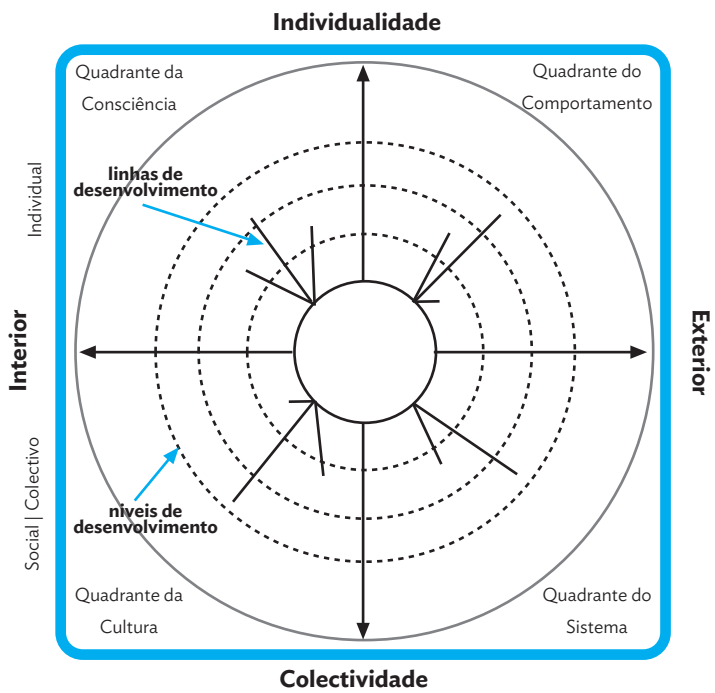


Fig. 37 – Níveis e linhas de desenvolvimento comportamental (adaptado de Küpers & Weibler, 2008)

Por absorver uma variedade ampla de conceitos e visões, representações e teorias, a *Teoria da Liderança Integral* permite desenvolver soluções de complementaridade e, neste sentido, é 'multiparadigmática', complexa e plural. Küpers & Weibler referem ainda que "a abordagem integral ajuda a exploração e facilita o desenvolvimento de um entendimento que tenha em conta a diversidade, a complexidade e a ambiguidade da vida organizacional e as intricacias correspondentes das práticas de liderança" (2008, pp. 455-456, tradução livre).

Neste sentido, o líder integral, pela capacidade de analisar a diversidade e orientação das questões que se levantam, gere de forma mais eficaz as tensões que acompanham a sua acção. Küpers & Weibler referem que esta abordagem, devido às suas características de interdependência e interrelação, permite co-criar, como um todo, os diferentes quadrantes e o modo como se pratica a liderança. "Privilegiar um quadrante sobre outro é criar distúrbio na delicada integração, às vezes mesmo co-evolucionária, do desenvolvimento do relacionamento e interligação da prática de liderança efectiva" (Küpers & Weibler, 2008, pp. 455-456, tradução livre).

| Fig. 38 —

Apesar da manutenção da relevância equitativa dos diferentes sectores ser

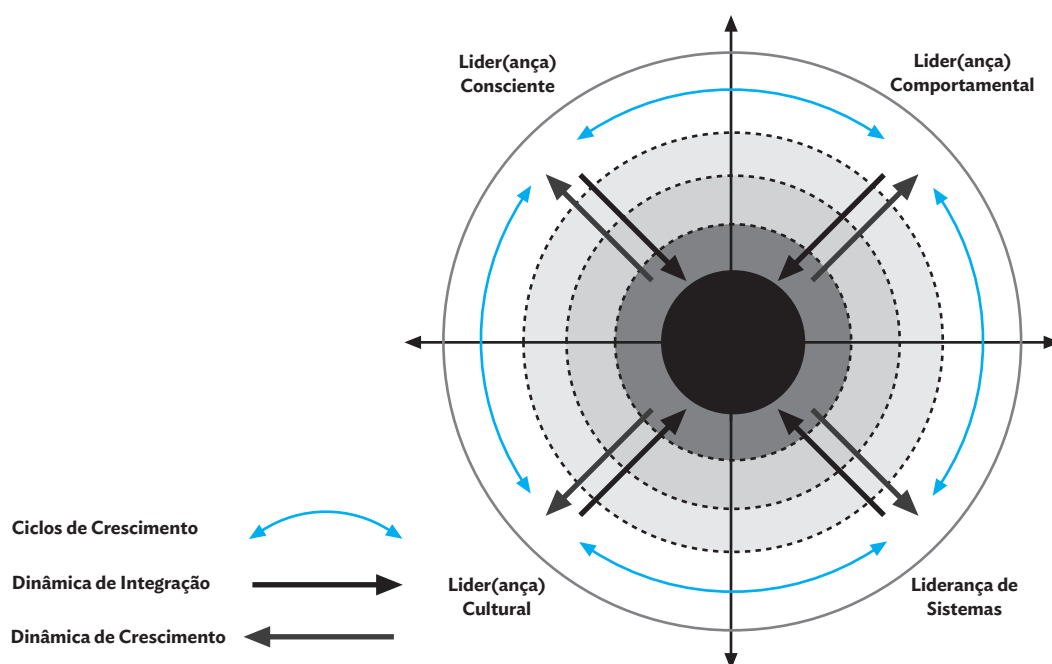


Fig. 38 — Dinâmica global de acção da liderança integral
(adaptado de Küpers & Weibler, 2008)

| 078 —

As características individuais dos seguidores são definidas por corpo, mente, espírito e alma (Küpers & Weibler, 2008).

| 079 —

As competências inatas dos seguidores referem-se às suas relações emocionais e interpessoais, ainda, às competências associadas ao conhecimento e aprendizagem, a competências comportamentais, cognitivas e estéticas (Küpers & Weibler, 2008).

| 080 —

As linhas de orientação permitem perceber em que sentido o seguidor evolui (i.e. ao nível do pensamento estratégico, da inteligência emocional, da gestão de tempo e relações interpessoais, da preocupação social, da empatia, do sentido artístico, entre outros) (Küpers & Weibler, 2008).

| 081 —

Esta abordagem, como ferramenta de pesquisa, propõe o desenvolvimento de processos de análise e construção social, de forma multidimensional, pela sua acção relacional orientada para a resolução das tensões sociais que emanam na organização, sugerindo uma abertura no campo de análise, na qual o líder determina as causas, intenções, motivações associadas, de todos os ângulos (perspectivas ou quadrantes, como uma análise de mercado, orientada, igualmente, para o alvo interno) desenvolvendo uma liderança "customizada e poder servir como base, na qual se constrói uma vida organizacional mais sustentável e rentável" (Küpers & Weibler, 2008, p. 465).

| 082 —

O empenho, o compromisso e a responsabilização são necessidades primárias para gerar confiança entre a organização e o seguidor, para além da credibilidade, do apoio, da justiça e da satisfação. A quebra deste contrato invisível, por parte de qualquer um dos lados, leva a descrença, falta de confiança, redução de empenho, desmotivação e à desvinculação psicológica, ou seja, ineficácia na execução da tarefa. Ainda, a quebra deste contrato provoca efeitos perversos na relação, como descuido, intolerância ao poder, incumprimento e tratamento do colaborador, pelos supervisores ou superiores, de forma autocrática (Rego & Cunha, 2009a).

um trabalho árduo, e em alguns momentos de difícil percepção, a abordagem dos quatro quadrantes assume a necessidade de, principalmente em períodos transformacionais, manter estas relações interdependentes. A dinâmica desta abordagem, por não se desenvolver apenas inter-quadrantes, mas também intra-quadrantes, permite o desenvolvimento da liderança respeitando as características individuais dos seguidores (078), medido pela sua capacidade de evoluir/regredir de nível no desenvolvimento das suas competências inatas (079), bem como da linha de orientação (080) que o seguidor decide tomar na passagem por cada nível (Küpers & Weibler, 2008). A complexidade dos níveis de maturidade, de educação e competências, descritas pelas linhas e níveis de desenvolvimento, permitem ao líder perceber quais as áreas que ficam em falta, limitadoras à sua acção, descritas como '*lagging-lines*' (linhas em falta). Assim, a progressão/regressão dos seguidores deve ser considerada como uma relação inter-intra-quadrantes, para que não exista desfavor/supremacia de qualquer um deles (Küpers & Weibler, 2008). Assim, conhecer estas linhas e níveis de desenvolvimento permite ao líder manter-se "informado acerca da melhor forma de delegar, apoiar e treinar os membros das suas equipas na base das suas competências específicas", sem pôr em causa ou interferir com questões pessoais. Em sentido inverso, permite ao seguidor perceber até que ponto pode interagir ou co-agir com o líder. Esta dinâmica entre quadrantes, níveis, linhas, líderes e seguidores é descrita como ciclo integral (Caciope & Edwards, 2005a, 2005b em Küpers & Weibler, 2008; Edwards, 2005 em Küpers & Weibler, 2008). Manter a coerência na sua interacção e desenvolvimento possibilita que esta relação incorra em aprendizagem e reaprendizagem.

A abordagem da liderança integral, pela sua flexibilidade, enquadra a sua aplicabilidade tanto na vertente do líder como do seguidor, em equipas ou até mesmo ao nível organizacional, já que, segundo este entendimento, admite "uma apreciação e análise da dinâmica de interpenetração de todos os processos envolvidos, que ocorrem em cada nível e em cada linha de desenvolvimento num contexto de interdependência dinâmica e de co-relação em que estas se co-criam umas às outras" (Küpers & Weibler, 2008, pp. 460-461). Neste sentido a abordagem relacional propõe um conjunto de interacções e inter-relações entre os factores envolvidos, definindo-a como um processo de progressão/regressão (081), que se vai ajustando à medida das necessidades, ou seja, "liderar, líder, a sua situação, e aqueles que são liderados, inter-relacionam-se e co-criam-se e são incorporados, cada um, dentro de um 'intra-mundo' de consciência, comportamento, comunidade e sistema" (Küpers & Weibler, 2008, p. 461).

A liderança integral, como *open-source*, é um processo de criatividade e *update* continuado, que auxilia no crescimento e maturidade do líder, permitindo-lhe integrar novos paradigmas de forma multidimensional, o que, do ponto de vista evolutivo dos sectores com os quais interage, oferece uma capacidade de estar integrado e preparado para o futuro (082) (Küpers & Weibler, 2008).

É neste cenário que as lideranças, voltadas para mudanças profundas, tentam colmatar e evitar conflitos. Isto acontece porque este tipo de liderança fomenta o empenho e interesse pela tarefa tendo em conta a progressão pessoal, sendo

| 083 –

A organização tem influência e é influenciada por diferentes factores como o consumidor, a tecnologia, os reguladores, a concorrência, os investidores e os fornecedores, entre outros (Adair & Reed, 2006).

um meio para a progressão profissional. Como referimos anteriormente, o ser humano tende a colaborar com a liderança, aceita ser orientado e participa ou tende a participar activamente no esforço da comunidade para melhorar os resultados do grupo e a sua condição pessoal. Neste sentido, é esperado que o líder defina objectivos a seguir, bem como o caminho a percorrer, que oriente os seus "discípulos" no alcance desses objectivos e que, desta campanha, se reconheça crescimento e aprendizagem para ambas as partes. Prever e antecipar acontecimentos futuros proporciona o desenvolvimento de estruturas e capacita a organização na luta contra as diferentes influências às quais está sujeita (083). O desenvolvimento de estruturas e capacitação da organização para estas situações passa pelo desenvolvimento e definição de alguns aspectos como, por exemplo, visão, missão, estratégia, aspirações, destinos, alcance e valores. Cada um, com significado diferente mas com orientação comum, realiza, em conjunto, o futuro projectado pela e para a organização. Assim, a inclusão e participação dos líderes na definição destes surge como auxílio à organização, no entendimento, definição de orientação e na capacidade de executar uma visão concordante, ou seja, de transformar a visão em acção (Ulrich, Zenger & Smallwood, 1999).

5 | 2 – Liderança integral em gestão do design

Desde a sua génese a gestão do design propõe-se como líder do processo criativo, sendo considerada função que "cabe em todo tipo de negócio" (Farr, 1966, p. 100, tradução livre) e é "fonte de vantagem estratégica" (McBride, 2008, p. 21, tradução livre). Tendo como referência a criatividade como capital intelectual das organizações, a integração dos colaboradores no processo criativo (através da sua promoção e envolvimento, empoderamento e cooperação) faz da criatividade estratégia organizacional (Bedbury, 2002; Thurston-Chartraw, 2006), sendo o gestor de design elemento-chave ao assumir a liderança estratégica no fomento do potencial criativo dos actores envolvidos, internos e externos, como capital criativo da organização (Best, 2006). Neste sentido, espera-se dos CEO's que compreendam a importância da liderança estratégica, pois permite à organização criar consistência e fidelidade na comunicação com a audiência e os colaboradores (Noel & Dotlich, 2008). Cabe aos CEO's decidir sobre a integração da gestão do design na estrutura organizacional, como estratégia para resultados a longo prazo que permitam desenvolver, progressiva e sustentadamente, vantagem competitiva, cultura organizacional, como "recurso estratégico, factor de inovação, e elemento de diferenciação, que tende a enfatizar a importância da inovação junto do consumidor" (Song & Chung, 2008, p.43, tradução livre).

Como referimos anteriormente, o preconceito associado ao design como disciplina meramente operacional torna ainda, mais redutor o seu entendimento como disciplina *problem-solving* nas/para as organizações. Neste sentido, devido à indissociável relação entre o design e a gestão do design, torna distante o reconhecimento da gestão do design como fonte de vantagem estratégica, promotora de liderança de marca nas organizações (Gorb, 1990; Branco, 2001; McBride, 2008; Borja de Mozota, 2009). Contudo, algumas organizações

A constante mutação do mercado e a competitividade feroz aí existente requerem por parte da organização dinâmica e versatilidade, que lhe permita adaptação à mudança, seja esta transaccional ou transformacional. A mudança transaccional decorre de processos de alterações incrementais nas condições existentes, ou seja, correcções ao paradigma vigente, que permitam alcançar os resultados desejados. A mudança transformacional é uma ruptura com o paradigma existente, ou seja, é radical e representa a alteração de um estado para outro, possivelmente desconhecido, acompanhado de algum receio pelo que irá acontecer. A liderança surge no sentido de enquadrar, motivar, persuadir e capacitar todos os envolvidos neste processo (Rego & Cunha, 2009a; Best, 2006; Borja de Mozota, 2003).

começam a perceber as vantagens competitivas da sua presença na estrutura organizacional ou através da sua cooperação externa (Cooper & Press, 2002; Bruce & Bessant, 2002; Borja de Mozota, 2003) e o seu papel e influência na estruturação das organizações, na orientação estratégica para as preocupações sociais, na experiência pessoal, na criação de relações emocionais e novos conceitos, na inovação e na criação de valor, que "desperte memórias arquivadas" junto dos *stakeholders* (Kathman, 2005; McBride, 2008; Hands, 2009). Assim, a gestão do design posiciona-se como fonte valiosa no cumprimento dos objectivos estratégicos da organização, através de uma actuação orientada por modelos flexíveis e informais que promovem iniciativa e tomada de decisão (Best, 2006; McBride, 2008; Borja de Mozota, 2009). Segundo estes entendimentos, podemos, então, considerar que a liderança criativa resulta da acção de um elemento - o líder do processo criativo - na condução estratégica dos diferentes actores, envolvendo-os, persuadindo-os e integrando-os de forma positiva, participativa e cooperativa nos objectivos estratégicos definidos, personificado na figura do gestor do design.

McBride (2008) refere que pela sua "inteligência criativa que se diverte com a resolução de problemas e consegue encontrar oportunidades em sítios onde outros desistiram", pela sua habilidade de prever o futuro, o gestor de design é uma fonte de vantagem estratégica que alia às suas competências holísticas, competências de liderança, o que, neste sentido, proporciona, para além de vantagem estratégica, "liderança através do design" (McBride, 2008, p. 22, tradução livre). Actua de forma a descobrir caminhos e soluções que permitem transportar a organização através da mudança (084), bem como todos os actores envolvidos neste processo (Barngrover, 2005). Como função de gestão, a liderança é uma forte competência que permite ao gestor de design orientar os colaboradores neste processo, destacando-se a aptidão para conseguir vislumbrar um destino consonante com os objectivos e definir estratégias que permitam alcançá-los de forma segura e eficaz (Borja de Mozota, 2003; Best, 2006; Borja de Mozota, 2009). O gestor de design é, assim, responsável por estratégias, consistentes e coerentes, de disseminação da mensagem da organização através da criação de canais de comunicação com os *stakeholders*, para que, estes interajam e integrem o processo de disseminação da cultura organizacional (Barngrover, 2005; Kathman, 2005; Best, 2006; Ulrich & Smallwood, 2007; Dwyer, 2007; Fuad-Luke, 2009; Borja de Mozota, 2009; Hands, 2009).

Segundo o entendimento de Thurston-Chartraw, a criatividade é "capital intelectual" e o design é resultado do processo no qual a "inspiração, imaginação são os catalisadores" (2006, p. 47, tradução livre). Este processo envolve diferentes intervenientes com "capital intelectual" que podem acrescentar conhecimento, valias técnicas e experiências (de que são exemplos os fornecedores e, sobretudo, os consumidores), úteis para a obtenção de informações, pelo que, liderar este processo implica que, eles próprios, os líderes, tenham competências que lhes permitam gerir o processo (von Stamm, 2003; Best, 2006; Song & Chung, 2008; McBride, 2008).

A participação da estrutura da organização no processo criativo permite que

os colaboradores se envolvam emocionalmente e que, segundo o entendimento do colaborador-consumidor, *stakeholder* da organização (Fuad-Luke, 2009), transfiram responsabilidades para o processo e contribuam para a promoção da marca junto dos seus pares (externos à organização) como defensores dos valores desta (Barngrover, 2005). Deste modo, num ambiente organizacional criativo, o líder deste processo deve procurar incitar a um clima de participação e envolvimento por parte dos seus seguidores, para assim enriquecer a cultura organizacional, criar elos emocionais e promover a criação de advocacia de marca que permita à organização ascender ao nível de marca líder através do design (Borja de Mozota, 2003; Barngrover, 2005; Hands, 2009). A estrutura organizacional quando empoderada, através do design, gera energia, não só física, mas igualmente psicológica e emocional, ou seja, a energia física surge como consequência da integração do colaborador como elemento válido no processo, enquanto a energia psicológica revela o colaborador como ser intelectual capaz de despoletar a resolução criativa de problemas, inovação e novas oportunidades de mercado (von Stamm, 2003; Barngrover, 2005; Sloane, 2007; Rego & Cunha, 2009a; Rego & Cunha, 2009b). Estes factores ligam o colaborador emocionalmente à organização, tornando-o apto para efectuar sacrifícios pela organização e, igualmente, mais confiante e positivo por se sentir válido, o que se traduz em maior criatividade, receptividade à descoberta e resolução de problemas (Barngrover, 2005; Rego & Cunha, 2009a; Rego & Cunha, 2009b). Esta postura organizacional determina a sua receptividade e agilidade perante oportunidades, o que sugere, também, a sua preparação para a mudança, esperando-se que, da actuação holística do gestor do design, a comunicação e o valor que propõe seja equitativo, permitindo "moldar o comportamento do consumidor e distribuir o máximo de impacto da marca no negócio" (Kathman, 2005, p. 13, tradução livre).

| 085 —

As mudanças transaccionais, representam alterações pontuais ou incrementais do *statu quo*, pequenos ajustes, como que optimização do estado. Por sua vez, a mudança transformacional passa pela transformação do conceito em si, ou seja, acontece a alteração do paradigma vigente, para uma realidade alternativa. Por analogia, podemos diferenciar estes dois tipos de mudança associando o estado transaccional à estratégia de diferenciação, enquanto a transformacional associamos à estratégia de inovação.

| 086 —

Hands (2009) destaca cinco pontos fundamentais para uma liderança estratégica: (i) a clarificação do destino, (ii) a definição dos seus desejos futuros, (iii) a apresentação da visão em relação ao seu futuro, (iv) o desenvolvimento de estratégias de design que permitam alcançar esses desejos futuros e (v) a implementação da vontade de concretização desses desejos.

A liderança do processo organizacional destaca a relação desta com a mudança, do perfil de liderança em relação ao contexto, da sua relação com a estratégia organizacional e a sua importância nas organizações também com características contingenciais orientadas para o desenvolvimento de estruturas progressivas e evolutivas (Borja de Mozota, 2003; Best, 2006; Küpers & Weibler, 2008; Hands, 2009). As mudanças que ocorrem nos ambientes em que a organização se encontra podem ser categorizadas através das suas características: transaccionais ou transformacionais (085) (Borja de Mozota, 2003; Best, 2006). A relação da liderança com a estratégia organizacional está associada à visão estratégica e, de acordo com Hands (2009), implica liderança (086). Neste sentido, o modelo de liderança defendido nesta dissertação sugere a interacção de um múltiplo conjunto de factores (o indivíduo, o grupo, o contexto e a cultura), tornando-o holístico, tal qual o é a gestão do design. Apresenta-se como uma solução de complementaridade entre os seus quadrantes (dimensões) e, apesar de complexo, tem características evolutivas, propondo que a liderança seja sustentada e consonante com as necessidades individuais/grupais (Küpers & Weibler, 2008). Este enquadramento apresenta um perfil de liderança flexível, dinâmico, versátil, informado, atento, altruísta e receptivo às oscilações e variações dos ambientes envolventes. Sugere a criação de condições que permitam aos seguidores potenciarem o seu rendimento físico, psicológico e intelectual, perspectivando o incremento da

eficiência e eficácia na concretização do objectivo organizacional (Küpers & Weibler, 2008). O modelo constituído por quatro quadrantes (dimensões) orientados para diferentes aspectos relacionados com a interacção líder-seguidor demonstra que a dependência entre os quadrantes promove a cooperação, ou seja, o seu crescimento tende a ser equitativo e balanceado, pelo que, "privilegiar um quadrante sobre outro é criar distúrbio na delicada integração, às vezes mesmo co-evolucionária, do desenvolvimento do relacionamento e interligação da prática de liderança efectiva" (Küpers & Weibler, 2008, pp. 455-456).

O gestor de design pode, assim, actuar na integração do colaborador nos objectivos definidos, no desenvolvimento de linhas de comunicação, na responsabilização das suas acções no processo, na promoção de competências, no reforço dos comportamentos desejados e na apresentação de medidas que regulem o seu desempenho (Concelman, Davis & Eilertsen, 2004). Este comportamento gera confiança na liderança e compromisso organizacional, sendo consequência a satisfação, a motivação e o maior empenho nos propósitos da organização. O retorno desta postura, traduz-se no aumento da criatividade e inovação, bem como no respeito pela organização e seus constituintes (Ferreira et al., 2001; Schein, 2004; Rego & Cunha, 2009b). O entendimento do *stakeholder* como colaborador-consumidor, advogado da marca, defensor do estatuto e valores desta, deriva da relação líder-seguidor (Ferreira et al., 2001; Adair & Reed, 2006; Fuad-Luke, 2009; Hands, 2009), tornando, deste modo, as culturas organizacionais propensas à criatividade e inovação, sendo o envolvimento do design potencial vantagem estratégica na resolução cooperativa e integrada de problemas e aproveitamento de oportunidades (Kathman, 2005; Best, 2006; McBride, 2007; Hands, 2009). Deste modo, a aplicação do modelo mais eficiente para a concretização de uma liderança criativa eficaz tem implicação directa no comportamento dos seus seguidores e a gestão do design, por mediar a informação proveniente de diferentes competências e agir segundo o entendimento do relacionamento interdepartamental, estabelece o balanceamento da acção criativa entre os envolvidos no processo (Ind & Watt, 2006; Borja de Mozota, 2009). Por consequência, é esperado que num processo criativo multidisciplinar a liderança seja holística, balanceada, promotora de aprendizagem organizacional progressiva e contingencial (Küpers & Weibler, 2008) e que proponha a inter-acção e a interrelação entre os envolvidos, definindo o processo como um percurso de progressão-regressão, no qual a (re) aprendizagem organizacional é uma constante para a evolução do seu capital intelectual (Küpers & Weibler, 2008).

— CONSIDERAÇÕES FINAIS —

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto organizacional promove uma variedade de relações culturais entre os diferentes actores, independentemente da sua posição na estrutura, que procuram alcançar os objectivos definidos, sejam organizacionais ou pessoais. Ainda, é propenso ao desenvolvimento de várias opiniões, pelo que este conjunto de individualidades deve ser regulado por propósitos comuns (Schein, 2004). Assim, como referem Cohen e Fink "os líderes precisam de ter a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas" (2004 em Lourenço, 2006, p. 92), para que deste modo as linhas de orientação, os valores comuns e as motivações culminem em ambientes organizacionais desejáveis. Esta habilidade define-se na capacidade do indivíduo gerir certos factores que interferem com a tomada de decisão e prossecução dos objectivos, como a energia e tolerância ao *stress*, a autoconfiança, o '*locus de controlo*', a maturidade emocional, a honestidade e integridade e a motivação para o êxito (Rego & Cunha, 2009a; Ferreira, Neves & Caetano, 2001). A combinação destes factores permite manter os seguidores aptos a sacrifícios pelos objectivos concretos, ou seja, é factor de motivação para o êxito. Este comportamento favorece, antes de mais, uma maior disponibilidade do seguidor na procura contínua de soluções, que resulte um sentimento de grupo, no qual a sua multidisciplinaridade (como mais-valia) é benefício para a organização e, em retorno, benefício pessoal e motivação social (Rego & Cunha, 2009a; Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

O líder, gestor dos recursos humanos existentes na organização, elemento motivador, potenciador e conhecedor das suas capacidades, posiciona os elementos dentro da organização de forma a gerar oportunidades de auto-promoção, aprendizagem e crescimento dos seus seguidores. O líder empreendedor reconhece esse potencial e exponencia-o através da alocação optimizada de recursos humanos na estrutura da organização, que, deste modo, como resultado, permite exhibir comportamentos e atitudes consonantes com os valores da organização. Assim, torna propensa a promoção de ambientes organizacionais positivos e estimulantes, de constante aprendizagem e recursos capacitados e receptivos a diferentes objectivos da organização (Rego & Cunha, 2009b).

A acção e eficácia na tomada de decisão do gestor, *per se*, não gera resultados, antes se traduzem nos efeitos que a tomada de decisão provoca nos seguidores, daí que, sendo a liderança atribuída por creditação de capacidades de um indivíduo para gerir a mudança, é natural que obtenha margem de manobra para as suas atitudes e decisões (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Os seguidores ao reconhecerem no indivíduo a sua competência ao nível da liderança acatam as suas decisões e empenham-se no alcance dos objectivos definidos. Em sentido inverso, se a margem de tolerância for ultrapassada, é provável que os seguidores percam o sentido de liderança e a tomada de decisão caia em descrédito, o que resulta na ausência de liderança efectiva (Rego & Cunha, 2009b).

Neste sentido, gerir não significa liderança eficaz, pelo que, para tal, é necessária a conjugação competente e eficaz de todas as funções de gestão, sendo que, no sentido que muito particularmente nos importa salientar, a liderança permite

potenciar as competências do gestor de forma positiva (Rego & Cunha, 2009b), ou seja, como definem Bennis e Nanus (1985 em Ferreira, Neves & Caetano, 2001) gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar, ou seja, a visão pragmática do *business*, directivo, matemático, com o foco no objectivo, no resultado final, nos recursos necessários e na criação de mecanismos e regras que permitam alcançar esse objectivo com resultados positivos.

Sendo a liderança uma característica emocional na sua essência, por activar as necessidades dos seguidores de forma inspiracional e apelar ao crescimento, valorização e orientação pessoal dos seguidores, permite à gestão influenciar, orientar e motivar (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). O gestor planeia, organiza, controla e, muito particularmente, lidera, e está orientado para a organização e seus objectivos. Procura responder às demandas que surgem dos ambientes que se relacionam com a organização, principalmente controlar a emergência de novas organizações e fazer face à realidade competitiva, e à complexidade do contexto na qual está ou pretende estar inserida, de forma a evitar a falência da organização (Kotter, 1990; Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004) e, neste sentido, a sua liderança incide sobre a visão da organização, no alinhamento dessa visão com a estrutura organizacional, com a motivação dos seguidores perante a perspectiva de mudança, em enraizar valores como respeito, auto-estima e auto-confiança orientado para as pessoas, reflectindo-se esta postura no empenho dos seguidores e nos resultados finais da organização (Kotter, 1990).

A gestão (Capítulo 1) é, por definição, e no enquadramento que nos interessa garantir, o processo de criação de estratégias, tendo em conta os recursos disponíveis e o conhecimento do meio envolvente para que a transformação dos inputs em outputs cumpra os objectivos pré-definidos. Neste sentido, procurámos analisar condicionantes relacionadas com a dimensão cultural das organizações e como, dentro desta, se impõe o processo de gestão. De entre estas condicionantes destacam-se os comportamentos dos colaboradores, a sua interacção, quer na sua relação profissional e na execução das tarefas incumbidas quer na sua relação pessoal. Ainda, relacionado com a dimensão cultural destacámos a gestão do processo de assimilação da cultura organizacional, influenciadora do comportamento do colaborador junto dos seus pares. Deste modo, a dimensão cultural faz garantir que os valores culturais da organização sejam transferidos para o output como reflexo da cultura organizacional.

O design (Capítulo 2), no entendimento que propomos, é definido como um serviço profissional que cria e desenvolve conceitos e especificações que permitem otimizar a função, valorizar o *output*, mudar situações existentes para situações melhores ou gerar situações novas, procurando que esses resultados culminem em benefício quer de produtor quer de utilizador. Tem como missão promover a liderança através da constante comunicação entre o conhecimento e a prática, ou seja, através da sua relação com os diferentes departamentos, procurar obter a informação necessária que permita aumentar a eficácia e valorizar *output* junto do consumidor. Ou seja, o *output*

depende de todo um processo criativo, interno, externo ou, ainda, em cooperação, sendo o seu propósito solucionar necessidades e problemas, de forma criativa, eficaz e com valor, desde a formulação do conceito de um produto/serviço até à sua comercialização. A gestão deste processo criativo deve ser holística e, nesta, inclui-se a integração do processo de definição estratégica, para que a relação inter-departamental seja mais incisiva, ou seja, para que haja um esforço coordenado no alcance de um resultado que promova a imagem da organização, os seus valores, aproximando o *output* do consumidor através de experiências emocionais.

A gestão do design (Capítulo 3) desenvolve a sua acção nos diferentes níveis da estrutura organizacional, de forma estratégica, tática e operacional. Gere o desenvolvimento de conceitos, analisa, otimiza e propõe procedimentos. Procura, através de uma atitude de concertação inter-departamental, gerar soluções que incorram em vantagem competitiva ou à inovação. As suas características assumem evidência na análise da organização, do seu ambiente de trabalho, do espírito crítico em relação aos modelos implantados, na organização e planeamento do seu futuro, na gestão e liderança da multidisciplinaridade existente ao fazer convergir os interesses pessoais no sentido dos interesses comuns e na promoção da liderança através da marca como objectivo organizacional de criação de vantagem estratégica junto dos *stakeholders*.

A liderança (Capítulo 4) pressupõe um gestor flexível, dinâmico, versátil, informado, atento e receptivo à mudança, com objectivos altruístas, quer junto dos seus seguidores quer no benefício do *output* da organização para a sociedade, numa relação *win-win*. A necessidade das organizações agirem de forma globalizante com estruturas actantes, versáteis, permite ao líder manter a sua competitividade. O facto de ser informado, atento e altruísta permite-lhe compreender e otimizar a informação que recolhe, para melhorar as atitudes dos colaboradores e o seu desempenho no trabalho e, assim, ajudar a conduzir mudanças organizacionais com maior eficácia e eficiência. Assim, uma organização em consonância com a informação que recebe dos ambientes envolventes, seja interno ou externo, requer a promoção de linhas de comunicação que garantam a preservação do seu sentido desde a origem até ao destino.

Neste sentido, apresentamos o modelo de liderança integral (Capítulo 5), que combina em si diferentes modelos e teorias de liderança. Apresenta-se como um modelo complexo de liderança que procura promover uma liderança flexível, dinâmica, versátil, informada, atenta e receptiva à mudança quer dos colaboradores, quer dos ambientes em que actua, com objectivos altruístas, ou seja, considera e promove a constante evolução das diferentes dimensões que afectam a sua contribuição na organização. Considera o líder um elemento com características holísticas, em que a transversalidade da sua liderança e a sua influência pluridireccional, propicia a criação de ambientes encorajadores e colaborativos para quem nelas actua, assegurando, na figura do líder, a orientação e segurança necessárias para o percurso a seguir e, em situações de pressão emocional, a implementação de novos paradigmas, a criação de

rupturas e a alteração de regras, conceitos, estratégias e processos. O líder é responsável por interligar as motivações dos seguidores, manter esses níveis motivacionais, de empenho e compromisso, em ambientes preparados, orientados e receptivos aos desafios da mudança.

O papel do líder deve procurar desenvolver afinidade e filiação com a organização, para que a relação colaborador-organização vá para além do contratualmente acordado, representado por um conjunto de expectativas mútuas. Segundo o entendimento do *stakeholder* colaborador-consumidor, apreendemos que esta relação evidencia a importância de, na criação de uma cultura organizacional, fazer reger junto dos colaboradores os valores e os princípios que a marca transmite, por serem os primeiros juizes da marca junto dos seus pares. O líder como gestor dos recursos humanos da organização, actua de forma a gerar oportunidades de auto-promoção, aprendizagem e crescimento aos seus seguidores, equitativamente, de acordo com os valores da organização. A satisfação gera comprometimento por parte dos colaboradores e este envolvimento gera criatividade, construtividade e confiança, tornando possível a sua participação como elemento activo no processo criativo. Deste modo, a participação transversal dos colaboradores significa, também, maior informação. Sendo que a liderança criativa resulta do envolvimento da comunidade organizacional, seguidora e inspirada pelo líder, no processo criativo, esta proporciona a disseminação de uma cultura organizacional, sendo os *stakeholders* colaboradores-consumidores os seus advogados. Assim, liderar este processo implica envolver a organização na construção de uma cultura própria, segundo os seus valores, crenças e missão, independentemente do período de vinculação dos recursos humanos envolver, ainda, empoderar e solicitar aos diferentes sectores da organização a cooperação no processo criativo. A gestão do design assume a capacidade de se enquadrar em qualquer organização, procurando activar nestas a inovação como estratégia para alcançar vantagem competitiva. Ainda, a capacidade de adaptar os seus recursos humanos num processo inclusivo e transversal à organização, de aprendizagem e reaprendizagem, no sentido das necessidades e ritmo que do mercado, considerando-a, a aprendizagem organizacional, como uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável, que resulta da orientação estratégica da organização em enquadrar o design nas suas estruturas, como função criativa problem-solver, incumbindo-o, o gestor do design na liderança deste processo.

O papel do gestor do design como líder passa, assim, por motivar e inspirar os seus seguidores, potenciar o seu capital intelectual, para que gere criatividade. O recurso a gestores do design permite otimizar os seus recursos humanos das organizações, pela unificação em torno da visão, da estratégia, respeito pelos valores e pela definição de objectivos, de expectativas, satisfação e realização pessoal e social. O gestor do design lidera através do design e o resultado da sua acção reflecte-se em vantagem estratégica, inovação, cultura organizacional criativa e no reconhecimento da marca com valor associado, líder nos mercados em que actua.

O período de desenvolvimento desta dissertação foi de aproximadamente

dois anos, sendo que a sua grande maioria foi dedicada a pesquisa de informação e revisão de leitura. Procuramos manter, até ao último momento, a informação recolhida actualizada, por reconhecermos que a evolução da investigação e a publicação sobre gestão do design e liderança ser constante. Ainda, a escassa informação sobre a temática da liderança no contexto particular da gestão do design foi limitação à revisão da literatura. Por esta razão, somos do entendimento que futuras investigações relacionadas com a liderança nas organizações tendo o gestor do design como objecto de estudo devam incluir a análise da sua eficácia recorrendo a modelos de liderança pluridimensionais. Deste modo, poderemos perceber de forma mais incisiva a relação entre o líder criativo e o seguidor. Temos clara noção que a distância temporal entre a referência de liderança mais antiga (1951) e a mais recente (2011) é enorme, em todo caso, os momentos de utilização assim o exigiram, por permitir demonstrar a universalidade do conhecimento exposto nos momentos específicos.

É com algum sentimento saudosista e de dever cumprido que alinhavamos este último parágrafo e na esperança de que se trate de um contributo útil para a compreensão da liderança em gestão do design, e desta como estratégia para alcance de liderança de marca.

— REFERÊNCIAS —

BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. & Reed, P. (2006). *Liderança para o sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.
- Allen, B. (2008). *Artifice and design: Art & technology in human experience*. Nova Iorque: Cornell University Press.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. & Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60. 421-449.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115-125.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Cambridge: Blackwell.
- Arnott, J. (2006). Leadership in design management: Are you using the right tools?. *Design Management Review*, 17, 4. 56-64.
- Asokan, A. & Payne, M. (2008). Local cultures and global corporations: A balancing act in delivering meaningful consumer experiences. *Design Management Journal*, 3, 2. 9-20.
- Barngrover, M. (2005). The making of design champions. *Design Management Review*, 16, 2. 30-35.
- Bedbury, S. (2002). *A new brand world*. Nova Iorque: Penguin Books.
- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behaviour: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 2. 259-301.
- Best, K. (2006). *Design management: Managing design strategy, process and implementation*. Lausanne: AVA Publisher.
- Beverland, M. (2010). Right-wing customers – The enemy of innovation. *DMI News & Views*, 21, 11. 64-71.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design management: Using design to build brand value and corporate innovation*. Nova Iorque: Allworth Press.
- Borja de Mozota, B. (2009). Design management as core competency: From “design you can see” to “design you can’t see”. *Journal of Design + Management*, 4. 1-11.
- Branco, J. (2001). O “design management” em português. *ComunicArte*, 1, 1. 51-56.

Bruce, M. & Bessant, J. (2002). *Design in business – Strategic innovation through design*. Harlow: Pearson Education. Ltd.

Bruce, M. & Cooper, R. (1997). *Marketing and design management*. Londres: Thomson Business Press.

Cacioppe, R. & Edwards, M. G. (2005a). Adjusting blurred visions: A typology of integral approaches to organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 3. 230–46.

Cacioppe, R. & Edwards, M. G. (2005b). Seeking the holy grail of organizational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and developmental action inquiry. *Leadership and Organizational Development Journal*, 26, 2. 86–105.

Carmel-Arthur, J. (2001). *Bauhaus*. Londres: Carlton Books, Ltd.

Carvalho, J. (2009). *Gestão de empresas. Principais fundamentos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chatterjee, D. (1998). *Leading consciously: A pilgrimage toward self mastery*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill.

Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of Follower Identities. *Leadership Quarterly*, 17, 2. 179–89.

Concelman, J., Davis, J. & Eilertsen, J. (2004). *Realizing a sustainable competitive advantage: developing extraordinary leaders*. Retirado em Maio 11, 2010, de http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/lsgrealization_wp_ddi.pdf.

Cooper, R., Chung, K-W., Green, L., Finiw, M., Smith, J. & Bryant, G. (2005). Perspectives de formation des design managers. *Design Management Magazine*, 7. 16–20.

Cooper, R. & Press, M. (2001). *The design agenda: A guide to successful design management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Cors, R. (2003). *What is a learning organization? - Reflections on the literature and practitioner perspectives*. Madison: University of Wisconsin.

- Daft, R. (2009). *Organization theory and design*. Mason: Cengage Learning.
- Dalbério, M. (2008). Gestão democrática e participação na escola pública popular. *Revista Iberoamericana de Educación*, 3, 47. 2-12.
- Deane, R. H., Clark, T. B. & Young, A.P. (1997). Creating a learning project environment: aligning project outcomes with customer needs. *Information Systems Management*, 14, 3. 4-10.
- Denton, J. (1998). *Organisational learning and effectiveness*. Londres: Routledge.
- Dess, G. G. & Picken, J. C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*. 18-33.
- Digenti, D. (1998). Toward an Understanding of the Learning Community. *Organizational Development Journal*, 16, 2. 91-96.
- DMI (1998). 18 views on the definition of design management. *Design Management Journal*, 9, 3. 14-19.
- Dobson, H. (2004). *Japan and the G7/8 – 1975-2002*. Londres: Routledge Curzon.
- Droste, M. (2002). *Bauhaus: Bauhaus archiv*. Colónia: Taschen GmbH.
- Dwyer, G. (2007). The customer continuum: Turning casual web users into brand advocates. *Design Management Review*, 18, 1. 53-59.
- Eckersley, M. (2004). Joining people & brands. *Design Management Review*, 15, 3. 60-66.
- Edwards, M. (2005). The integral holon: A holonomic approach to organizational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 3. 269-88.
- Featherstone, M. (2007). *Consumer culture and postmodernism*. Londres: Sage Publications, Ltd.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual da psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, M., Santos, J., Reis, N. & Marques, T. (2010) *Gestão empresarial*. Lisboa: LIDEL Edições Técnicas.
- Fiell, P. & Fiell, C. (2001). *Design industrial A-Z*. Colónia: Taschen.
- Fiell, P. & Fiell, C. (2005). *Design do século XX*. Colónia: Taschen.

Fiell, P. & Fiell, C. (2006). *Design handbook – Conceitos. Materiais. Estilos*. Colónia: Taschen.

Figueiredo, P. (2010). A gestão do design no contexto industrial: Contributos para o desenvolvimento integrado do produto.

Fiol, C. M. (1996). Squeezing harder doesn't always work: continuing the search for consistency in innovation research. *Academy of Management Review*, 21. 1012-1021.

Forsberg, K. (2008). *Goal-based leadership: Introducing an efficient manager approach*, Retirado em Maio 11, 2010, de http://www.kristerforsberg.com/documents/WhitePaper_Goal-basedLeadership.pdf.

Forty, A. (1990). Industrial design and prosthesis. *Magazine Ottogono*, 96. 114-129.

Fraser, H. (2009). Designing business: New models for success. *Design Management Review*, 20, 2. 57-65.

French, J., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: Institute for Social Research.

Fuad-Luke, A. (2009). *Design activism: Beautiful strangeness for a sustainable world*. Londres: Earthscan.

Girard, X. (1999). *Le Bauhaus*. Paris: Éditions Assouline.

Glasmeier, A. K., Fuelhart, K., Feller, I. & Melvin, M. M. (1998). The relevance of firm-learning theories to the design and evaluation of manufacturing modernization programs. *Economic Development Quarterly*, 12, 2. 107-124.

Goleman, D. (2000). Leadership that get results. *Harvard Business Review*, Março – Abril. 78-90.

Gorb, P. (1990). *Design management*. Londres: Architecture Design and Technology Press.

Gorb, P. (2001). The design management interface conferencia. In *RGD Designthinkers 2001* (pp. 1-9). Ontário: The Association of Registered Graphics Designer of Ontario.

Gornick, N. (2008). In-house design: How do design managers manage change?. *Design Management Journal*, 3, 1. 46-52.

Griffin, R. (2008). *Fundamentals of management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Hands, D. (2009). *Vision and values in design management*. Lausanne: AVA Publisher.

Hollander, E. P. (1992a). The essential interdependence of leadership and followership: Current directions. *Psychological Science*, 1, 2. 71-5.

Hollander, E. P. (1992b). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*, 3, 1. 43-54.

Hötzel, B. (2004). Transformational leadership and team performance of interdisciplinary research groups. *University of Applied Sciences Heilbronn*. 1-9.

House, R. (1977). *Leadership – The cutting edge*. Carbondale: J. Hunt & L. Larson Eds.

House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 3. 323-352.

House, R., Hanges, P., Jassidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Londres: Sage Publications.

<http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/artefacto>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Bernard_Madoff

<http://www.infopedia.pt/ingles-portugues/business>

<http://www.infopedia.pt/ingles-portugues/CEO>

http://en.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris

http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_comportamental_da_administração

Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 2. 133-145.

Illich, I. (1973). *Tools for conviviality*. Nova Iorque: Harper and Row Publishers.

Ind, N. & Watt, C. (2006). *Teams, trust, and tribalism*. *Design Management Review*, 17, 3. 41-46.

Ivy, R. & Yankopolus, J. (2006). *Almanac of architecture and design 2006 – Seventh Edition*. Atlanta: Greenway Communication.

Jacoby, R. & Rodriguez, D. (2007). Innovation, growth and getting to where you want to go. *Design Management Review*, 18, 1. 10-15.

Joziassse, F. (2000) Corporate strategy: Bringing design management into the fold. *Design Management Journal*, 11, 4. 36-41.

Joziassse, F., Selders, T. & Woudhuysen, J. (2005). Innovation, branding and organization: What international design managers think about their performance. *Design Management Journal*, 3, 1. 38-45.

Kathman, J. (2005). Building leadership brands by design. *Design Management Review*, 16, 2. 10-15.

Kellerman, B. (2004). Liderança e desvios morais. In Harvard Business Review (Eds.), *Como o líder pensa*. (pp. 7-18). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Kelley, T. (2006). *The ten faces of innovation: Strategies for heightening creativity*. Londres: Profile Books.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2008). *A estratégia oceano azul – Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora.

Kerka, S. (1995). The learning organization: myths and realities, Eric Clearinghouse, Retirado em Agosto 20, 2010 de <http://www.cete.org/acve/docgen.asp?tbl=archiveandID=A028>.

Kotter, J. (1990). What leaders really do. In Harvard Business Review (Eds.). *Breakthrough Leadership* (pp. 85-96). Boston: Harvard Business School Press.

Küpers, W. & Weibler, J. (2008). Inter-leadership: Why and how should we think of leadership and followership integrally?. *Leadership*, 4. 443-475.

Lawson, B. (2006). *How designers think: The design process demystified*. Oxford: Architectural Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Éselected theoretical papers*. Nova Iorque: Harper and Bros.

Lewis, N., Benjamin, W., Juda, N. & Marcella, M. (2008). Universities as learning organizations: Implications and challenges. *Educational Research and Review*, 3, 9. 289-293.

Lourenço, L. M. (2006). *O case study José Mourinho: Uma investigação sobre o fenómeno da liderança e a operacionalização da perspectiva paradigmática da complexidade*. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação, Organização e Novas Tecnologias, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica do Portuguesa, Lisboa.

Magalhães, C. (1997). *Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Rio de Janeiro: SENAI/DN.

Malnor, J. (2010). *Innovation? Simple*. Retirado em Fevereiro 11, 2011 de http://www.dmi.org/dmi/html/publications/news/viewpoints/nv_vp_jm.htm.

Manzini, E. (1993). *Design em aberto – Uma antologia*. Lisboa: Centro Português de Design.

Mateo, J. & Valdano, J. (1999). *Liderazgo – El libro que da las claves para formar equipos en la empresa y en el deporte*. Madrid: Ediciones El País.

Margolin, V. (1989). *Design discourse: History, theory, criticism*. Chicago: The University of Chicago Press.

Mastenbroeck, W. S. (1993). *Conflict management and organisational development*. Nova Iorque: John Wiley and Sons.

McBride, M. (2008) Design management: Future forward. *Design Management Review*, 18, 3. 18-22.

Mehra, A. (2006). Distributed leadership in teams. *Leadership Quarterly*, 17. 232-245.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos seleccionados*. São Paulo: Artmed Editora, SA.

Moss, S. & Ngu, S. (2006). The relationship between personality and leadership preference. *Current Research in Social Psychology*, 11, 6. 70-91.

Munk, J. (2006). *Olympic logo history*. Retirado em Julho 15, 2010 de http://www.logodesign.com/logo_design/2006/02/.

Neumeier, M. (2006). *The brand gap*. Berkeley: New Riders.

Noel, J. & Dotlich, D. (2008). *The 2008 Pfeiffer Annual: Leadership development*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Overman, E. S. (1996). The new sciences of administration: Chaos and quantum theory. *Public Administration Review*, 56. 487-91.

Papanek, V. (1985). *Design for the real world: human ecology and social change*. Chicago: Academy Chicago.

Pareek, U. (2006). *Organisational leadership and power*. Hyderabad: ICFAI Books University Press.

Paulson, D. (2002). *Competitive business, caring business: An integral business perspective for the 21st century*. Nova Iorque: Paradigm Books.

Peter, J. & Olson, J. (2008). *Consumer behavior and marketing strategy*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Pinheiro, T. (2010). *Design has changed. Designers*. Retirado em Fevereiro 11, 2011 de http://www.dmi.org/dmi/html/publications/news/viewpoints/nv_vp_te.htm.

Pinto, C., Rodrigues, J., Santos, A., Melo, L., Moreira, M. & Rodrigues, R. (2009). *Fundamentos de gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Podsakoff, P. & Schriesheim, C. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 3. 387-411.

Porcini, M. (2009). Your new design process is not enough – Hire design thinkers!. *Design Management Review*, 20, 3. 7-18.

Ramus, C. A. & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "Ecoinitiatives" at leading-edge european companies. *Academy of Management Journal*, 43, 4. 605-626.

Raizman, D. (2003). *History of modern design: Graphics and products since the industrial revolution*. Londres: Lawrence King Publishing, Ltd.

Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e consequentes*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Coimbra.

Rego, A. & Cunha, M.P. (2009a). *Essência da liderança*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. & Cunha, M.P. (2009b). *Liderança positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Saari, L. & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 4. 395-407.

Santos, A. (2008). *Gestão estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, J., Caetano, A. & Jesuino, J. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7, 3. 22-33.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1994). *The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization*. Nova Iorque: Doubleday.

Senge, P. (2004). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

- Schein, E. (2004). *Organizational culture & leadership*. Chicago: Jossey-Bass.
- Simon, H. (1996). *The sciences of the artificial*. Cambridge: MIT Press.
- Slater, S. & Olson, E. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21, 8. 813-829.
- Sloane, P. (2007). *The Innovative Leader: How to inspire your team and drive creativity*. Londres: Kogan Page.
- Song, M. & Chung, K-w. (2008). The role of chief executive officers in design management exercises: Content analysis and case studies. *Design Management Journal*, 4, 1. 33-44.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à gestão. Uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo Editora.
- Stone, A. & Patterson, K. (2005). The history of leadership focus. *Servant Leadership Research Roundtable*. 1-23.
- Tanner Jr., J. (1990). Leadership through quality. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10, 1. 49-51.
- TedTalks – Ideas Worth Spreading (2007). *Phillipe Starck: Why design?*, Retirado em Dezembro 20, 2009, de <http://www.youtube.com/watch?v=Z4PwHD7XKjo>.
- TedxLisboa – Ideas Worth Spreading (2010). *Henrique Cayatte: A revolta do design*. Retirado em Março 15, 2011, de <http://www.youtube.com/watch?v=n1q6PwTWYvo>.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Tether, B. (2005). *The role of design in business performance*. University of Manchester.
- Thackara, J. (2005) *In the bubble: Designing in a complex world*. Massachusetts: MIT Press.
- Thorpe, A. (2008). *Design as activism: a conceptual tool*, apresentada em Changing the Change, www.allemandi.com/cp/ctc/book.php?id=115.
- Thurston-Chartraw, M. (2006). Disruptive cycles, adaptive strategies, and Principles of Leadership: Tantalizing Connections. *Design Management Review*, 17, 4. 39-47.
- Torlak, G. (2004). Learning organizations. *Journal of Economic and Social Research*, 6, 2. 87-116.

- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2007). Building a leadership brand. *Harvard Business Review*, Julho – Agosto. 1-10.
- Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. (1999). *Results-based leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Varey, R. & Lewis, B. (2000). *Internal marketing – Directions for management*. Londres: Routledge.
- von Stamm, B. (2003). *Managing innovation, design and creativity*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*. Harmondsworth: Penguin.
- Walton, T. (2006). Leadership, creativity, teamwork. *Design Management Review*, 17, 3. 6-9.
- Yammarino, F. & Dansereau, F. (2006). *Multi-Level issues in social systems*. Amestardão: Elsevier, Ltd.
- Young, J. E. (2002). Spectrum of consciousness for CEOs. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 1. 30-54.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8. 33-48.
- Zaltman, G. (2003). *How customers think: Essential insights into the minds of the market*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 — Ambiente organizacional	025
Figura 2 — Cadeia de comando	033
Figura 3 — Níveis de gestão	035
Figura 4 — Estrutura simples	035
Figura 5 — Estrutura departamentalizada	037
Figura 6 — Estrutura horizontal	037
Figura 7 — Estrutura matricial	039
Figura 8 — Estrutura de Mintzberg	039
Figura 9 — Árvore dos Ramos do Design de David Walker	056
Figura 10 — Sir Joseph Paxton	060
Figura 11 — Artigo de Cerâmica Wedgwood	060
Figura 12 — Casa Vermelha	061
Figura 13 — Entradas do Metropolitano em Paris	061
Figura 14 — Bauhaus de Dessau	061
Figura 15 — Logótipo Lucky Strike por Raymond Loewy	062
Figura 16 — Logótipo Oficial dos Jogos Olímpicos por Pierre de Coubertin	062
Figura 17 — Bauhaus de Weimar	063
Figura 18 — Walter Gropius	063
Figura 19 — Primeiro Walkman Sony	065
Figura 20 — <i>Times Magazine</i> de 1984	065
Figura 21 — Primeiro Computador pessoal <i>Apple Macintosh</i>	065
Figura 22 — <i>Ford Modelo T</i>	066
Figura 23 — Redoma dos <i>stakeholders</i>	070
Figura 24 — Processo Cíclico de Zimmerman	072
Figura 25 — <i>Teoria das Cinco Etapas</i> de Csikzenmilyi	072
Figura 26 — Plano de Trabalho <i>RIBA</i>	073
Figura 27 — Walter Paepcke	080
Figura 28 — Logótipo do <i>Aspen Institute</i>	080
Figura 29 — Logótipo da <i>BEDA</i>	080
Figura 30 — Evolução dos logótipos do <i>Design Management Institute</i>	081
Figura 31 — Cartaz das Conferências <i>Designthinkers</i> 2011 pelo RGD	081
Figura 32 — Logótipo do <i>Design Council</i>	082
Figura 33 — <i>Design Management Europe</i>	082
Figura 34 — <i>Centro Português de Design</i>	082

Figura 35 – Quadrantes na liderança integral	125
Figura 36 – Interdependência dos quadrantes	127
Figura 37 – Níveis e linhas de desenvolvimento comportamental	128
Figura 38 – Dinâmica global de acção da liderança integral	129

FONTES de Imagens

Figura 10 http://de.academic.ru/pictures/dewiki/74/Joseph_Paxton.png

Figura 11 <http://communicatescience.com/zoomian/wp-content/uploads/2009/01/vase.jpg>

Figura 12 <http://www.ontarioarchitecture.com/arts/artsredhouse.jpg>

Figura 13 <http://www.planetware.com/i/photo/metro-paris-f1683.jpg>

Figura 14 http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/26/Bauhaus_weimar.jpg

Figura 15 http://matchstic.com/blog/wp-content/uploads/2009/08/lucky_strike.jpg

Figura 16 <http://www.canalolimpico.com.br/wp-content/uploads/2010/10/Olympic-Rings.png>

Figura 17 http://www.renatomelo.com/_images/escolabauhaus610.jpg?

Figura 18 http://26.media.tumblr.com/tumblr_lkqb517xru1qzprll01_500.jpg

Figura 19 <http://thegreatgeekmanual.com/images/geekhistory/july/sony-walkman.jpg>

Figura 20 http://4.bp.blogspot.com/_l19zHFOocg/R3KUYw-Y1II/AAAAAAAAAWg/ELISFxQtmo/s1600/time.jpg

Figura 21 <http://cdn.physorg.com/newman/gfx/news/hires/2009/applemacinto.jpg>

Figura 22 http://www.autocadws.com/blog/wp-content/uploads/2011/05/ford-model-t_141.jpg

Figura 27 <http://www.heritageaspen.org/images/walter.jpg>

Figura 28 <http://www.plumtv.com/downloads/5516/download/bitblt-300x220-4b4f803be49a675bc094c1d4360c14e7df5e1e17/aspen.institute.jpg>

Figura 29 <http://media.photobucket.com/image/BEDA/designiade/beda.jpg>

Figura 30 <http://www.logotypes101.com/logos/233/A9E117086BoF769F7ED0349EAB6Do231/DML.png>
http://soulsight.com/static/media/photos/dmi_logo.gif

Figura 31 http://imprint.printmag.com/wp-content/uploads/2011/06/DesignThinkers_banner.jpg

Figura 32 http://considerateclothing.files.wordpress.com/2009/05/design_council.jpg?w=300&h=300

Figura 33 http://designmanagementeuropa.com/site/templates/dmeaward/images/top_back.gif

Figura 34 https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade/Cidades-Desenvolvimento/Caixa-Banco-Design/Parcerias/PublishingImages/CPD_598x185.jpg

