

Paulo Reis

do pensamento do design o pensamento do design

do pensamento do design ao design do pensamento

processos de inovação . sistemas de design . design thinking
estratégias de diferenciação . tendências . pensamento sistêmico

do pensamento do design ao design do pensamento

processos de inovação . sistemas de design . design thinking
estratégias de diferenciação . tendências . pensamento sistêmico

Paulo Reis





O AUTOR responsabiliza-se inteiramente pela originalidade e integridade do conteúdo da sua OBRA, bem como isenta a EDITORA de qualquer obrigação judicial decorrente da violação de direitos autorais ou direitos de imagem contidos na OBRA, que declara, sob as penas da Lei, ser de sua única e exclusiva autoria.

do pensamento do design ao design do pensamento

Copyright © 2012, Paulo Reis
Todos os direitos são reservados no Brasil

PoD Editora

Rua do Catete, 90 / 202 • Catete – Rio de Janeiro
Tel. 21 2236-0844 • atendimento@podeditora.com.br
Faça seu pedido pelo site: www.podeditora.com.br

Capa:

Paulo Reis

Diagramação:

Control C – Impressos sob Demanda

Revisão:

Sônia Ramos

Impressão e Acabamento:

Control C – Impressos sob Demanda

Nenhuma parte desta publicação pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer meio ou forma, seja mecânico, fotocópia, gravação, nem apropriada ou estocada em banco de dados sem a expressa autorização do autor.

FICHA CATALOGRÁFICA

Reis, Paulo

Do pensamento do design ao design do pensamento / Paulo Reis. 1. ed. – Rio de Janeiro : PoD Editora, 2012.

178 p. ; 21 cm.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-62331-89-3

1. Desenho industrial. 2. Desenho (Projetos). 3. Desenho industrial – Inovações tecnológicas. 4. Desenho industrial – Filosofia. I. Título.

CDD: 745.2

R375

Apresentação e Prefácio

"Se você tem uma laranja e troca com outra pessoa que também tem uma laranja, cada um fica com uma laranja. Mas se você tem uma ideia e troca com outra pessoa que também tem uma ideia, cada um fica com duas."

Confúcio

A ideia de elaboração desse livro tem seu começo nos primeiros anos da década de 90 e tem como pano de fundo a implementação de um laboratório dentro da estrutura do curso de Desenho Industrial da EBA, Escola de Belas Artes da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

A vontade de se concretizar alguma estrutura que pudesse convergir os interesses das teorias e metodologias do design com a prática empresarial e o marketing estava no ar. A globalização, se estabelecendo como um fenômeno irreversível imprimia naqueles tempos a necessidade da integração das perspectivas, dos valores e objetivos das várias áreas do conhecimento.

Ainda cursando a faculdade de design, em meados da década de 80, comecei a trabalhar em parceria com o *designer* Benito Gonzalez, então meu professor de projeto, o qual atuava, principalmente, para a indústria gráfica, têxtil e da moda. No do

Estúdio Arte Própria, desenvolvemos projetos que contavam com o desenvolvimento de estrutura fabril, passando pelo fornecimento de matérias-primas, *lay-out* de chão de fábrica, até as estampas e texturas finais. A necessidade de entender o design em uma dimensão além do operacional começava a se desenhar como fundamental.

Comecei a trabalhar na Escola de Belas Artes, na Oficina de Artes Gráficas e Serigrafia, coordenada pelo professor Benito. Ali, além da assistência na condução das aulas na Oficina, me envolvi também no projeto integrado entre a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e Escola de Belas Artes (FAU/EBA da UFRJ) de implantação de uma Grande Oficina de Cerâmica. Nesse processo fiquei bastante amigo de Celeida Tostes (já falecida) – uma das principais escultoras de sua geração – que junto com o Benito desenvolviam e implementavam o projeto.

Na interação com a Celeida aprendi como um artista se desenvolve e atua de forma totalmente focada em sua arte: com conceituação, experimentação, planejamento e execução; é claro que, na maior parte das vezes essas etapas se interpolam.

Celeida fazia desde peças e performances muito pequenas, até eventos muito grandes. Para isso, precisava e contava, sempre, com uma série de técnicos colaboradores. Foi nesse universo, que registrei o aprendizado que mais me marcou. Existia uma grande insatisfação por parte de alguns técnicos, por não entenderem o porquê do prestígio de seus esforços - peças e objetos resultantes de seus trabalhos - iam para a artista e não para eles. Eles, da força operacional, não conseguiam ver/perceber que a maior parcela do valor estava na concepção, conceituação e contextualização do trabalho.

Transferindo esse aprendizado para o universo do design, descobri que a lógica seria a mesma. Por mais que pudesse existir algum tipo de (estranho) glamour em torno de quem se responsabiliza pela execução e produção – operação, a inteligência estaria sempre na concepção e no planejamento – contextualização.

Quando, aos poucos, ao longo dos anos 1980, o design como disciplina, começou a ascender a sua posição de relevância para as esferas estratégicas, criou-se um vale de coerência entre os diferentes tipos de profissionais. Uns iriam continuar sendo focados no operacional, outros iriam tentar cumprir ambas as tarefas, e outros estariam focados nas questões estratégicas, associados aos planejamentos e contextualizações.

O mercado, porém, tem dificuldade em entender direito como esse profissional atua, ou no âmbito operacional ou no estratégico. Aos poucos, essas duas perspectivas começam a ser compreendidas, mas o mesmo não acontece com a opção híbrida - o mercado tem restrições em entender e aceitar que o pensamento operacional venha a fazer parte do pensamento estratégico. E não é à toa; são construídos por lógicas distintas, que não se falam, em ‘via mão dupla’.

A inovação como sistema macro, vista a partir do exposto, se encaixa da mesma forma, ou seja, se estrutura e se articula na dimensão estratégica e as etapas e componentes operacionais são parte dos recursos a serem desenvolvidos, organizados e realizados.

Nos primeiros anos da década de 90, o *designer* Valdir Soares retornou ao Brasil, depois de alguns anos imerso em pesquisas

na Alemanha. Seu retorno às disciplinas de projeto, na EBA, funcionou como um catalisador para a ideia da convergência entre teoria e prática – e entre o setor público e o privado.

Em 1992, Valdir, Benito, o *designer* José Luis Pereira e eu, demos início ao funcionamento do LABDI, Laboratório de Gestão e Métodos em Design. Em pouco tempo conseguimos um espaço físico razoável, o mínimo de infraestrutura e começamos a prospectar possibilidades de parcerias.

No ambiente interno, o LABDI servia como um meio/base para apoio para-acadêmico no desenvolvimento de projetos variados – o apoio interno atendia às demandas da própria universidade e aos alunos. No ambiente externo, a prospecção de projeto visava à inserção e ao decorrente incremento da capacidade operacional dos alunos que se envolviam nas pesquisas e projetos.

Em 1994 terminei meu mestrado em engenharia de produção na COPPE/UFRJ, onde me aprofundei nas ferramentas da administração direcionadas para a estratégia, produção, marketing, e as ações aplicadas à gestão do design e à inovação.

Estevão Medeiros (já falecido) da COPPE, colega antigo do Valdir, foi um dos precursores dos estudos da ‘gestão do design’ e do design como ‘ferramenta estratégica’ no Brasil. Seu convívio nos deixava atualizados com a evolução do design no cenário global. O design, como dito, começava a mudar seu *status* de ‘importância tática’ para ‘relevância estratégica’.

Da mesma forma, o convívio intelectual com o Professor Carlos Cosenza permitiu vislumbrar toda uma nova ordem de possibilidades que o Pensamento Sistêmico traz à luz: a necessária visão holística e a incerteza como parte fundamental da reali-

dade. Cosenza trabalha ambientes de altíssima complexidade, por meio da articulação transdisciplinar das variáveis linguísticas da Lógica Fuzzy.

No ano 2000, Valdir e eu, elaboramos alguns projetos de cursos de design, adaptando-os a seus contextos geográficos. Um desses projetos foi para José Roberto Whitaker Penteado, então diretor da ESPM/Rio, Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro. A diferença dessa demanda é que a adaptação não deveria ser para um contexto geográfico e, sim, para um contexto conceitual. Iríamos formatar um curso de design, incorporando as ferramentas e lógicas do marketing. Nascia o primeiro esboço do curso de design com ênfase em marketing da América Latina.

O projeto acabou ficando arquivado e teve sua reedição em 2003, onde pude atuar implementando e, posteriormente, dirigindo o curso pioneiro. Poucos anos depois, o núcleo de uma incubadora de empresas de design e o antigo projeto da pós-graduação, focando o design estratégico, também se efetivava.

Nesse ínterim, conheci Rique Nitzsche, designer e diretor da AnimusO2 – que viria a ser professor de design estratégico do curso da pós-graduação na ESPM – e nos tornamos parceiros em desenvolvimentos de estudos, métodos, ideias e projetos acerca das novas dimensões do design – principalmente, o *design thinking*.

Em boa parte, os textos que se seguem, são resultantes da elaboração de pesquisas que visavam a dar suporte ao desenvolvimento do projeto de doutorado¹. Este projeto, inicialmente, tratava

¹ REIS (2010).

da modelagem de um escritório virtual de design², que propunha a construção de um espaço holístico onde concentraria as várias etapas de desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

Nesse sentido, buscava me aprofundar nas várias dimensões críticas que envolvem o design em suas dimensões mais contemporâneas – além da dimensão holística, a dimensão estratégica. Buscava assim, perceber desde as questões micro das forças de estruturação do pensamento dos decisores dos processos de design, passando pelos estímulos que impulsionam as aquisições de produtos e serviços, até as questões macro dos *stakeholders* da geopolítica global.

Atuei de 2004 à 2011, no GRVA – Grupo de Realidade Virtual Aplicada, do Laboratório de Métodos Computacionais em Engenharia – LAMCE, da COPPE/UFRJ, onde pude vivenciar os processos e metodologias de trabalho integrado no âmbito da Pesquisa e Desenvolvimento de excelência. O laboratório é uma das principais referências de qualidade acadêmica, produção científica e geração de inovação tecnológica no Brasil.

A atuação, desde 2003, como professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM – me oferece uma contínua possibilidade de atualização no que existe de mais denso na evolução das ferramentas de gestão, marketing e planejamento de negócios. Da mesma forma, a atuação como consultor para questões estratégicas, quanto à elaboração de planejamento de sistemas de inovação e em processos de compartilhamento de conhecimento, permite uma importante imersão nas demandas de empresas de distintos portes.

² Agora se estruturando como *software*.

Hoje, atuando na Agência de Inovação da UFRJ, venho participando do dinâmico complexo de atividades e redes que formam os Sistemas Nacionais de Inovação. A Agência atua de forma sistêmica, buscando dois objetivos principais: proteção – propriedade intelectual e transferência de tecnologia – conhecimento aplicado.

A própria atuação da Agência, por meio da coordenação de Ricardo Pereira, Rogério Filgueiras e Iris Guardatti, se caracteriza por ações e atitudes inovadores, ao passo que, atuando de forma holística, a equipe trabalha ora como agente, ora como fomentador, ora como articulador:

“A Agência é responsável por gerenciar processos de proteção do conhecimento e também estabelecer vínculos entre Universidade e empresas, contribuindo para que o conhecimento produzido chegue à sociedade. Também é atribuição da Agência articular projetos inovadores nas áreas de Empreendedorismo e Inovação Social, promovendo convergências que mostram que a Inovação pode acontecer em qualquer área de atuação, e, não, apenas quando se fala em tecnologia de ponta.”³

No início de 2011, dei início a mais uma dissertação de mestrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI orientado a identificar e mapear os agentes de transformação das Indústrias Criativas, tratando, também, de propriedade intelectual, inovação e desenvolvimento econômico. A ideia é aplicar a ferramenta desenvolvida no meu doutorado – C-Strat – para o mapeamento dos atores econômicos envolvidos no contexto em questão, para, a partir daí, explorar seu potencial es-

³ www.inovacao.ufrj.br.

tratégico – utilizando, assim, o conceito/metodologia de Cognição Estratégica⁴.

Assim, como campo de observação e prática, meu universo de atenção e investigação, gira em torno do design estratégico, da inovação e da convergência de informação direcionada à tomada de decisão. Como nas metodologias do pensamento sistêmico, da gestão da qualidade ou do *design thinking*⁵, os textos a seguir, se estruturam como recortes, ora divergentes e ora convergentes sobre os temas mencionados.

⁴ Ver REIS (2010).

⁵ “A metodologia é conhecida por *Design Thinking*, um neologismo com 7 anos de idade, que usa as habilidades dos designers para gerar uma abordagem tecnicamente possível, comercialmente viável e centrada tanto na inovação como nas necessidades humanas. Como opção à essa terminologia, os canadenses costumam usar o termo *Business Design*, com a mesma intenção”- NITZSCHE, A.H. (2010).

Sumário

Apresentação e Prefácio	5
Introdução	15
Capítulo 1.....	17
uma breve abordagem panorâmica	17
a expectativa do próximo espetáculo	18
gordos sem compaixão dos magros	31
Capítulo 2.....	35
modernidade e descontentamento.....	35
modernidade – desconstrução e subjetividade.....	37
incerteza e sucesso.....	41
designing, do <i>ficto</i> ao <i>facto</i>	42
designer como agente da pós-modernidade.....	45
Capítulo 3.....	49
sobrevivência, adaptação e resiliência.....	49
o novo mercado de trabalho global.....	51
transformações mundiais em curso.....	55
formando e sustentando a identidade BR	59
radiografando as MPEs.....	63
o papel da inovação nas empresas brasileiras.....	65
questões do novo mercado.....	70
as portas estão abertas... isso é definitivo	74
going global.....	76
Capítulo 4.....	79
inovação – processo cognitivo e flexível.....	79
processo de transformação	80
mas por que design?	82
inovação e competitividade	84
gerindo a inovação.....	87
Capítulo 5.....	91
tendências e fatos.....	91
estratégias de diferenciação e inovação	97
agregando valor e inovando.....	97
inovação e valor agregado	98

definições de estratégia pelos pensadores	100
inovação além do produto	102
anos 50 - bases para uma estrutura inovadora.....	109
o empoderamento do sistema de design.....	112
inovação e vantagem competitiva	115
Capítulo 6	119
inovação como a evolução dos sistemas vivos.....	119
novas capacidades para novos desafios.....	121
sinergia, conhecimento e competências	123
conceituando o sistema vivo das inovações	129
inovação de produto	130
inovação de processo	130
inovação radical	131
inovação incremental	131
inovação mantenedora	132
Inovação de ruptura.....	132
inovação autônoma	132
inovação sistêmica	133
inovação – uma percepção além dos limites	133
a interatividade da ação estratégica do design	136
sistema gerador de elementos diferenciais	141
a gestão do design	143
as forças do design no sistema vivo do mercado	145
ondas de evolução e inovação.....	147
Capítulo 7	151
convergindo e concluindo	151
ensaios da quarta onda	153
o design como catalisador	157
processo de pessoas orientado pela estratégia.....	160
dimensões do design thinking	162
antropocentrismo e subjetividade.....	164
inovação – incerteza e futuro de sucesso	166
novas formas de estruturação social.....	168
pensamento sistêmico	170
Referências Bibliográficas.....	173

Introdução

A condução

“Caminhe de tal forma que seus passos imprimam sobre a terra apenas as marcas da liberdade, alegria e serenidade”

Thich Nhat Hanh

O livro tem a forma de ensaios agrupados em capítulos. São fragmentos e recortes que pretendem ajudar à construção do entendimento do cenário em desenvolvimento no qual estamos inseridos.

O Capítulo Primeiro aborda aspectos do complexo contexto em que nos encontramos, algumas de suas características e considerações do mundo conectado por redes.

O Capítulo Dois aborda alguns acontecimentos históricos que formam a base da mudança estrutural em curso. As dinâmicas e movimentos que vem conformando a (re)evolução da pós-modernidade.

No Capítulo Terceiro aponto algumas questões que considero fundamentais para o país. No contexto geral o livro tem uma

abordagem panorâmica global, mas fiz questão de colocar algumas questões fundamentais, uma vez que temos como uma de nossas raízes a triste cultura de acreditar que as soluções externas são sempre as melhores. Para o contexto atual, a continuidade disso significa a morte das possibilidades de competir.

O Capítulo Quatro delinea os aspectos principais que envolvem o processo de inovação e sua íntima e fundamental parceria com o universo do design.

O Capítulo Cinco aponta algumas formas e processos principais para lidar na gestão organizacional, frente ao contexto de permanente mudança de direção e diferenciação nos produtos e serviços. Estratégias e métodos para a análise, mapeamento e futuro diagnóstico, são tratadas, sempre no sentido da aproximação – conceitual e prática – entre as ações de business e dos processos de design.

No Capítulo Sexto as questões que fundamentam boa parte das alterações de paradigmas em curso são comentadas: o mundo como sistema vivo integrado, as empresas como sistemas vivos interativos e os sistemas vivos conectados em redes de comunicação e relacionamento.

No Capítulo Sete finalizo o livro buscando convergir ideias e tendências em curso, principalmente no que tange à consolidação da nova economia. Nesse aspecto, exploro os vários pontos de contato entre as demandas da complexidade do devir global com as ferramentas do design, principalmente de seu característico sistema de condução e solução de questões complexas – o *design thinking* e enfatizando a necessidade da visão holística do pensamento sistêmico, como forma de compreender e interagir com o novo mundo em construção.

Capítulo 1

Onde estamos?

"O Conhecimento é o único recurso econômico que faz sentido."
Peter Drucker

uma breve abordagem panorâmica

Vivemos hoje o início do estabelecimento de um outro processo social, político e, portanto, cultural – uma nova economia se desenha e os núcleos de força começam a mudar, assim como a importância do indivíduo passa a ganhar relevância, o contexto socioambiental, se trona o foco principal da nova conjuntura.

Um dos conceitos que sustentam a qualidade e a eficiência é o *kaizen*. A palavra japonesa significa um processo contínuo de busca do melhor, sempre e constantemente.

Uma decorrência ou evolução deste conceito é o *tenkaizen*, que significa a 'boa revolução'. Os dois em conjunto delineiam uma intenção - de melhoria contínua - e uma certeza - de tempos em tempos algum detalhe revolucionário irá surgir

como um *spinoff*⁶ e poderá impactar positivamente toda a cadeia produtiva. Esse sistema simples promove a evolução e foca a revolução, a 'boa' revolução.

Os processos do design - prática e pensamento - trazem à tona a possibilidade e a necessidade de se 'dar voz' às subjetividades. No sistema metodológico do desenvolvimento de produtos, o 'pano de fundo' é o da busca e composição contextual, onde algumas indicações de solução começam a surgir baseadas na soma de vários 'sensos' – simbologias e significados individuais. Nesse sentido, um senso comum ou um 'bom senso', aplicado a uma situação ou projeto, vem a ser o resultado da investigação das percepções de vários atores críticos e a busca de um consenso – ou senso comum, que satisfaça a maioria ou à proposição estratégica envolvida.

a expectativa do próximo espetáculo

Um convívio tumultuado de gerações em processo de interação é um dos retratos principais de nosso momento. *Babyboomers*, geração X e geração Y se duelam para preservar, defender e inventar (respectivamente) representatividade e relevância na nova economia em desenvolvimento. Como fio condutor desse duelo está um tripé: computador, conhecimento e convergência. Cada geração se apropria com maior ou menor propriedade desses elementos e transforma suas visões, interesses e intenções em processos, produtos, serviços e modelos de negócios

⁶ Subprodutos resultantes.

que acabam por ser a própria estruturação/construção da nova economia.

Não é o computador em si que isola os homens, mas a cultura ambiente na qual ele “reina”... A questão primordial para o futuro do homem é saber se a “cultura informática” evoluirá no sentido orwelliano⁷ do isolamento ou, pelo contrário, como um instrumento de solidariedade cultural e de inserção social. Trata-se da escolha de um modo de vida. Nada na própria tecnologia indica a direção que ela irá tomar.⁸

O homem só evoluiu por conta de sua capacidade de compartilhar, comunicar – e assim – resolver problemas complexos. Somos uma sociedade baseada em discursos. Somos uma sociedade mediada por discursos.

As mídias, ou meios, são as plataformas de sustentação dos discursos. Com o aumento da complexidade do mundo contemporâneo, as lógicas mercadológicas passam a ser componentes, fortemente, presentes em nossa sociedade. Quanto mais as mídias, se comprometem ou se confundem com as lógicas do mercado, mais entrelaçadas ficam as relações entre sociedade e mercado – entre o 'ser' e 'estar' com o 'ter'.

Pode-se perceber que, na evolução histórica das sociedades e dos sistemas econômicos, a lógica social começa a se confundir com a lógica mercadológica. A sociedade discursiva começa a se misturar com o mercado discursivo, onde os conteúdos da comunicação tratam de valores éticos com a mesma relevância de valores mercadológicos.

⁷ A palavra é derivada da militância contrária ao totalitarismo e pró sociedade livre de George Orwell – autor de ‘A revolução dos bichos’. Costuma ser usada para definir ações coletivas de caráter manipulativo e segregador.

⁸ PESSIS-PASTERNAK, G. (1993, p.245).

Em 1967, Guy Debord - filósofo e cineasta francês escreveu o livro⁹ que se tornaria um marco da sociedade pós-moderna. Segundo ele a sociedade impregnada pelos valores do capitalismo, acabou por confundir também as relações sociais de convívio e bem-estar com as relações comerciais de aquisição e posse, fazendo da vida em sociedade um contínuo processo de consumo – exagerado e alienado.

“Toda a vida nas quais reinam as condições modernas de produção se anuncia como uma imensa acumulação de espetáculos. Tudo o que era diretamente vivido se afastou numa representação.”¹⁰

Essa nova sociedade – em construção – tende a preferir se relacionar e interagir com uma representação da realidade a fazê-lo com a própria realidade. Esse afastamento transporta para as imagens, principalmente as visuais, uma enorme carga de relevância. As referências visuais passam a dominar todos os setores da sociedade.

"As imagens fluem desligadas de cada aspecto da vida e fundem-se num curso comum, de forma que a unidade da vida não mais pode ser restabelecida. A realidade considerada parcialmente reflete em sua própria unidade geral um pseudo mundo à parte, objeto de pura contemplação. A especialização das imagens do mundo acaba numa imagem autonomizada, onde o mentiroso mente a si próprio.”¹¹

Assim, o 'parecer' fica muito próximo do 'ser' e, nessa dinâmica, a aparência, a simulação e a ilusão passam a ser direciona-

⁹ A Sociedade do Espetáculo.

¹⁰ DEBORD (2003).

¹¹ Idem.

dores e mobilizadores¹² de atenção, com importância similar à da realidade concreta.

Nossa sociedade, então, passa a viver na expectativa que a dinâmica das mídias vai escolher, e comunicar a que e a quem devem ser dadas atenção e importância. Nesse **continuum**, os valores individuais e coletivos são orientados pelos interesses organizacionais. Esse **continuum** gera um processo de permanente expectativa, o que tende a tornar o que já é conhecido ou que tem um resultado esperado, pouco importante, sem relevância.

Para Dahlén¹³ isso significa dizer que o 'amanhã' é mais importante que o 'hoje' e nesse processo o 'passado' é cada vez mais menosprezado. Sua importância como alicerce necessário para se compreender e interagir com o 'presente' tende a desaparecer.

A **Nextopia**¹⁴ aponta que as hiper relações globais e suas consequências, geram a ilusão perceptiva do aumento da prosperidade global, onde todas as coisas são oferecidas e colocadas à disposição para o consumo.

Hoje, segue Dahlén¹⁵, “qualquer um, em qualquer lugar, acessa qualquer coisa, a qualquer tempo. E em um lugar onde qualquer coisa está disponível e acessível a qualquer um, em qualquer lugar, a qualquer tempo, nós tendemos a perder o interesse no que existe e passamos a focar a única coisa que não podemos alcançar ainda – a próxima coisa. E, cada vez mais, o que desejamos, nossos comportamentos, as ideias que temos a nosso res-

¹² Ações fundamentais para o processo de arquivamento de informação na memória e desenvolvimento de conhecimento.

¹³ DAHLÉN, (2009).

¹⁴ Livro de Micael Dahlén fala da Sociedade da Expectativa.

¹⁵ Em entrevista com Micael Dahlén.

peito, são determinados pelas expectativas do que vai acontecer amanhã, mais do que sobre aquilo que ocorreu ontem ou hoje”.

O desinteresse com o que acontece a nossa volta pode servir, muitas vezes, como subterfúgio para nos afastar dos problemas – pessoais e coletivos – gerando, nesse processo, um estado de inação. Essa imobilidade perante a vida cria ou induz à passividade em relação ao meio ambiente, minando, dessa forma, a capacidade de abstração e ponderação ante os eventos da vida.

É nesse sentido que Debord (2003) fala da espetacularização da vida, onde luzes, cenários, roteiros e atores vão definir o que deve ser levado em conta. A realidade passa, então, a ser vivenciada como um espetáculo de um grande jogo de imagens – visuais e abstratas – e se afasta, cada vez mais, da própria realidade.

"O espetáculo é ao mesmo tempo parte da sociedade, a própria sociedade e seu instrumento de unificação (...). O espetáculo, compreendido na sua totalidade, é simultaneamente o resultado e o projeto do modo de produção existente. Ele não é um complemento ao mundo real, um adereço decorativo. É o coração da irrealidade da sociedade real. Sob todas as suas formas particulares de informação ou propaganda, publicidade ou consumo direto do entretenimento, o espetáculo constitui o modelo presente da vida socialmente dominante."¹⁶

Nesse processo de relativo conforto, oferecido pelo afastamento do cotidiano, o indivíduo sente um tipo de benefício no momento em que se depara com um tipo de realidade menos dura e sofrida.

¹⁶ DEBORD, 2003, p.9.

Ao abrir mão da realidade das rotinas do cotidiano, ganha-se acesso a um mundo orientado pelas imagens, pela aparência dos fatos ou por pura ficção.

A realidade da sociedade, orientada pelas aparências, é também a de uma sociedade orientada, permanentemente, pelo consumo, seja de produtos e serviços, seja de fatos e notícias, seja de eventos e espetáculos. Esse consumo, caracteristicamente passivo, do espetáculo, seduz por meio da ideia do benefício da constante sensação de diversão, alegria, prosperidade, aventura, glamour, arrojo e juventude.

Mas, na prática, por induzir à submissão, passividade e imobilidade, acaba por desencadear processos de negação da realidade, empobrecendo as capacidades cognitivas do indivíduo.

Ao passo que a cognição é um complexo processo de aquisição de conhecimento e está ancorada na edificação da memória, a enorme quantidade de informação e excitação pelo novo, sobrecarregam nossas capacidades de processamento mental. Ainda outro aspecto se coloca como fundamental: os dados que são armazenados na memória – e se convertem em conhecimento – são selecionados pelo cérebro de acordo com a forma que nossa atenção é mobilizada. Ou seja, o impacto e a importância que um evento ou uma informação tem sobre cada um é que vai determinar se esta é mais ou menos relevante, ou se será, ou não, armazenada em nosso banco de dados.

O jogo de sedução que resulta no fetiche do consumo tem raiz na ideia da facilitação da vida, do conforto e do bem-estar. A realidade manipulada uma vez assimilada como lógica, passa a perceber a verdade construída como sua nova cultura.

Morin¹⁷ (1997), ao entender que cada sociedade traz de forma implícita a influência e a herança de sua formação como povo – continente, etnias e tribos – sugere também que é impossível deixar de considerar que cada povo possui sua própria estrutura normativa – cultural, simbólica e imagética.

Essas estruturas têm poder fundamental para a individualização cultural, formação cognitiva e construção do caráter de cada indivíduo.

“A sociedade que repousa sobre a indústria moderna não é fortuitamente ou superficialmente espetacular, ela é fundamentalmente espetaculista. No espetáculo da imagem da economia reinante, o fim não é nada, o desenvolvimento é tudo. O espetáculo não quer chegar à outra coisa senão a si mesmo.”¹⁸

Nesse processo de afastamento das questões relativas ao desenvolvimento mais essencial da humanidade – bem-estar coletivo, compaixão, evolução espiritual e harmonia social – a felicidade se associa e quase se equivale ao consumo.

“Com a Revolução Industrial e o subsequente advento do capitalismo, surge uma ideologia do consumo que vai impregnar e determinar a relação atual que temos com os objetos, distanciando-nos da percepção espontânea da sua utilidade e revestindo-os de uma significação intimamente ligada à ideia de valor, conotado com o prestígio de uma marca ou de uma assinatura, por exemplo.”¹⁹

¹⁷ Sua visão holística e multi-perspectivada da vida fez de Morin um dos mais importantes teóricos da complexidade.

¹⁸ DEBORD, 2003, p.12.

¹⁹ MOURA, C. 2005, p.76.

É por meio desses equívocos transcendentais que a tradicional busca humana da felicidade se traveste numa 'busca pelo consumo' e é aí que chegamos ao que Debord chamou de fetichismo da mercadoria.

Nesse contexto, então, o espetáculo do devir se constitui numa nova forma de relação social, onde as relações entre o fato e a ficção têm suas fronteiras porosas e permeáveis.

A nova relação que se estabelece no espetáculo das aparências, é mediada pelas imagens visuais e suportada pela ideia de um grande benefício trazido pelo entretenimento²⁰: prazer, distração, recompensa, envolvimento e felicidade.

Existe, então, uma infinidade de opções, para que nos tornemos cada vez mais felizes, basta que fiquemos conectados ao mundo midiático, na expectativa da próxima ficção da moda.

Os olhares de Debord e Dahlén não focam a mesma imagem da realidade, suas perspectivas críticas são quase opostas, o que as tornam, de certa forma, quase complementares.

A Sociedade da Expectativa seria positiva para o crescimento humano e para a evolução da sociedade. A Sociedade da Expectativa, composta por uma massa de pessoas 'plugadas' e atualizadas com as novidades de cada momento, teria como característica fundamental a postura mental sempre receptiva a novas possibilidades e perspectivas, além do 'olhar positivo' sobre o devir. Seria, segundo a visão de Dahlén²¹, fundamental

²⁰ A palavra **tenere** tem origem no latim (medieval) e se refere à ação de possuir, manter, segurar, envolver. O sufixo *entre* deriva do latim *inter* e significa uma ação de relação compartilhada que associa mais de um elemento. A palavra *entretenimento* pode ser entendida como a relação compartilhada de algo com que se está envolvido: *entretenimento* pode ser tratado como: hospedagem e hospitalidade; diversão e divertimento; distração e recreação; e/ou, de forma mais abrangente espetáculo.

²¹ DAHLÉN, 2009.

para o progresso, o desenvolvimento e a inovação, tão prementes no mundo contemporâneo.

Em **Nextopia**, o autor comenta que Steve Jobs, anunciou o lançamento do iPhone seis meses antes de seu produto chegar às lojas e que nesse período mais de 70 milhões de buscas foram feitas no **google** atrás de informações sobre o produto. Em quatro meses, já era considerado o celular com a mais alta cotação dada por consumidores numa pesquisa realizada por uma revista especializada em tecnologia. No momento do lançamento, o produto era vendido por U\$ 599 e dois meses depois, por U\$ 399.

A nova Sociedade da Expectativa – **Nextopia** – delinearia um mundo composto por pessoas bem humoradas e positivas e, portanto, mais aptas a perceberem e construir um ambiente/contexto progressivo e positivo. Estudos da neurociência corroboram parte dessa afirmação, ao concluir que, quem possui esse tipo de perfil, tende a apresentar melhores resultados e desempenhar melhores performances quando confrontadas com tarefas criativas.

No processo de pasteurização, no entanto, imposto pelos espetáculos, parte importante das relações familiares e vínculos emocionais, ritualísticos, simbólicos e sensoriais – apontadas por Morin, vão sendo apagados, minando as estruturas mais íntimas do indivíduo. Essas construções cognitivas de características emocionais são as bases da produção criativa de ideias e da construção de novas perspectivas internas e externas – lado direito do cérebro.

O contexto de ficção estabelecido aponta que o critério de verdade e validade da realidade, é tudo aquilo que foi noticiado; nesse sentido, aquelas indústrias que participam da conforma-

ção do 'teatro' da informação passam a deter um nível de poder inimaginável – capaz de alterar ou determinar situações de extrema complexidade.

Assim o aval de um canal de mídia ou a confirmação de veracidade – ou importância – de algum dos participantes da indústria, são o suficiente para ganhar o caráter de verdade. Esses novos agentes da conformação da realidade – e das verdades – são agrupados sob o nome de celebridade.

A verdade é aquilo que os canais de mídia ou as celebridades conformam com registro imagético e espetacular.

O distanciamento da realidade, a amortização dessa distância por meio dos substitutos espetaculares da realidade e a sensação de estar participando ativamente do mundo social, tende a gerar dois tipos de indivíduos: os desinformados e os alienados, informados por fragmentos de realidades fictícias.

"A alienação do espectador em proveito do objeto contemplado (que é o resultado da sua própria atividade inconsciente) exprime-se assim: quanto mais ele contempla, menos vive; quanto mais aceita reconhecer-se nas imagens dominantes da necessidade, menos ele compreende a sua própria existência e o seu próprio desejo. A exterioridade do espetáculo em relação ao homem que age aparece nisto, os seus próprios gestos já não são seus, mas de um outro que lhes apresenta. Eis porque o espectador não se sente em casa em parte alguma, porque o espetáculo está em toda a parte."²²

A desinformação é utilizada pela indústria da mídia como forma de condução e manipulação de atenção. Ao passo que pode

²² DEBORD, 2003, p.19.

determinar o que merece atenção especial, passa a fazer parte formadora fundamental do processo de construção cognitiva dos indivíduos.

"Essa racionalidade deformada, limitada, sinaliza o advento de uma forma de pensamento e de um estilo de ação perverso, já antecipado no século XVIII pelo marquês de Sade, ao dizer que, se o homem fosse totalmente livre, seria livre para se vender, conduzido à “venalidade generalizada”. E que, se todos os homens fossem iguais, alguns poderiam usar o seu poder e a sua riqueza que são desigualmente distribuídas para intimidar outros, para rebaixá-los ao nível de objetos, para usá-los como instrumentos de seu próprio gozo.”²³

O direcionamento desse poder, quando manipulado pelos interesses de uma organização – e isso tem sido feito de forma intensa sob as determinações do **branding** – significa a possibilidade de ter fixada sua marca – e seus produtos – na raiz da memória das pessoas. Nesse processo de interferência dos sistemas de desenvolvimento mental dos indivíduos, as questões éticas são maquiadas de 'liberdade de escolha'.

Quando os critérios e valores sobre realidades e verdades desaparecem, desaparecem também as possibilidades de ação e reação frente às questões fundamentais da sociedade, adormecendo e domando assim qualquer possibilidade de atitudes contraditórias da coletividade frente a esse sistema estabelecido.

O **ethos** delinea nossa forma de interagir com o mundo, é o resultado da ação de nosso caráter, em síntese, é o conjunto de nossas ações – nosso comportamento. Para que a intenção de se

²³ ENRIQUEZ, Eugène (2006).

viver em sociedade de forma harmônica se efetive, é preciso que haja uma ética coletiva – um consenso.

Se existem janelas de manipulação de senso comum estamos em meio a um processo de consolidação da construção de uma ética forjada para o consumo – seja o de pura tecnologia, seja o consumo de equipamentos esportivos ou música.

Vale (re)lembrar que a lógica do consumir transforma a importância do 'ser' em importância do 'ter', ou seja, é um processo que, como vimos, aliena e individualiza, os objetivos coletivos se restringem à participação eufórica dos espectadores agrupados nos espetáculos oferecidos.

"Este objeto de consumo surge revestido de uma singularidade poderosa ao transportar consigo uma imagem, uma assinatura ou um conceito, que lhe atribuem um valor diferencial."²⁴

O modelo/síntese de Lasswell²⁵ busca mapear de forma direta, as possibilidades críticas que giram no entorno dos processos de comunicação e seus impactos e sensações sobre cada indivíduo.

Sua 'análise de conteúdo' se orienta para responder questões objetivas sobre os elementos componentes nas interfaces de comunicação: Quem? Diz o quê? Em qual canal? Para quem? Com quais efeitos?

A cultura de massas, como aponta Morin (1997), em qualquer sociedade que seja, gera o sentimento de distanciamento do meio social/coletivo, uma vez que o desejo de consumo se sustenta e se soma aos sentimentos de busca de recompensas e satisfação pessoal.

²⁴ MOURA, C. (2005, p.76).

²⁵ LASSWELL (1982).

Em meio à avalanche de mudanças, principalmente nas questões tecnológicas – e consequentes extensões para a comunicação – a conceituação geral de Mike Walsh²⁶ dá suporte à **Nex-topia**. Em linha complementar e mirando o futuro, o livro 'Futuretainment' de Walsh, desenha algumas trilhas para o novo contexto que se desenha. Foca, principalmente, os sistemas de mídia e aponta para um contexto de mais uma alteração de paradigma: a passagem do fenômeno da era da mídia de massa para um novo fenômeno a era da mídia de massa em rede. As 'redes de audiência' se conformam com a convergência dos vários canais, inclusive e, principalmente, o indivíduo - como canal ativo, dinâmico e interativo.

De novo, vemos o indivíduo como centro das mudanças. Não mais como mera peça do jogo, mas com possibilidades reais de interferir e alterar o andamento do jogo.

Nesse sentido, a objetividade, totalmente racional, que ajudou a construir nossa civilização, sofre agora uma alteração de urgência. É a nova base estrutural, baseada na objetividade, mas com espaço para as intervenções de ordem subjetiva – e em rede – ou seja, uma objetividade mais emocional.

É fundamental observar e experimentar essas novas possibilidades de caminhos que se desenharam, alguns não sobreviverão, outros serão ajustados, mas o fato é que a base da nova economia se estrutura por esse meio, seja para o trabalho, seja para a competição, seja para o convívio social, seja para a existência como cidadão urbano, os novos caminhos se estruturam por essa rede de audiência interativa.

²⁶ WALSH, Mike (2009).

A euforia percebida nas grandes aglomerações coletivas, quando em meio ao deleite dos espetáculos, traz à tona a necessidade – de raiz social – do compartilhamento dessa sensação de pertencimento oferecida pelo espetáculo. A mesma atitude pode ser percebida na euforia das redes sociais e em torno da aquisição de aparatos tecnológicos que possam dar continuidade ao frenesi da expectativa do espetáculo.

gordos sem compaixão dos magros

Os avanços tecnológicos que tornaram o mundo menor - pelas facilidades de comunicação e acesso à informação - não fizeram o equivalente - ainda para torná-lo melhor. Sem dúvida, com a globalização surgiram oportunidades novas nos mercados. Aos extremamente ricos, ficou mais fácil de ganhar cada vez mais em menos tempo. Uma minoria que tem acesso aos equipamentos e ferramentas tecnológicas mais avançadas movimentam enormes quantias de dinheiro mundo afora com extrema eficiência.

Esse fantástico potencial tecnológico, porém, causa pouco ou mesmo nenhum benefício às vidas dos pobres - os dois terços "magros" da população mundial. Estes que ansiavam em alcançar as "antigas" oportunidades veem seus horizontes cada vez mais estreitos, onde os ricos aumentam as chances de ficarem muito ricos e os pobres as de se tornarem miseráveis. O sonho de uns é o pesadelo de outros²⁷.

²⁷ Por ironia começa-se a perceber uma enorme massa de miseráveis obesos. No Brasil temos hoje 80% da população habitando o meio urbano. Isso aponta duas

Mas os ‘gordos’ também têm suas mazelas. Se por um lado, tem suas necessidades básicas de sobrevivência resolvidas, por outro em consequência, vão perdendo algumas habilidades e características básicas do ser humano - contato físico, comunicação pessoal, fraternidade, solidariedade, amizade e compaixão.

A tendência do discurso único e da visão única, características da nova polaridade mundial, observada pela **hiperrealidade**, sugere algumas fontes de geração de realidades limpas: Hollywoods, Clips, Cables, DVDs, MP3s, MP4s, VR, Internet, Facebooks e Twitters... Nesse contexto, os habitantes dos outros mundos não passariam de personagens de histórias interessantes do Discovery Channel que terminam, no final do programa, sendo ‘desligados’.

Movimentos sérios, porém, começam a surgir, chamando a atenção para o fato de que os sofrimentos causados pela fome e miséria são reais. Por meio desses manifestos, começa a ficar claro que a riqueza de uns está diretamente ligada à miséria de outros e esse mórbido elo histórico está chegando no seu limite. Esses pequenos grupos de ativistas são conscientes de que o corpo de nosso planeta é um sistema vivo, que todos somos suas células e o sistema só será saudável quando não houver mais células doentes ou incapacitadas.

A globalização exige de todos os atores, de todos os níveis e em todas as circunstâncias, que sejam competitivos. Esse processo exige que empresas, instituições, igrejas sejam competitivas. A competição estimula a violência porque a regra que vigora é a

situações, uma parte dessa população se alimenta de **fastfood** de péssima qualidade e outra parte, mesmo que de forma deplorável, se alimenta dos subprodutos da cidade – lixo.

regra do resultado. Não existe ética. Quando, por exemplo: se privilegia, no ensino secundário, a formação técnica, sem nenhum conteúdo humanístico, está se criando mais um caldo de cultura que estimula atitudes violentas (...) deixando de lado o conteúdo humanístico, não se vê o conjunto. Esse estilo fragmentador, que está presente em outros setores da vida, desmancha as pessoas, sem construí-las depois (...) ao mesmo tempo em que a globalização incentiva a violência, ela favorece sua extinção. A facilidade de comunicação favorece a construção de um sentimento de solidariedade mundial. Essa é a contradição do processo de globalização. Nós temos que engrossar o lado positivo do processo globalitário, usar a ideia de civilização em benefício da humanidade. E isso não é impossível.²⁸

Para essas **e-comunidades** voluntárias, as novas tecnologias têm se mostrado bastante eficientes. Os meios de comunicação, em particular a Internet, têm sido um apoio fundamental e servido de importante ferramenta de comunicação, conscientização, divulgação e proliferação de uma nova ética social e, em decorrência, empresarial.

São os primeiros pequenos passos para uma mudança de grandes proporções que já está delineada, onde a responsabilidade social é um papel de todos e a criação individual, que acaba por gerar as inovações e os avanços tecnológicos - coletivos - só faz sentido quando para acompanhar e somar, atender de forma construtiva, todo o sistema vivo - meio ambiente, fauna, flora e humanidade.

²⁸ Baseado em entrevista ao Jornal do Brasil de 27/08/2000, por Martha Neiva Moreira

Capítulo 2

Onde começou?

"A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos."

Marcel Proust

modernidade e descontentamento

Podemos alocar a sociedade industrial como o conjunto de eventos sociais, econômicos e culturais ocorridos no período entre 1750 e 1950. Nesse período, o foco na razão ajuda a conformar a ciência, que, por sua vez, se torna o suporte para todo o aparato industrial que caracterizou a enorme evolução da civilização humana. Nessa evolução, as nações poderosas eram aquelas capazes de produzir bens e serviços em quantidade crescente, no menor tempo possível.

O mundo trabalha em ritmo acelerado, visando à eficiência nas operações de interação entre matéria-prima, fabricação e venda.

Esse contexto, no entanto, que traz a bandeira da civilidade e do desenvolvimento humano, não agrada a todos. Como posto por Marx e Engels²⁹, a estrutura social "moderna, que brotou das ruínas da sociedade feudal, não suplantou os velhos antagonismos da classe. Ela colocou no lugar novas classes, novas condições de opressão (...)".

Nas últimas décadas do século XIX e nas primeiras décadas do século XX, esse processo de incômodo e desaprovação social foi ganhando corpo, principalmente nos meios artísticos e intelectuais. Livros, peças, obras de arte e manifestos artísticos contra os conflitos sociais e armados, conseguiram, aos poucos, alterar as instituições estabelecidas. Os conflitos armados, aos poucos, acabaram por se irradiar e contaminar toda a sociedade ocidental.

Para Bauman³⁰ (2001), a qualidade líquida da modernidade faz referência ao estado de fluidez e dinâmica das relações contemporâneas. As sociedades urbanas impõem aos indivíduos essa característica de plena flexibilidade, onde o que é material, sólido e durável, passa a não se ajustar às exigências das novas realidades. O mundo é ágil, frenético e descartável.

“Tudo o que era sólido e estável se desmancha no ar, tudo o que era sagrado é profanado, e as pessoas são finalmente forçadas a encarar com serenidade sua condição de existência e suas relações recíprocas.”³¹

²⁹ MARX, K.; ENGELS, F. (1999, p.8). O original é de 1848.

³⁰ BAUMAN, Zygmunt (2001).

³¹ MARX e ENGELS (1999, p.12).

Todas as instituições erguidas pelo homem estão sujeitas à desintegração. Semelhante à natureza que nos alerta para esse fato com frequência, todas as estruturas de poder, formas de governo, processos de produção e lógicas econômicas que já nasceram, amadureceram – existiram e resistiram por um período – e faliram.

A percepção da sociedade pós-industrial começa, marcadamente, no período do pós-guerra, quando a geopolítica ganha um novo formato de integração e interação. Esse novo arranjo é acompanhado de uma grande profusão de novidades tecnológicas, principalmente, na viabilização da comunicação humana.

Aos poucos, a construção social vai sofrendo drásticas alterações, representadas pelo aumento do setor de serviços - em média 60% da força de trabalho, representando mais que a produção industrial e agrícola juntas. O trabalho de características intelectuais começa a se tornar a base do novo paradigma em conformação.

modernidade – desconstrução e subjetividade

No estabelecimento das organizações sociais mais complexas, "as religiões surgiram prometendo uma vida melhor depois da morte", onde "uma ressurreição compensadora" serviria de norma para a estruturação da sociedade. A seguir, como tentativa de oxigenação das organizações de base religiosa, surge a novidade 'moderna', mais complexa onde "as ideologias políticas entenderam que a paciência humana também é frágil e anteciparam a realização de uma vida melhor pela conquista de

igualdades sociais. Só que isto jamais chegou a bom termo nem com o capitalismo nem com o comunismo.”³²

Como aponta Lipovetsky ao citar Castriadis³³, o rearranjo social com maior ênfase no indivíduo, que vivenciamos hoje, seria fruto de uma “combinação sinérgica de organizações e significados, de ações e valores, que vem se formando a partir da década de 1920 – apenas as esferas artísticas e psicanalíticas a anteciparam em alguns decênios – e que continuou a ampliar seus efeitos depois da Segunda Guerra Mundial.”³⁴

Em ‘O mal-estar da civilização’³⁵, Freud³⁶ reflete a tendência que se alastra na sociedade de sufocamento ante a tensão política de então. As forças que movimentaram a humanidade até aquele momento, pareciam ter chegado a seus limites de eficiência. Todo o aparato racional/científico que conduziu o ser humano no caminho da civilização, agora, deformado pelos interesses políticos e econômicos, estava induzindo a sociedade humana a um patamar de estupidez capaz de aniquilar com toda sua história e existência.

O estabelecimento do novo paradigma é mais uma tentativa de construção de um sistema social mais representativo e igualitário, baseado – como prometiam as bases iluministas – no homem. Na transição/evolução, ora em curso, do mundo moderno para o 'novo modelo', fica clara "a perceptível e progressiva falência das promessas religiosas e políticas, cujos representan-

³² ZUSMAN, Waldemar (2009).

³³ Filósofo, economista e psicanalista francês.

³⁴ LIPOVETSKY, Gilles. (1993).

³⁵ A obra de 1930 se situa no período entre as duas grandes guerras mundiais, reflete, dessa forma, todo um sentimento de desaprovação dos rumos que a sociedade moderna havia tomado.

³⁶ FREUD, Sigmund. (2002).

tes decepcionam a mais não poder em todas as partes do mundo. Todos os crimes e pecados, que a civilização condena, mostram-se neles, cada vez mais realizados e realizáveis."

Nesse vácuo de uma autoridade ou lógica normativa, a autovalorização do indivíduo passa a se destacar como a semente de uma nova possibilidade de sistematização das organizações sociais. Assim, com as necessidades do homem como centro das atenções, questões de grande complexidade começam a se estruturar.

Esse rearranjo – em andamento – traz desenhos com características naturalmente contrárias às normas anteriores. Dessa forma, uma questão principal se destaca ao analisarmos alguns dos pilares históricos essenciais de sustentação daquela estrutura, ou seja, os pilares tradicionais como: técnica e precisão; organização e controle; convenção e disciplina; ideologia e coerção; e especialização e certeza, estão todos sob a mira da desconstrução.

A desconstrução está associada ao questionamento. Por muito tempo na história o indivíduo ficou sem voz, para se manifestar, quanto mais para questionar.

A desconstrução é, então, a crítica dos pressupostos que conceituavam as bases estruturais da sociedade moderna. O surgimento do conceito teria aparecido com as críticas metafísicas de Heidegger³⁷, que trazia como característica a complexidade e multiplicidade de perspectivas que a palavra denotava. Mais recentemente utilizada por Derrida³⁸, a desconstrução não procura destruir, mas desmontar. Ao se decompor alguma coisa, se torna possível a prática do rearranjo e da redescoberta. Assim,

³⁷ Destruktion.

³⁸ DERRIDA, J. (2005).

em época de repensar e prospectar novos horizontes, a crítica construtiva dos pilares anteriores, ganha esse formato.

Os novos formatos de arranjo social tenderam a diminuir a importância da disciplina e da ordem, privilegiando, nessa (re)evolução, a importância do indivíduo.

A subjetividade como valor/atributo passa a orientar comportamentos e atitudes. Zusman³⁹ aponta que a lógica que sustenta a drogadição possibilita a pseudo realização imediata daquilo que as religiões e as ideologias políticas prometem para depois. Seu tempo é o do aqui-e-agora". Esse comportamento de características hedonistas⁴⁰ parece poder servir de base para explicar outras drogas disfarçadas de doenças sociais contemporâneas como a explosão do consumo, da pornografia, das intervenções estéticas, dos antidepressivos, das seitas, da corrupção, entre outras.

A disciplina, a ordem, a organização sequenciada, as metas e as normas de conduta são aspectos estruturais da lógica produtiva anterior – sociedade industrial – que se transformaram em motivo de contestação que ora permeiam as bases da construção social - religião, economia e poder.

Se as promessas que conduziam os paradigmas anteriores – iluminismo e em sequência a modernidade – se mostraram ineficazes, uma vez que "a espera pelo céu é longa e problemática; pela igualdade e pela paz social, é problemática e longa", parece natural que a contestação daqueles atributos seja a negação

³⁹ ZUSMAN (2009).

⁴⁰ O Hedonismo, derivado do vocábulo grego *hedoné* aponta a busca do prazer como doutrina de vida ou conduta. A busca da liberdade individual atual, surge como contra-ponto ao contexto opressivo trazido pela anedônica estrutura da produção capitalista. Essa característica essencial do ser humano parece se desenvolver com maior intensidade depois do longo período de abafamento que a disciplina excessiva trouxe.

daquela lógica. Dessa forma, podemos sugerir que, na rotina dos neodrogaditos sociais, a expectativa é aquela que "o barato é de aparição muito mais imediata e só depende da dose. O sucesso da drogadição corre paralelo com a rapidez e a velocidade com que queremos que tudo aconteça, sem sofrimento. A vida parece se tornar mais plena quando se pode alcançar tudo, imediatamente. Parece!"⁴¹

incerteza e sucesso

A crise, de proporções mundiais, expõe a incerteza como um dos novos fatores estruturais da nova lógica de organização humana. A incerteza, no entanto, não é um vilão contemporâneo, pelo contrário, aponta que a realidade é fluida e dinâmica e, portanto, deve se ter uma atitude flexível perante ela.

Como vivenciado, no atual momento de crise econômica, "o medo pesa mais que a esperança. O que verdadeiramente se teme, e nem sempre se sabe, conscientemente, é que a confiança passa a ser sentida, no momento, como um risco inaceitável. Contudo, o problema não reside na confiança em si mesma, mas na sua ampliação desmedida, que terminou por transformá-la em certeza absoluta, como acaba de ocorrer. Em outras palavras a confiança ganhou qualidades onipotentes, aparentemente intrínsecas (...). A este tipo de desempenho dominado por certezas onipotentes é que se dá o nome de estado maníaco."⁴²

Assunção à incerteza, ou seja, à incorporação de rotinas atitudinais mais sujeitas à fluidez externa e interna, pode se traduzir

⁴¹ ZUSMAN, Waldemar (2009).

⁴² Ibidem. (2008).

como um pressuposto para a nova economia que se desenha, onde a confiança não deixa de existir, mas passa a se sustentar menos em disciplina e mais em flexibilidade.

Parte daquele estado maníaco, apontado por Zusman, se construía na ideia de perpetuação das forças de poder. Essa lógica pressupõe, em paralelo, **clusters** de poder mais diluídos, tanto no nível das macro como das micro organizações.

designing, do *ficto* ao *facto*⁴³

A palavra 'arte' tem em sua origem um sentido bastante abrangente, se refere à capacidade humana de transformar uma ideia em algo prático, por meio da utilização de suas habilidades de interação e interferência com o meio natural.

No ambiente científico usa-se a expressão 'estado da arte' para delinear o conjunto de conhecimento acumulado que se detém sobre determinado assunto. É uma expressão que comporta uma ação dinâmica, uma vez que a cada momento novos conhecimentos são acrescidos àquela base original.

Na Antiguidade, quando as competências de determinado indivíduo eram eficazes a ponto de dominar o mundo da matéria, significava que este havia se tornado capaz de utilizar suas habilidades para reproduzir, reiterada vezes, essas intervenções e realizações. Esse agente/realizador – artífice – detinha o domínio de um conjunto de habilidades e procedimentos que, organizados de determinada maneira – no tempo e no espaço – era capaz de realizar algo.

⁴³ Semelhante ao livro de Gore Vidal, 'De fato e de ficção', não tratamos de ensaios contra a corrente, mas sim de correntes paralelas.

O termo ficção é referente ao mundo virtual, ao mundo do imaginário e da fantasia. O fictício – *fictus* – é aquilo que não existe, reside na dimensão das ideias apenas, em sua origem latina – *fictione* – está relacionado ao fingimento e à simulação. Uma invenção vai passar a ganhar concretude à medida em que passe a se tornar real, ou seja, se torne fato – *factu* – aquilo que realmente existe.

O artífice é aquele indivíduo que, movido pela curiosidade ou necessidade, teve a intenção, a vontade, a iniciativa e a habilidade de transformar algo, apenas existente no mundo do imaginário do *fictus*, em algo real do *factus*. Nesse sentido, este que passa a dominar uma arte, produz aquilo que não é natural, produz, por meio de sua técnica, o artificial.

A palavra 'técnica' tem sua origem no termo grego *techno* (*téchnè*) e sua tradução faz referência àquilo que é relativo à arte. Assim, podemos definir técnica como o conjunto de processos, procedimentos e normas que envolvem o fazer ou o executar de uma determinada atividade. Define-se, portanto, pelas características, habilidades e competências práticas, na forma de se realizar um evento ou uma operação.

Seguindo essas colocações, o termo 'tecnologia' vai determinar todo o conjunto de estudos, conhecimentos e práticas associados a um determinado ofício, atividade, disciplina ou ramo científico.

A ciência tem sua origem etimológica no termo latino *scientia*, que pode se traduzir como o conjunto de conhecimentos historicamente acumulados e associados a determinado aspecto da natureza. A ciência vai se caracterizar pelo caráter objetivo,

documental e universal de sua essência. Baseia-se em códigos próprios, métodos e teorias capazes de permitir a compreensão e orientar a transmissão e difusão de determinada disciplina.

Pode-se dizer que competente é aquele indivíduo que possui capacidade e aptidão para resolver/solucionar determinado problema ou questão. Assim, a capacidade racional, o conhecimento acumulado, a experiência prática e as características emocionais são elementos fundamentais da competência.

Mas a origem etimológica do latim 'com + petere', significa 'buscar junto com os outros', ou seja, o significado vai além do próprio conhecimento ou capacidade pessoal e se estende à habilidade de saber encontrar indivíduos que possuam parte de um determinado conhecimento. Nesse sentido, ser competente é a capacidade de saber se articular com outros indivíduos - para somar informações, ideias e experiências, com o objetivo de compreender ou resolver uma questão.

A palavra *gestalt* é tratada normalmente, como teoria da forma – onde o objetivo seria o processo da configuração entre o todo e as partes em um processo de percepção; porém, buscando um pouco mais fundo a origem desse conceito, podemos alongar as fronteiras dessa definição apontando que é 'o ato de interação/vivência de uma experiência singular, composta por várias dimensões de elementos'. Essa livre interpretação de Nevis⁴⁴ abre a possibilidade de imaginar que um *gestalter* poderia ser semelhante a um artífice, mas com uma visão contextual mais holística.

⁴⁴ NEVIS (1987, p.147).

Esse novo profissional emerge junto com as necessidades e demandas de uma nova sociedade industrial em formação. A visão abrangente e multidimensional do antigo artífice, agora via sua competência - capacidade de saber buscar - crescer em complexidade. Esse profissional viria a ser um *link* dinâmico entre os processos de fabricação, o novo produto ou serviço e as necessidades e demandas do consumidor.

"Com o design, os objetos nascem simultaneamente para a funcionalidade e para o estatuto de signo. Sob a aparência de maximizar a funcionalidade e legibilidade dos objetos, o design veio na realidade generalizar o sistema do valor de troca, assumindo-se como prática correspondente de uma economia política do signo e, nesse sentido, virtualmente universal. Segundo Baudrillard, tudo pertence ao design, tudo é do seu pe-louro, quer ele o assuma quer não."⁴⁵

designer como agente da pós-modernidade

O início da Bauhaus, em 1919, foi na verdade a convergência de pessoas que representavam as ideias de vanguarda que emergiam naquele período de pós-revolução. Antes da própria Bauhaus, em 1910, essa convergência já se dava no escritório de arquitetura de Peter Behrens, o qual reuniu algumas das personalidades mais representativas da época: Walter Gropius, Le Corbusier e Ludwig Mies van der Rohe. Nesse período nasce o primeiro projeto de design, já com uma visão que extrapolava os limites operacionais da disciplina. O projeto inusitado que ocorreu no período de 1908-1909 para a fábrica de turbinas -

⁴⁵ MOURA, C. (2005, p.77).

AEG - de Berlim tinha um caráter estratégico. A concepção foi tratada por Behrens (arquiteto e designer gráfico) e Otto Neurath (sociólogo) como um 'todo' corporativo que abrangia várias dimensões que derivaram do projeto arquitetônico inicial: design ambiental, design de produto e design gráfico.

Esse evento marca a história do design, sem dúvida, mas o mais importante aponta o caráter político e a intenção de participar da construção social que viriam a se caracterizar como um dos alicerces do design.

Descendente direta da Bauhaus a Escola Superior da Forma de Ulm (Hochschule für Gestaltung Ulm) foi fundada em 1952 por Inge Aicher-Scholl, Max Bill e Otl Aicher e durou até 1968. Ali o design aprimorou sua perspectiva pós-moderna inserindo disciplinas como ergonomia, história da cultura e semiótica e sistematizando o processo metodológico⁴⁶: **reflexão; análise; síntese; fundamentação; seleção das alternativas.**

Alguns nomes importantes ajudaram a construir exemplos metodológicos com maior ou menor sofisticação e aprofundamento, como Moles (1975), Jones (1976), Llovet (1981), Gill (1987) e Bürdek (1994). Mas o designer italiano Bruno Munari (1975/1978) em seu clássico livro 'Das coisas nascem coisas' estabelece o delineamento de uma metodologia que se mostraria bastante completa: problema; **definição do problema; componentes do problema; coleta de dados; análise de da-**

⁴⁶ Os métodos de desenvolvimento do design se baseiam, evidentemente, nas metodologias tradicionais de pesquisa científica. Um detalhe, porém, viria a se tornar um grande diferencial, na prática: a rotina ora aleatório, ora sequenciada, de momentos de abdução focal e experimentação de caminhos pouco convencionais. Em termos atuais, significa dizer que as metodologias privilegiam tanto os *inputs* do lado esquerdo/racional, quanto do direito/emocional do cérebro. O que faz do sistema de pensamento por traz do design – *design thinking* – um processo extremamente atual e, por suas características, capaz de servir de base para a solução de problemas complexos.

dos; ideia/criatividade; materiais e tecnologia; experimentação; modelo; verificação; desenhos construtivos; solução.

De forma complementar Löbach (1981) estabelece um desenho metodológico capaz de abranger as demandas contemporâneas: **fase de preparação; análise do problema; conhecimento do problema; coleta de informações; análise das informações.**

Para Joaquim Redig⁴⁷ o design "é o equacionamento simultâneo de fatores ergonômicos, perceptivos, antropológicos, tecnológicos, econômicos e ecológicos no projeto dos elementos e estruturas físicas necessárias à vida, ao bem-estar, e/ou à cultura do homem".

O design, para começar, trata da tentativa de entendimento - e formas de envolvimento - com a questão a ser trabalhada, de forma holística, múltipla e dinâmica. Pelo menos essa é a intenção que suporta as ações do design, ou seja, a intenção de se conhecer - na maior profundidade possível - todos os atores envolvidos na questão - seus hábitos, desejos, necessidades, comportamentos e vontades.

As metodologias comentadas anteriormente, procuram dar suporte a essas intenções, a esses processos de conhecer. Estamos, então, em síntese, falando de cognição, de formação de heurísticas e dessa inter-relação.

O *design thinking* é muito utilizado para o entendimento e condução de soluções complexas. Como ferramenta de apoio a essas questões, sua definição é igualmente complexa: ao mesmo tempo em que trata dos tipos, das formas e dos arranjos dos pensamentos que subsidiam as intenções do designer, é tam-

⁴⁷ REDIG (1977).

bém, e, ao mesmo tempo, o próprio processo/projeto de estruturação dessas intenções.

O *design thinking* é, então, o sistema de colocar em interação fluida, as perspectivas multifoco de vários atores, que, em etapas sucessivas de convergências críticas, – ora na dimensão emocional, ora na dimensão racional – se afunilam na direção das estratégias que orientaram o problema inicial.

Como apontado ao longo dos textos, a busca pela diferenciação e pela inovação, exigida pela extrema competição; a busca pelas ações – produtos e serviços – exigidos pelos clientes e consumidores globais e trazidos à termo por meio do ‘guarda-chuva’ do *branding*; a busca por soluções que comportem, nos processos de desenvolvimento, as lógicas da sustentabilidade; a busca por formas e processos de trabalho – em equipe – que agreguem pessoas e possibilitem dar voz aos vários membros de uma equipe ou de um sistema organizacional; e a busca de lógicas e processos de pensamento que auxiliem a estruturação disso tudo, fazem do design e de seus recursos, um universo fundamental a ser conhecido pelas organizações.

Capítulo 3

Por que vamos?

"No meio de qualquer dificuldade encontra-se a oportunidade".

Albert Einstein

sobrevivência, adaptação e resiliência

Sobrevivência, adaptabilidade e reatividade, são hoje, no mundo global, os conceitos que toda empresa persegue. No Brasil, os empresários mais atentos, se pautam nos movimentos externos e resolvem revolucionar suas estruturas industriais, gastando milhares de dólares, pagando consultores, promovendo sistemas motivacionais, imprimindo no cotidiano empresarial, jogos de dramas simulados e mais *n* recursos.

A maioria de nossos empresários, no entanto, parece não perceber ou reconhecer, que temos em nossa história uma situação em que boa parte da população vive em permanente busca da sobrevivência, se adaptando e reagindo com criatividade, al-

guma ordem e eficiência (visto que boa parte consegue se manter viva).

Em suas palestras, o geógrafo Milton Santos⁴⁸ enfocava essa situação, se referindo a essa massa sobrevivente, nesse estado de guerrilha moral, amontoados em guetos, como sendo nosso melhor valor. Sim, nosso mais importante bem para o futuro, já que a criatividade advém da necessidade. As soluções encontradas, as reações às ameaças do dia-a-dia, as necessárias adaptações a cada nova crise diária, que caracterizam a vida dessa massa, é que mantém efervescente nosso caldeirão cultural, talvez de forma única, dado o nosso tamanho, complexidade e o conjunto desses fatores.

Esse ponto de vista quase paradoxal, aposta que nosso futuro, enquanto nação competitiva no mundo global, passaria a estar fundamentalmente vinculado a um processo de recuperação, reciclagem e dignificação do que frequentemente chamam de escória social.

Nos é incômodo conviver com a violência e a miséria que, infelizmente, fazem parte do sobreviver desses brasileiros; porém, cada vez mais caminhos nos mostram que ignorar o problema não é a postura mais adequada para lidar com a situação. Na medida em que passarmos a perceber que está nas mãos de nossa mão de obra mais básica, o embrião de um tesouro cultural, com capacidade de se tornar um diferenciador e sustentador de estratégias competitivas, os empresários podem (e devem) potencializar subsídios para a criação de um processo de desenvolvimento e integração à cultura organizacional de cada

⁴⁸ SANTOS (2000).

empresa, desses novos agentes. Aproveitando, então para adequar-se ao novo paradigma, que traz consigo, novos valores nas relações trabalhistas, éticas, ecológicas e comerciais.

Este raciocínio pode parecer utópico, mas, no paradoxo a que o professor Santos nos induz, os fatores parecem estranhamente se casar, como que num jogo de quebra-cabeças, onde peças perdidas aparecem, e os chavões “competitividade da indústria nacional” e “melhoria das condições de miséria da população brasileira”, se juntam, virando uma única peça.

o novo mercado de trabalho global

Estar vinculado a uma empresa, nos moldes como estivemos acostumados a ver, será completamente diferente em poucos anos. O conceito de emprego está mudando e, corre mesmo, o risco de deixar de existir. As novas tecnologias, vilãs ou não, vieram para ficar e para desestabilizar. Tudo é novidade, não existem muitas fórmulas e regras para se orientar. Nem mesmo o jogo é definido e precisamos estar preparados para jogar... Não importa o quê.

Assim sendo, o novo profissional deve buscar não compreender o porquê das mudanças - visto ser uma tarefa quase impossível – mas, sim, procurar percebê-las nos detalhes, identificar o *mix* tecnológico que mais se adapta a suas atividades profissionais e, a partir daí, saber utilizá-lo como ferramenta a seu favor, diversificando competências, mobilizando e articulando seus conhecimentos em diferentes campos de atividades, enfim, encarando-o como um aliado em seu trabalho.

É provável que a tal economia informal, tão criticada, venha a ser o suporte para um futuro modelo de interações de trabalho. O fato é que temos, em pleno processo de desenvolvimento essa tal economia. A população, na falta de maiores perspectivas de trabalho, inventa, cria e inova. São os “bicos”, ganhando corpo com os anos, que incorporando alguma tecnologia e recebendo o “investimento forçado” da classe média desempregada, podem, quem sabe, estar virando escola. Um modelo onde se buscam os próprios recursos, se estabelece as regras, se constrói em cima das próprias competências, enfim se fundamenta em cada distinto micro universo, acarretando diversidades e gerando inovação!

Por sua vez, o executivo brasileiro, devido às características circunstanciais em que o Brasil vivia até meados dos anos 90, teve que se adaptar a conviver e gerenciar um número inimaginável de incógnitas. Nós, brasileiros, desenvolvemos a capacidade de sobreviver num ambiente de instabilidade, incerteza, imprevisibilidade e inflação inimagináveis para a maioria de nossos concorrentes comerciais. Essa adaptação significa: competência, coragem e criatividade, ou seja, embrião e essência da inovação!

A *hiperrealidade*⁴⁹ é um conceito interessante para acentuar as diferenças da polarização econômica no mundo. Onde, para os habitantes do primeiro mundo, o virtual e o real não seriam mais separáveis - ambos partilhariam da mesma porção de objetividade e de externalidade -. As distâncias quase não existem mais, o espaço tem a importância minimizada, eles vivem mergulhados nas facilidades proporcionadas pelo domínio do tempo.

⁴⁹ Conceituação formulada por Jean Baudrillard.

O tempo para nós os habitantes do segundo mundo, ao contrário, seria quase vazio, com poucas possibilidades de alguma coisa acontecer, estaríamos vivendo confinados no espaço. Onde a falta de perspectivas do mundo real agride e oprime, e o virtual - televisão - banaliza e aliena.

Esse é o jogo... Podemos não gostar e tentar de tudo para torná-lo mais limpo e humano, mas, para mudá-lo, é preciso estar jogando, conhecendo as peças, as estratégias, as falhas, as potencialidades, os adversários e os parceiros.

O fenômeno da *hiperrealidade*, parece demonstrar uma tendência, de certa forma, limitante da capacidade perceptiva desse novo homem do século XXI, talvez uma certa tendência à superficialidade, à dificuldade de compreender o mundo como ele é.

O universo das virtualidades deve ser mantido como um conjunto de potenciais ferramentas para apoio e expansão às investigações humanas. Quando a ferramenta extrapola sua função objetiva de servir ao homem, distorções intelectuais e comportamentais começam a ocorrer.

Distorções sérias emergem com a tendência do isolamento desses habitantes do primeiro mundo, não querem, não podem e não conseguem se misturar... Um grande número de pessoas só saem de casa - quando saem - para ir ao trabalho ou no máximo ao *shopping* – trancados em seus carros.

Outro fenômeno de crescente potencial no mundo globalizado é o bombardeio de informações. Boa parte desse bombardeio se dá por meio da veiculação, nas várias mídias, de imagens - impressos, TVs, cinema e internet. O fato de grande parte dessas

imagens ter uma conceituação erótica está distorcendo e alterando o comportamento sexual da sociedade do primeiro mundo - com óbvios reflexos miméticos no segundo. Dos mais de 100 milhões de usuários que navegam na internet, a maioria usa o computador para visitar redes sociais, *chats* ou *sites* de características sentimentais, emocionais ou pornográficas, alterando e comprometendo as relações pessoais, que ficam cada vez mais comprometidas.

Deixar de conviver com as pessoas à nossa volta, é perder a capacidade de saber sobre o mundo que nos cerca e não ter como avaliar o que está acontecendo: aquilo que não vemos e nada sabemos praticamente não existe! É quase negar a própria natureza.

Essa armadilha contemporânea têm para nós duas leituras: não deixar acontecer conosco, e tirar proveito para que essa tênue oportunidade possa virar vantagem competitiva.

O budismo ensina que a única forma de integração com o todo, para atingir a meta da iluminação do espírito, é por meio do autoconhecimento. É perceber o individual para expandir para o coletivo, ou ainda, agir localmente e (é) pensar globalmente. Essa máxima ganhou destaque nos discursos de Jacques Cousteau⁵⁰, que sabiamente compreendia que no sistema vivo ‘terra’, cada um tem a sua importância, a sua responsabilidade e a sua inevitável cumplicidade. Fazemos parte de um grande conjunto de elementos e forças, que compõe o todo desse sistema vivo; se um microelemento desse sistema está doente... significa dizer que o sistema está doente!

⁵⁰ Oceanógrafo francês.

transformações mundiais em curso

A nova ordem mundial com sua nova “onda tecnológica”, teve seu início com as grandes alterações que o universo científico sofreu no início do século passado, quando Einstein acabou por demonstrar que espaço e tempo não são absolutos, como a princípio se supunha, deixando assim supor, que outras verdades científicas, que fundamentavam o mundo, também não eram de todo absolutas, apenas formulações válidas por determinado contexto de tempo e espaço.

Raras correlações, até então, eram feitas entre o mundo físico e nossos pensamentos. A física quântica começa a nos mostrar que aquilo que vemos é aquilo que é por nós visualizado: sem nossas observações, sem nossos pensamentos e conceitos acerca de um fato ou evento, esse fato ou evento não existiria para nós.

A ordem mundial com sua nova onda comercial é um processo que teve seu início há alguns séculos; o comércio e tráfego mundial existem desde Marco Pólo, Colombo, Cabral e outros. A organização e divisão internacional do trabalho - países fornecedores de matérias-primas e países manufatureiros - como conhecemos, é oriunda desse processo.

A sólida interligação que toda economia mundial viria a ter com o nome de mercado global, teve seus alicerces fincados com o advento da crise do petróleo no início dos anos 70, quando a interdependência do sistema ficou evidente: foi uma crise de consequências mundiais. As economias nacionais nunca mais seriam as mesmas, o termo globalização passava a significar ação e reação global.

Poucos anos mais tarde, o então Grupo dos Sete⁵¹, controlava o fluxo de capital, dominava a geração de novas tecnologias, abarcava os mercados e direcionava seus esforços de Pesquisa e Desenvolvimento – PeD – no aperfeiçoamento e na consolidação das bases de um sistema tentacular de caráter mundial. Começa a se estabelecer a chamada internacionalização da economia ou simplesmente *globalização*.

Com amplitude mundial, surgem sistemas produtivos de caráter internacional e transnacional, com características complexas baseadas em redes de articulação flexível e móvel. As empresas se fundem, se associam, se terceirizam, se dividem em infindáveis parcerias transnacionais, dando origem às novas estruturas empresariais globais.

Estes eventos vão desencadear uma série de desequilíbrios nas estruturas sociais, políticas e culturais existentes no planeta, provocando desarticulação e desestruturação institucional em todos os níveis diante da nova ordem emergente.

A interdependência dos mercados financeiro e monetário em todo o mundo, operando como um todo em tempo real estabelece o elo entre as diferentes unidades monetárias nacionais. As transações cambiais constantes envolvendo dólares, ienes e euros fazem que a coordenação sistêmica entre essas moedas seja a única medida capaz de manter um certo grau de estabilidade no mercado monetário e, conseqüentemente nos investimentos e no comércio globais.⁵²

⁵¹ O G7 agrupa os sete países com maior poderio econômico e militar do planeta. Tradicionalmente composto por E.U.A., Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e Canadá, hoje se tornou G8, com a entrada da Rússia.

⁵² CASTELLS, M. (2000, p.288).

A busca de estratégias para a adaptação ao novo paradigma fez surgirem novos padrões de competitividade, baseados em qualidade, produtividade, competência, visão macro-estratégica, adequação legal, respeito ao meio ambiente e principalmente inovação. Isto posto, surge a indagação de como esta tendência tem se manifestado no Brasil.

O impacto em nosso país não foi muito distante do que aconteceu nos sistemas nacionais do Leste Europeu, da África e da América Latina. É certo que cada caso se caracterizou por suas próprias linhas conjunturais, mas o processo de desarticulação e desestruturação institucional foi o fato comum. No Brasil, este processo fez aumentar o distanciamento estratégico em relação aos países industrializados, além de ter seu mercado interno invadido, seu atraso tecnológico intensificado, sua dívida externa aumentada e sua crise social mantida.

Como se pode observar ao longo de nossa argumentação, apontamos o desenrolar, ainda em curso, do processo de desenvolvimento de um novo paradigma industrial, comercial, político, tecnológico, cultural etc. A emergência deste processo faz surgir, em paralelo às profundas mazelas, a possibilidade da construção de uma nova ordem social com participação direta dos vários atores globais.

Ainda mais uma característica do sistema em curso nos interessa grifar: é o relativo caos que permeia todo este processo, a fluidez necessária para acompanhar o estado de flexibilidade, e movimento constante da nova ordem, faz que, eventualmente, surjam, no mercado global, brechas estratégicas e nichos mercadológicos para serem trabalhados. Oportunidades.

Nada é previsível. Agora, no início do século 21, as transações cambiais totalizavam cerca de U\$ 80 trilhões por ano, dos quais somente 5% são necessários para o financiamento do comércio de bens e serviços; o restante é, essencialmente, especulação cambial, razão pela qual a situação financeira global tem sido rotulada de ‘Sociedade do Cassino’. Os valores das principais moedas, antigamente estáveis dentro de uma variação de 1% durante décadas, hoje mudam 5% em uma semana e 50% em um ano. Os preços de energia, produtos agrícolas e metais também estão voláteis (...). Assim, não sabemos, no dia-a-dia, o preço da energia ou do dinheiro. Não sabemos se o protecionismo ou a quebra de um compromisso de pagamento irá fechar fronteiras, prejudicando o fornecimento e o comércio globais, ou se o financiamento global irá facilitar as coisas ainda mais⁵³.

O ponto é o seguinte: na nova economia global, quase todos têm acesso às ‘grandes ideias’, às máquinas e ao dinheiro para transformá-las em produtos padronizados, mais ou menos ao mesmo tempo e mais ou menos nos mesmos termos. As economias industriais mais velhas têm duas opções: elas podem tentar igualar os salários pelos quais os operários de outros lugares estão dispostos a trabalhar, ou podem competir, baseadas na rapidez e perfeição com que conseguem transformar ideias em produtos cada vez melhores.⁵⁴

⁵³ O texto adaptado de Tom Peters é de 1989. O sistema econômico estabelecido, apesar de todos os sinais da necessidade de alteração dos paradigmas, continua a manipular o mundo macroeconômico da mesma maneira que o autor apontara. A crise de 2008 é sinal que estamos assistindo aos últimos suspiros dessas lógicas da velha economia.

⁵⁴ REICH, Robert (1987).

Na prática, o que estamos presenciando é a China detendo as atividades operacionais de uma enorme quantidade das produções mundiais e, em paralelo, a diferenciação dominando o padrão de competição. Nesse sentido, o design se estabelece como o grande fator estratégico a ser investido.

A lógica da geração de novos produtos, suas etapas de desenvolvimento e metodologias tendem assim, a sair dos departamentos de criação, atravessar as fronteiras do ‘operacional’ e ganhar o terreno da estratégia.

formando e sustentando a identidade BR

Estamos na era da informação farta, um bombardeio de dados que só se tornarão informação à medida que forem agrupadas de forma lógica, coerente e direcionada.

Nesse contexto, a verdadeira realidade se torna cada vez mais relativa, prevalecendo os ‘temperos’ que cada mídia nos oferece, sempre, no entanto, com direcionamento e rapidez, por meio de poucos textos e muitas e muitas imagens. A comunicação pelo uso de imagens foi um dos primeiros recursos utilizados pelo ser humano para transmitir ideias; no entanto, o uso, a manipulação e o enfoque dado às imagens hoje, ganhou uma importância estratégica global nunca antes vista.

Pode-se dizer que a identidade de uma nação passa a ser percebida então por um conjunto de imagens referentes à sua história, suas características de temperamento, seu povo, sua cultura e suas ações políticas, etc.. A identidade institucional, sob o enfoque do marketing, é a expressão multimídia da filosofia, da

cultura e do posicionamento da empresa. Tem a função de comunicar essa cultura e filosofia tanto para seu público interno, quanto para o externo - concorrentes ou parceiros.

As marcas institucionais tomaram enorme dimensão nesse mundo virtual de redes de informação. Seu valor é dado pela qualidade e garantia envolvidas, e pelo número de pessoas que a conhecem e identificam. Essa identidade, como se pretende, pode ser referente a um país, sendo sua imagem internacional, onde estão relacionados os aspectos comerciais, industriais, técnicos, científicos, socioculturais, ecológicos e suas relações com o resto do mundo.

O mundo gira baseado no processamento, na circulação, na transmissão e nos impactos das imagens. Vivemos num mundo visual. Para Strunck⁵⁵, o ser humano pensa visualmente. As imagens agem diretamente sobre a percepção do cérebro, impressionando primeiro, para serem depois analisadas, ao contrário do que acontece com as palavras. Tudo que vemos nos comunica alguma coisa. Cores, formas, texturas. Um enorme e complexo universo de pequenos detalhes se combina para trazer-nos informações processadas instantaneamente por nossos cérebros.

O design, enquanto método criador, integra e agrega fatores e atores que são ao mesmo tempo, causa e origem desse mundo de comunicação baseado em imagens.

O designer tem por formação uma abordagem sistêmica e uma experiência multidisciplinar. Não se ocupa de tentar dominar as infinitas competências técnicas e científicas dos distintos atores do cenário produtivo. Mas sim somar. Ao passo que se depara

⁵⁵ STRUNCK, G. (2009).

com os distintos empreendimentos que aborda – projetos, mais ele imerge nas diferentes facetas do universo tecnológico e mais bem conhece suas evoluções, características e potencialidades.

Ao longo de sua história, o design estabeleceu para si, o papel de interpretar os anseios e necessidades dos clientes/usuários ao concretizar formalmente os objetos de uso cotidiano de forma adequada à indústria e integrada à cultura.

O design, embora seja importante nos diferentes ciclos de crescimento ou desaceleração econômica, bem como durante todo o ciclo de vida do produto, da tecnologia e da indústria, desempenha diferentes papéis em cada um desses estágios. Argumenta-se que as atividades de design aumentam progressivamente sua importância para a estratégia das empresas, ao longo do período de maturação de uma determinada trajetória tecnológica. Segundo esta visão, quando diminui a possibilidade de inovações radicais e a competitividade, tende a se acentuar pela via da redução de custos e da diferenciação de produtos, a partir de inovações incrementais, cresce ainda mais a importância do design para a estratégia das empresas. Este passa a ser um instrumento privilegiado para a manutenção e aprofundamento das conquistas já realizadas e, até mesmo, para a abertura de mercados.

Se, no passado recente, ainda valiam outros elementos qualitativos essenciais para construir a imagem de uma nação, hoje estamos diante de outra realidade mais pragmática. Um país, na nova economia, é considerado e avaliado, pela capacidade que o conjunto de suas empresas representa ao mundo ligado em rede.

De forma inversa e complementar, uma empresa é avaliada e batizada pela sustentação da reputação econômica e estratégica que seu país de origem representa.

Trabalhar o mercado consumidor em nível global é trabalhar a imagem do nosso país, que se veicula então, em cada produto produzido, serviço realizado ou informação divulgada. Dessa forma, aspectos de nossa conjuntura sócioeconômica, tem tornado essa imagem carregada de elementos negativos, como corrupção, violência, agressão ao meio ambiente e exploração da miséria, que acabam por comprometer a credibilidade de nossos produtos e serviços.

Além disso, guardamos como herança do processo colonial, o mau hábito de consumir produtos prontos oriundos das metrópoles importantes. Essa tendência comportamental de nossa cultura se faz presente até os dias de hoje em nosso inconsciente coletivo. Nosso empresariado está acostumado à aquisição passiva de tecnologia, compram uma "caixa preta", para melhorar sua produção e não tem a mínima preocupação no domínio tecnológico, ou seja, adquire, mas não absorve, o que acaba comprometendo sua capacidade para inovação. Os reflexos desse fenômeno de dependência gerada provocam, no nível industrial um desinteresse, um descrédito e um desrespeito aos esforços nacionais de desenvolver objetos, produtos.

Segundo Lorenz (1986), foi identificada uma relação diretamente proporcional entre o aumento da competição e a necessidade de utilização do design, em muitas indústrias europeias no período de recuperação das economias no pós-guerra.

Situação semelhante ocorre hoje em escala mundial com a globalização do mercado, onde a maioria dos concorrentes possui produtos com custo, fabricação, tecnologia, função e qualidade

similares. Nesse contexto, a motivação de compra do consumidor se direciona para a inovação e a diferenciação impressas nos produtos por meio do design.

Como já foi dito, a história do desenvolvimento econômico e financeiro brasileiro, traz implícita em suas particularidades uma predominância cultural de valorizar o que vem de fora. As ideias, as tecnologias e os produtos estrangeiros sempre foram considerados fetiches para nosso povo, o produto importado sempre foi mais valorizado que o nacional. E não é apenas no meio industrial que esta triste característica é verdadeira – o que resulta numa grande escassez de desenvolvimento de produtos nacionais.

radiografando as MPes⁵⁶

Os gestores precisam definir quais os processos e rotinas, baseadas em habilidades e competências, são viáveis, ou menos custosos, para a empresa, em face das atividades já existentes.

Michael Porter pontua que “a estratégia é a compatibilidade entre as atividades da empresa” e formula algumas questões para se mapear este conjunto de elementos e operações que devem ser equalizados: Quais são os nossos produtos ou serviços mais diferenciados? Quais são os nossos produtos ou serviços mais rentáveis? Quais são os nossos clientes mais satisfeitos? Quais são os clientes, canais ou ocasiões de compra mais rentáveis? Quais são as atividades da nossa cadeia de valores mais diferenciadas e mais eficazes?

⁵⁶ Micro e Pequenas Empresas.

Em síntese, o posicionamento estratégico se define pela escolha entre o que não deve ser feito e o que se pode ser feito em função das diferentes atividades organizacionais, se diferenciando, assim, dos concorrentes e buscando ações inovadoras.⁵⁷

A maioria dos competidores estruturados oferece quase, se não exatamente, a mesma variedade de produtos, características tecnológicas e serviços. Todos empregam os mesmos canais e imitam as configurações fabris uns dos outros. Nesse contexto, uma empresa só será capaz de superar os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável. Um concorrente que procura imitar um sistema de atividades tem poucos resultados com a simples imitação de apenas algumas ações, se não for capaz de imitar o todo. O desempenho não melhora, ao contrário, às vezes, até decai.

Quando tratamos das micro e pequenas empresas, a questão fica mais delicada ainda, a pressão é muito maior, a margem de erro muito pequena, os grandes concorrentes restringem sua área de atuação e reduzem os preços; os custos de mão de obra e de matéria-prima variam de forma pouco previsíveis, enfim, os fatores de produção são delicadamente trançados e sua fragilidade é extrema.

O alinhamento estratégico é importante porque as atividades distintas em geral afetam umas as outras. Uma força de vendas sofisticada, por exemplo, proporciona maior vantagem quando os produtos da empresa incorporam tecnologia avançada e a abordagem de marketing enfatiza a assistência e o apoio aos clientes.

⁵⁷ Baseado em PORTER (1999, p. 63, 73 e 75).

"Os mercados se tornaram mais competitivos, os serviços mais eficientes e especializados, os produtos mais adequados às necessidades dos consumidores e em paralelo a todo esse processo a classe consumidora também se organizou em busca de assegurar seus direitos. Surgiram as fortes associações de consumidores que atualmente influenciam decisivamente nos produtos, embalagens, rotulagens, preço e propaganda."⁵⁸

É importante lembrar que, mesmo para as MPEs, estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades, o que significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades, para proporcionar um *mix* único de valores.

o papel da inovação nas empresas brasileiras

Os processos de gestão semelhantes, os custos da matéria-prima e da mão de obra relativamente uniformes e a disponibilidade de aparatos tecnológicos com acesso rápido e ágil (e muitas vezes barato), tornaram a competição uma disputa extremamente acirrada, onde os *players* passaram a se destacar por pequenos detalhes inovadores.

São detalhes que fazem a diferença na forma da embalagem, no rótulo, na disposição dos produtos na prateleira, enfim, se destacam no ponto de venda. São detalhes que fazem a diferença no uso do dia-a-dia, no conforto do uso, na facilidade de manusear, na segurança do transporte e armazenagem, na proposta de descarte. Detalhes que, muitas vezes, por pertencer ao uni-

⁵⁸ REIS (1995, p. 58).

verso intangível do sensorial, atingem o usuário de forma mais sutil, mas não menos eficiente. Como a textura do material utilizado no invólucro do produto, o aroma, a sonoridade do nome, a facilidade de um relacionamento, a satisfação de uma vivência, entre outras várias associações emocionais/sensoriais paralelas que são experimentadas pelo usuário.

Em levantamento realizado em 2007, pelo Monitor Group, 96% dos presidentes de grandes empresas brasileiras consideraram essencial ou muito importante a questão da inovação. Independentemente do setor, a inovação é a mola para impulsionar a diferenciação de produtos ou serviços.

A realidade nas micro e pequenas empresas não é muito diferente, raras são as estruturas organizacionais que trazem embutidas em sua cultura, orientações para tornar o processo de inovação uma ação sistemática.

Os processos de gestão, no entanto, parecem caminhar na contramão da tendência global. De maneira geral, poucas mudanças têm sido feitas nesse sentido.

Entre as barreiras identificadas para maior eficiência e eficácia da inovação destacam-se a ausência de uma cultura corporativa voltada para a inovação, a burocracia interna, a falta de planejamento estratégico claro, a deficiência em processos estruturados de comunicação e alinhamento organizacional para a inovação, além de dificuldades na gestão de projetos.

A necessidade da diferenciação dos produtos e serviços no nosso cenário competitivo induz as organizações a incrementar ações no sentido de promover inovações nos processos, nos produtos e nos serviços.

Sim, inovar é preciso, mas promover inovação não é uma tarefa óbvia, demanda tempo, investimento e – o mais raro – uma cultura organizacional voltada ou inclinada a isso.

Por conta desse detalhe, pressuposto inicial na implantação de processos de promoção da inovação, é comum as empresas ocidentais falharem ao tentar implementar modelos de gestão semelhantes aos orientais. As organizações que tentam iniciar movimentos de promoção de inovação dentro de suas estruturas costumam ter resultados pouco animadores ou até desastrosos. O motivo em grande parte dos casos é o mesmo: a distância da cultura, da história, dos valores e de elementos metodológicos e operacionais. Isso faz toda a diferença. Não é possível, nem mesmo, ‘comprar o passe’ de um time inovador eficaz e competente se o capital humano da organização como um todo não tiver implícito em seu ‘DNA’ a predisposição para o processo de inovação.

Essa predisposição significa possuir pressupostos de se trabalhar com a possibilidade do erro, das experimentações, das associações inusitadas, do ‘questionável’, do risível, do incerto e do caótico. São ações e processos que flutuam na dimensão do intangível, orientados por emoções, sensações, elos socioculturais e psicocomportamentais e sustentados por processos fabris e tecnológicos.

Há, com certeza, grande dificuldade de entendimento e comunicação nesse processo. Uma das barreiras óbvias é o medo que essas ações experimentais venham a sujar a imagem da organização com resultados questionáveis, correndo o risco de minar os objetivos estratégicos.

O temor é justo e compreensível, no entanto, trata-se de um processo com pouca possibilidade de se navegar em ‘zonas de conforto’, uma vez que a busca pelo diferencial e pela inovação é a base do paradigma competitivo de hoje.

Normalmente, a decisão estratégica de se focar no estímulo à inovação é tomada sem a devida compreensão do escopo desse universo. É preciso ficar claro que os envolvidos nos dois polos comentados – decisão executiva estratégica e time de desenvolvimento de inovações – possuem formas de comunicação e de cognição distintos, ou seja, questões que são muito relevantes e fundamentais para um grupo não são as mesmas que importam para o outro. É aqui que se localiza a área ‘cinza’ do conflito.

De forma geral, as organizações são concebidas e estruturadas em formatos totalmente cartesianos e a busca por respostas práticas e retornos de investimentos são os reguladores principais. Nesse cenário (tradicional), o investimento em PeD, quando existe, ou é uma ação pontual ou uma ação de acompanhamento tecnológico ou mercadológico.

Não é raro observar que muitas empresas entendem por processos inovadores a adoção de aparatos tecnológicos inovadores, automatizando operações de informação e comunicação. Em alguns casos, essas ações são bastante eficazes operacionalmente, em outros nem tanto. O fato é que a adoção de inovação, seja na forma de produto, processo ou serviço, não significa ‘possuir’ um processo inovador sistêmico.

O foco em inovação exige mais, exige direções de trabalho com maior amplitude, multifocalidade, visão holística, investi-

gação perceptiva, tecnológica e cultural dos vários ambientes – *targets* atuais e potenciais.

Quando é necessário que esses procedimentos venham a fazer parte do processo formal e sistematizado da organização, os empecilhos se tornam muito grandes. A questão, de certa forma, lembra as posturas ludistas⁵⁹ de mais de cem anos atrás.

Essa dimensão do novo paradigma coloca em cheque algumas estruturas organizacionais e posturas gerenciais, onde a lógica do retorno do investimento ganha contornos de sistemas *fuzzy*.⁶⁰

Relembrando Porter, as organizações se estruturam para competir, basicamente, por preço ou por diferenciação. E aqui é preciso não se enganar, quando se fala de diferenciação, estamos quase que praticamente, falando de inovação, de práticas inovadoras, de processos inovadores e de profissionais inovadores.

Inovação implica a possibilidade de navegação em ambientes instáveis, onde pudesse ser constante e sistemática a experimentação. Essa é a realidade conjuntural em que vivemos hoje. Ou fazemos do processo da inovação uma ação sistemática ou saímos da competição. Ambiente estável não existe mais.

Mesmo para os CEOs mais conservadores, a perspectiva da inovação não pode mais se restringir a pequenas ações de P&D e práticas incrementais. O processo da inovação deve ser per-

⁵⁹ No início de século XIX, os ludistas eram os manifestantes contrários à mecanização do trabalho e, conseqüente a mudança de paradigma, que a Revolução Industrial ocasionou.

⁶⁰ Os sistemas são sustentados pela lógica *fuzzy*, onde o observador e os componentes subjetivos da conformação dos problemas têm seus inputs transformados em algoritmos e, assim, passam fazer parte da solução.

manente, coerente e consistente. Não acontecerá por mágica ou por compra de pacotes externos, trata-se de um processo que tem que possuir na sua base a cultura organizacional, e sua prática nas políticas funcionais faz, portanto, parte do planejamento estratégico.

questões do novo mercado

Hoje não nos referimos mais ao nosso planeta como “o bom e velho mundo”, nos referimos a ele como “o mercado global”. Se no passado recente, ainda valiam outros elementos qualitativos essenciais, para delinear a imagem institucional de uma nação, hoje estamos diante de um quadro mais secamente objetivo. Um país, nesse mercado, é considerado e avaliado pelo que suas empresas representam ao mundo ligado em rede.

Nesse grande mercado interligado, as nações parecem se diluir, na forma de empresas, e se entrelaçam mundo a fora, participando da vida econômica de distintos países, por meio de cotas acionárias nas várias mega empresas transnacionais. Mas, apesar de diluídas, a soma das atitudes e posturas das distintas empresas é que vai passar a representar o país nesse cenário.

Dessa forma, voltando à questão da qualificação de nossa força de trabalho, torna-se fundamental que nossas empresas – em nosso foco as médias e pequenas – sejam sustentadas por uma mão de obra com qualidade educacional e profissional de alto nível e que tenha ainda, arraigada e viva em si a nossa cultura.

Esse novo paradigma considera como globais, ou universais, certos conceitos e regras que possuem uma dinâmica evolutiva

própria – posturas que passaram a ser fundamentos básicos para a competição global, como a atenção e o respeito aos direitos humanos, trabalhistas e sociais de todos os cidadãos, a inofensividade ecológica, a qualidade dos produtos e serviços, o preço justo etc.

As empresas passaram a ter seus movimentos monitorados permanentemente, não só pelas organizações não governamentais (ONGs) como também pelos próprios consumidores, que agora, com um espectro de informação maior, questionam, investem e exigem competência, qualidade e responsabilidades. Esses itens, de certa forma, tornaram-se elementos básicos vitais para a sobrevivência das estruturas empresariais. Dessa forma, as estratégias de diferenciação estão cada vez mais baseadas no design, na mídia e nas questões da cidadania.

Esta tendência apresenta duas questões que considero básicas, para qualquer país que queira sobreviver nesse mundo global com alguma dignidade, ou seja, competindo. Em primeiro lugar, deve-se possuir uma mínima e sólida base educacional, a qual inclui conhecimentos básicos gerais e capacidade mínima de reflexão e tomada de decisão. Em segundo, ser capaz de, apoiado em sua cultura, imprimir sua marca, seu diferencial aos produtos e serviços oferecidos.

De acordo com os dados do MDICE⁶¹, IBGE⁶² e do Sebrae⁶³, existem no Brasil cerca de 4 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e de pequeno porte. Segundo essas pesquisas, esse universo envolveria cerca de 35 milhões de pessoas, o

⁶¹ www2.desenvolvimento.gov.br.

⁶² www.ibge.gov.br.

⁶³ www.sebrae.com.br.

que equivale a 60% da população economicamente ativa no país.

As estatísticas referentes ao estado brasileiro de economia mais pungente – São Paulo – certifica esses dados. As MPEs correspondem a 99% do total das empresas e empregam cerca de 70% das pessoas.

Esses dados de 2005 se mantêm atuais inclusive no que tange à participação por categoria, que, em média, apresenta os seguintes números: na indústria 46 %, no comércio 80%, e nos serviços 30%.

Fica bastante claro que o motor da economia está nas MPEs. Não é só no Brasil; no mundo esses números se repetem, apontando sempre um número superior a 90% de participação econômica nos vários países.

Um fator de destaque é que as últimas e mais importantes inovações globais surgiram oriundas de pequenas empresas. Mesmo as grandes estruturas passaram a criar micro unidades de negócios para possibilitar e aproveitar a sinergia que os ambientes reduzidos ajudam a promover.

“O mercado brasileiro e mundial passou a observar com maior atenção as MPEs, pois são estas as protagonistas do novo cenário mundial. Neste contexto, as MPEs devem coletar, ao máximo, dados que possam manter sua sobrevivência no mercado e atender às necessidades dos consumidores cada vez mais seletos na compra de produtos.”⁶⁴

⁶⁴ BLANK, M. e PALMEIRA, E. (2006).

As MPEs identificam as tendências e mudanças no comportamento do consumo e adaptam o rumo de seus negócios às necessárias mudanças, para sobreviver e se destacar no mercado. O formato enxuto permite que a empresa esteja permanentemente em processo de adaptação às tendências e anseios do mercado. Assim, nesse processo de reação às demandas da sociedade, uma série de inovações se tangibilizam – ao mesmo tempo em que expressam as necessidade da sociedade.

O design, ampliado com a perspectiva estratégica é fundamental nesse processo, seja no momento de estruturação organizacional – planejamento do negócio, seja na contínua busca por adaptação às tendências – diferenciação e inovação.

Segundo o Sebrae⁶⁵, no Século XXI as tendências de maior destaque seriam: nova estrutura de ciclo de vida e familiar – mulheres solteiras, relações consensuais, várias famílias sucessivas, casais gays; sustentabilidade – política ambiental; conteúdo e transparência – a humanização das marcas, sobretudo mostrando seus defeitos e pedindo desculpas; beleza e design – a valorização de homens e mulheres comuns; bem estar – consumo de alimentos orgânicos, campanhas antitabagismo; longevidade – pais e mães cinquentões, longevidade no trabalho; diversidade – *gay friendly*, consumo do multiculturalismo (várias etnias); *getfree* – política de descontos, fidelidade dos consumidores compartilhada por várias empresas.

Só essa pequena lista já serviria de base para a criação de uma série de negócios e o desenvolvimento de uma série de produtos. Quando é possível visualizar, prever cenários e estimar

⁶⁵ <http://mundosebrae.wordpress.com/2010/03/05>.

comportamentos, as tarefas de prospectar mercados e identificar nichos, fica facilitada. O design estratégico trata da articulação desses links.

A lógica da nova economia é a percepção de um mundo sem fronteiras. A concorrência é sempre global, mesmo no micro universo. Mesmo que a intenção inicial não seja a de competir com os estrangeiros, eles estarão no ‘seu quintal’, dividindo espaço no mercado, ou seja, na hora de mapear o contexto do negócio, o mundo é o limite.

“Internacionalizar uma empresa implica pensar em clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologias, normas técnicas e preços como se o mundo não tivesse fronteiras; estar aberto para a inovação; ter flexibilidade para adaptar-se às demandas regionais de forma criativa; saber interpretar as tendências mundiais.”⁶⁶

as portas estão abertas... isso é definitivo

Nos encontramos numa situação limite, mas cheios de alternativas, um leque de novas oportunidades, quando notamos que vivemos uma nova ordem mundial que, por ser nova, cria espaço, antes inexistente, para novos competidores.

Essas oportunidades e suas ameaças globais, no atual contexto econômico e financeiro volátil, alteraram profundamente a estrutura até então estabelecida na ordem mundial.

⁶⁶ BLANK, M. e PALMEIRA, E. (2006).

Como forma de tornar o incrível potencial brasileiro, em ferramenta competitiva, é preciso alcançar um ponto de diferenciação em nossos produtos, baseados em nossa cultura original ou essencial, pelo desenvolvimento de uma política industrial tecnológica orientada para a inovação.

Isso significa promover um processo de redescoberta do Brasil, um mergulho em cada um dos vários pequenos movimentos culturais que aconteceram e acontecem a cada momento. Ao ganhar forma, as ideias contidas em um objeto, se concretizam como um suporte material, palpável, carregado de nossas características e tradições culturais. Esse caminho de redescobrimientos já vem sendo utilizado por profissionais independentes que rodam o mundo, pesquisando e tentando absorver aspectos culturais específicos de cada região – para que seus futuros produtos tenham características particulares e diferentes.

Face a isso, torna-se fundamental a adaptação de nossas atitudes ao cenário que se estabelece. É importante ficar atento a tudo que vem acontecendo ao mundo a cada momento, nos aspectos não só científico-tecnológicos como também estético-formais, mas também nos vários movimentos geopolíticos. A adaptação a esse paradigma exige esforço e cuidados permanentes, pois a desatualização das informações pode ser pior que o desconhecimento das mesmas.

Nós, brasileiros, estamos atravessando um momento importante, em que urge trazer à tona os elementos essenciais de nossa cultura, nossa criatividade nossas cores, nuances, sabores e formas, e assim, com propriedade, transformar nossa essência cultural, em serviços e produtos de qualidade, diferentes, ino-

vadores, competitivos e vencedores, ou seja, potencializar o design nacional enquanto ferramenta estratégica competitiva.

going global

Sadowski⁶⁷ analisou o processo de inovação de 4780 empresas holandesas (no CIS-2); ele e sua equipe perceberam que a performance das filiais estrangeiras apresentavam um desempenho superior às operações locais. Dessa forma, apontava os indícios práticos de que a interação com meios e realidades distintas, traduzidas em adaptação e flexibilidade, seriam um dos fatores-chave para alimentar o processo de inovação.

O interesse na investigação das empresas multinacionais (EMN), intensificado nos últimos 15 ou 20 anos, acumulou os subsídios para as análises das atuais empresas globais (EG). O entendimento da dinâmica pontuada naqueles estudos serve, hoje, de base para a orientação ou adaptação das estruturas estratégicas.

Um dos conceitos-chave detectados nessas investigações foi o deslocamento do pensamento para o centro do processo de investigação – enfatizando a questão de estarmos na era do conhecimento. O conhecimento só surge a partir da elaboração pessoal, da articulação, abstração, pensamento e memória do indivíduo.

Em sua pesquisa⁶⁸ a equipe segmentava seu foco em duas vertentes: as inovações 'imitativas', definindo aqueles produtos/serviços que são novos para a empresa, mas não para o

⁶⁷ Bert Sadowski - professor do Departamento de Economia da Inovação e Mudança Tecnológica, da Universidade de Tecnologia de Eindhoven - usou como base para o estudo, o documento 'Community Innovation Survey' CIS-2, de 1996.

⁶⁸ SADOWSKI, Bert; SADOWSKI-RASTERS, Gaby. (2006).

mercado, e inovações 'reais', caracterizando os produtos/serviços novos para o mercado.

"O contexto é fulcral na percepção do significado do design. A convenção, o acordo social que faz que determinada forma/significante seja globalmente associada a determinado significado dentro de determinado sistema, joga aqui um papel essencial. Por sua vez, a economia globalizada em que se inscreve a prática atual do design tem uma importância decisiva e incontornável na disseminação mundial de tendências, exponenciando a percepção das suas formas e códigos."⁶⁹

⁶⁹ MOURA, C. 2005, p.75.

Capítulo 4

O que muda?

"As pessoas são muito abertas às coisas novas, desde que elas sejam exatamente como as coisas antigas".

Charles Kettering

inovação – processo cognitivo e flexível

Após o período de internacionalização da produção industrial e de serviços, a partir dos anos 70, as principais economias passaram por um processo de reestruturação produtiva, transformando o mundo do trabalho, da produção e do consumo. Essa tendência de dissolução do paradigma fordista / taylorista aponta um novo contexto baseado na ideia da flexibilidade. Esse novo contexto tende a deixar de lado a rigidez do antigo paradigma, para delinear novos arranjos produtivos. O novo momento, ainda em curso, se caracteriza pela intensa integração entre os setores produtivos com as tecnologias da informação, alterando assim a própria lógica econômica.

Para Castells⁷⁰, "estamos vivendo um desses raros intervalos da história. Um intervalo cuja característica é a transformação de nossa 'cultura material' pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação (...)". Se no paradigma anterior, a lógica se orientava para os principais geradores de riqueza: a terra, o capital e o trabalho, o novo arranjo econômico, que vem se estabelecendo, traz como principal gerador de riqueza, o conhecimento.

O incremento da participação do 'conhecimento embutido' na economia fica evidente, ao percebermos o aumento da participação mundial do segmento de serviços, dos produtos com valor agregado e dos bens intangíveis.

processo de transformação

Esse novo contexto da sociedade pós-moderna é, segundo Bauman⁷¹, marcado por uma vivência 'flexível de um tempo/espaço em constante mutação'. A adaptação a esse ambiente pressupõe o entendimento de sua dinâmica, ou seja, pressupõe o conhecimento dos componentes essenciais de uma lógica capaz de acompanhar essa constante mutação.

Os benefícios trazidos pelas tecnologias da informação podem aumentar a produtividade, a eficiência e, portanto, a qualidade. A ênfase na informação só faz sentido, no entanto, se for acompanhada por um processo contínuo de transformação dessa informação em conhecimento.

⁷⁰ CASTELLS, Manuel. (2002).

⁷¹ BAUMAN, Zygmunt (2000).

Boa parte das organizações, ainda não percebeu esse detalhe. Costumam investir em soluções estanques, reagindo a problemas que estão acontecendo. O investimento pontual em soluções pontuais não agrega valor à cadeia que envolve o negócio, produto ou serviço, e, pior, não prepara as equipes para novos desafios.

Estamos falando da necessidade de incorporação na lógica que sustenta a economia do conhecimento, de um processo contínuo de tangibilização. Um processo capaz de identificar, explorar, valorizar o conhecimento e a cultura interna, ao passo que interage e se integra ao ambiente externo. Nesse sentido, tangibilizar a informação, é transformá-la em ideias, valores, produtos, serviços e negócios. Esse processo contínuo de transformação congrega a autonomia, a motivação, o aprendizado e a interdisciplinaridade do trabalho em equipe, como base para a competitividade.

A estrutura do novo paradigma tem por característica uma alteração (re)evolucionária em relação à fluidez e velocidade na forma da interação interpessoal; isso vai se refletir nos processos de comunicação, seja nas relações pessoais, sejam nas relações negociais. A nova economia altera drasticamente a possibilidade de acesso à informação e a conseguinte geração de conhecimentos. Altera, de forma jamais experimentada pelo humano, as possibilidades de lazer e comunicação em todos os níveis, possibilitando o agrupamento de pessoas em torno de interesses comuns. Surge, assim, essa nova ordem econômica, sustentada no conceito da convergência de ideias, a partir das tecnologias da informação.

mas por que design?

O projeto de design busca em seu desenvolvimento alguns objetivos básicos para atender eficientemente a satisfação das necessidades de sua demanda: facilidade de uso e manuseio, conforto, segurança, funcionalidade, confiabilidade, durabilidade e qualidade. "Para o desenho industrial o homem é um usuário, assim como para a publicidade ele é um consumidor, ou para arquitetura ele é um habitante, ou para a medicina ele é um paciente."⁷²

A premissa da abordagem focal inicial de perceber o cliente como um usuário representa um conceito estratégico poderoso com um potencial fantástico de sustentação de vantagens competitivas. Representa trabalhar de forma explícita a ênfase no conceito de qualidade do tratamento dispensado ao cliente.

Os modelos baseados em Taylor⁷³ e Ford foram fundamentais e apropriados para criar condições para a produção em massa, numa conjuntura industrial onde a oferta era inferior à demanda. Os clientes ansiavam pelos bens e serviços então escassos. Mas os papéis mudaram, vivemos hoje uma economia de mercado, focada no cliente.

A realidade contemporânea impõe que as organizações estejam preparadas para satisfazer algumas necessidades de mercado que há trinta ou quarenta anos atrás não seriam relevantes.

⁷² REDIG, J. (1977).

⁷³ Frederick Taylor ao desenvolver teorias sobre a administração científica do trabalho, aplicando métodos de pesquisa para identificar as melhores maneiras de executar tarefas, acabou por criar a sistematização da seleção e treinamento do trabalho. Henry Ford estendeu e aplicou os conceitos de Taylor, desenvolvendo técnicas acerca da linha de produção: a especialização do trabalhador; a fixação deste à seu posto de trabalho e alinha de montagem móvel.

O foco no cliente é mais que uma estratégia de abrir ou manter um mercado, é uma questão de se manter vivo nesta nova economia. O movimento espontâneo de cobrança, controle e monitoração das grandes empresas pela população (usuários/consumidores), iniciou-se há uns vinte anos na Europa e com o advento da Internet, ganhou proporções globais. Agressões ao meio ambiente, exploração do trabalho, desrespeito à cidadania podem representar hoje o fim de um negócio. Nesse processo, a ênfase ao cliente ganhou proporções extremas com a diferenciação e adequação de produtos quase que individualmente, em alguns casos.

Adicionar melhorias, adaptações ou redesign são talvez as maneiras mais rápidas, eficazes e baratas para agregar valor e qualidade a produtos. A maior parte do volume de investimentos necessários para fabricação de um bem é consumido pelas máquinas e ferramentas novas. A participação do design nesse montante é quase irrisória. Para cada carro Volvo/Ford produzido, por exemplo, o custo referente a design fica em torno de 30 a 40 dólares.

No setor automobilístico, o design está entre os mais importantes quesitos numa decisão de compra, já para outros produtos mais pessoais ainda, como vestuário, móveis ou telefones, em geral é o quesito mais decisivo.

Para ter sucesso nas exportações é preciso, primeiramente, ter orgulho de suas origens. Copiar o design de outros países não é saudável, a não ser que seu preço seja muito competitivo. Hoje, o mercado internacional valoriza bastante os produtos de culturas exóticas. O Brasil é visto no exterior como um país vibrante, em que as pessoas têm alegria de viver. Isso precisa estar

traduzido em seus produtos. Os consumidores estão dispostos a pagar mais por um design interessante. É claro que, ao fazer um projeto, é preciso temperar identidade brasileira com uma certa aceitação internacional.⁷⁴

inovação e competitividade

O estímulo ao uso do design como ferramenta estratégica significa para uma organização se posicionar de forma eficaz para enfrentar os desafios e as exigências que o novo cenário global impõe para quem quiser competir.

Nesse mercado global interligado, as nações parecem se desconstruir, na forma de empresas, e se remontam mundo a fora, fazendo parte da vida econômica dos distintos países, por meio da participação acionária nas empresas multinacionais. Mas, apesar de diluídas, a soma das atitudes e posturas das distintas empresas, vai passar a representar o país nesse cenário.

Dessa forma, torna-se fundamental, que nossas empresas estejam sustentadas por uma mão de obra com qualidade educacional e profissional, e ainda que tenha arraigada e viva em si, a nossa cultura.

Esse mercado, ou melhor, esse novo paradigma, tem uma característica de considerar como globais, ou universais, certos conceitos, hábitos e regras. São parâmetros que foram se formando com a própria dinâmica evolutiva do mercado, são posturas que passaram a ser fundamentos básicos para a competi-

⁷⁴ Horbury é designer e vice-presidente da Volvo/Ford mundial, em entrevista para a revista Exame de 28 de novembro de 2001.

ção global como: a atenção e o respeito aos direitos humanos, trabalhistas e sociais de todos os cidadãos, a atenção ecológica, a qualidade dos produtos e serviços, o preço justo, etc.

As empresas passaram a ter seus movimentos monitorados permanentemente, não só pelas organizações não governamentais como também pelos próprios consumidores, que agora, com um espectro de informação maior, questionam, investem e exigem competência, qualidade e responsabilidades. Esses itens, de certa forma, passaram a ser elementos básicos vitais para a sobrevivência das estruturas empresariais. Dessa forma, as estratégias de diferenciação estão cada vez mais baseadas no design e, naturalmente, na mídia.

Esta tendência apresenta uma questão que considero básica, para qualquer país que queira sobreviver nesse mundo global com alguma dignidade, ou seja, competindo: ser capaz de, apoiado em sua cultura, imprimir sua marca, seu diferencial aos produtos e serviços oferecidos. Falamos então, de identidade, e mais especificamente de um tipo de identidade institucional que podemos e devemos formar a partir do desempenho de nossas empresas.

É certo que tratar desse assunto de forma séria, seria promover uma grande discussão entre os agentes estrategistas oficiais, a classe industrial, os institutos de pesquisa e as universidades, com o objetivo de se formular uma política competitiva, tecnológica e industrial, baseada na pesquisa e voltada para o novo paradigma mercadológico global. Aqui vale lembrar, como dizia Porter⁷⁵, que a ‘essência da estratégia é escolher o que não fazer’

⁷⁵ PORTER (1999, p. 68).

e, nesse sentido, não cabe apenas copiar soluções externas ou adaptá-las. Na nova economia o conhecimento para ter o caráter de ‘capital’, deve ter densidade, ser legítimo e único.

Uma política industrial deve ser baseada em uma visão estratégica geral, com ações estratégicas específicas, sustentadas por táticas flexíveis e guiados por objetivos bem delineados. Onde a opção de exportar deve ser uma consequência natural de um trabalho desenvolvido e planejado, orientado pela qualidade e sustentado por tecnologia, design e capacidade inovadora. Se, de forma planejada, a exportação for um dos objetivos a serem perseguidos, devemos então em primeira etapa, dar ênfase ao desenvolvimento tecnológico, de design e de PeD.

Se a nação é hoje, cada vez mais, representada e reconhecida pelo somatório de seu potencial industrial, representado por suas empresas, me parece correto supor que as ferramentas fundamentais para a sobrevivência das empresas, em qualquer ação mercadológica – as necessárias estratégias de marketing – também possam ser aplicadas ao conjunto nacional. Nesse sentido, para efeito de análise, podíamos pensar no país, apesar de sua continental complexidade, como uma corporação, que necessita trazer à luz os principais focos de atenção para um planejamento estratégico.

Para tanto, é preciso ter claro que planejamento estratégico significa criar condições para que as organizações tomem decisões rapidamente diante dos movimentos de mercado – oportunidades e ameaças, potencializando suas vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Criar essas condições, como já foi dito, é potencializar a cultura e investir em PeD e design,

para, dessa forma, embasar um contínuo e dinâmico processo de adaptação e inovação.

gerindo a inovação

O que podemos chamar de gestão da inovação, apresenta dois aspectos que têm orientado as empresas bem sucedidas no mercado global: o primeiro deles é a busca da excelência nos custos, que traz consigo a necessidade da utilização produtiva do capital; a redução das margens de lucro; e uma política de preço e produção baseada na desagregação e reagregação dos fatores de produção. O outro aspecto é a busca contínua por fatores diferenciais em todos os níveis da empresa, que é a busca de vantagens competitivas. A conquista e manutenção da excelência nos custos e dessas vantagens diferenciais estão, portanto, atreladas à essência da inovação.

A inovação pode ser percebida no design de um novo produto, num novo projeto de produção, numa nova estratégia de marketing, nos times de projetos ou em novas práticas motivacionais de recursos humanos. A inovação tem sido o fator diferencial das histórias de sucesso, e pode ser abordada como sendo uma disciplina sistemática e organizada. Exige primeiro a predisposição para a mudança, depois que sejam identificadas e monitoradas de forma sistemática as mudanças que ocorreram e vêm ocorrendo em um setor, onde, a partir daí, novas informações são coletadas, armazenadas e analisadas, para serem encaradas como oportunidades.

Países como Coreia, Taiwan, China e alguns outros encontraram esse caminho; são líderes mundiais em novos empreendimentos

e inovação, são campeões de registros de patentes, deixando para trás países como Alemanha, Japão e Estados Unidos.

No cenário atual – do mercado globalizado – tem ficado evidente que estruturas industriais inovadoras, enxutas e flexíveis têm obtido mais sucesso do que as grandes corporações, com sistemas organizacionais obsoletos – os que têm menos a perder se arriscam mais, procurando novos caminhos.

Em uma pesquisa realizada pela MCI/Gallup (1999) junto a 550 dirigentes de empresas nos E.U.A., 38% disseram que os recém-chegados e não os competidores tradicionais estavam aproveitando melhor as vantagens da mudança nos últimos dez anos – 62% disseram que "foi mudando as regras do jogo" que esses recém-chegados tiveram êxito.

Passados mais de dez anos, essa relação entre quebra de paradigma e estabelecimento do 'novo' ficou mais intenso. A realidade das organizações de hoje é estar preparada para competir com empresas que ainda não existem, sustentadas por tecnologias e diferenciais desconhecidos.

Parece que nesse jogo de quebra-cabeças da nova economia, ou as empresas estabelecidas aprendem a inovar de forma ágil, ou suas perspectivas de negócios serão reduzidas drasticamente, cedendo espaço para os recém-chegados.

Nesse sentido, o fato do Brasil ser uma peça mais nova nesse jogo de mercado, um *player* recém-chegado, pode representar a possibilidade de conquista de vantagens competitivas importantes.

Se a capacidade competitiva das empresas, hoje, representa a própria capacidade operacional, gerencial, política, comercial e

diplomática das nações, possuir um perfil formal/estético/cultural, bem delineado, amarrado e estrategicamente direcionado, representa, nos dias de hoje, um diferencial competitivo de profunda importância.

O elemento estratégico mais utilizado, hoje, nas empresas para promover e sustentar essa identidade pretendida, agregar valor aos produtos e criar diferenciais competitivos é o design.

Este, quando associado ao processo de inovação, passa a ser uma atividade crucial, pois refere-se ao terreno da criatividade aplicada, onde a geração de novas ideias são desenvolvidas e onde se concretiza na forma de produtos, a interação do universo das tecnologias com o universo do marketing – produção e consumo. Assim se organizam e se conformam.

Capítulo 5

Como muda?

“Nenhum problema pode ser resolvido pelo mesmo estado de consciência que o gerou. É preciso ir bem mais longe que isso”.

Albert Einstein

tendências e fatos

Para Leroi-Gourhan⁷⁶ “a tendência e o fato são duas faces (uma abstrata e a outra concreta) do mesmo fenômeno de determinismo evolutivo”. A tendência possui um caráter previsível, retilíneo e pode ser observado com uma sequência lógica. O fato, de maneira contrária, é imprevisível e único. A globalização, como fenômeno complexo que é, preenche os dois critérios, ou seja, o desenrolar dos acontecimentos nos dá uma clara trilha de evidências de sua evolução sequencial, no entanto, repleta de indeterminismos e alguma falta de lógica. E, por sua

⁷⁶ LEROI-GOURHAN, A. Evolução e técnicas. Tomo 1: O homem e a matéria. Lisboa: Edições 70, 1971.

vez, os fatos novos que surgem, na e a partir da nova ordem, guardam uma certa aura de previsibilidade mantenedora no ar.

Tendência, como aponta Kotler⁷⁷ é uma direção ou sequência de eventos que ocorre em algum momento e promete durabilidade.

Para John Naisbitt⁷⁸, um dos pioneiros na investigação sistematizada de tendências, a premissa fundamental de seu trabalho é o fato de estarmos num período de transição entre duas eras. A velha economia, baseada na Sociedade Industrial e a nova economia, baseada na sociedade da informação. No final dos anos 80, publicou um conjunto de Mega-Tendências para as décadas seguintes: o crescimento e a consolidação da globalização da economia; o ressurgimento das artes; o aparecimento do socialismo e do mercado livre; a globalização do estilo de vida; o crescimento dos países do Pacífico; a privatização dos sistemas de saúde e previdência; o aumento de liderança do sexo feminino; o aumento acentuado da área biológica; a renovação religiosa; e a vitória do indivíduo.

A globalização estaria nos conduzindo a uma igualdade planetária ou a algum tipo de polarização? A realidade parece dar as duas respostas. De novo, existem as condições e uma tendência para maior igualdade, mas os fatos, despidos da maquiagem multimídia, nos mostram a determinação de uma polarização efetiva.

Não raro o discurso da globalidade obedece a fatos objetivos e universais; expressa uma crescente interdependência das eco-

⁷⁷ KOTLER, P. (1998).

⁷⁸ NAISBITT, John (1980).

nomias nacionais e a emergência de um sistema transnacional bancário-produtivo-comunicativo, que é dominante, e cuja ascensão coincide com um enfraquecimento real da soberania dos estados-nação.

O discurso da globalização, nesse sentido, está sendo usado também para uma ‘reconversão da dependência’ e, frequentemente, contribui para ocultar os problemas sociais, crescentemente graves dos dois terços da humanidade. Nas linhas essenciais do mundo atual é indispensável ver o novo da globalidade, mas também o velho, e no velho se encontra o colonialismo da idade moderna, um colonialismo global que hoje é também neoliberal e pós-moderno. A reconversão é em grande parte uma recolonização⁷⁹.

A ideia iluminista da igualdade, relacionada aos direitos humanos, melhores condições de vida e do acesso à educação, é um inegável potencial oferecido pela globalização; porém, na prática, surge apenas como uma tênue boa ideia. Na realidade, esta expectativa é transformada num esforço de pasteurização cultural, ou seja, é a tentativa de imposição de um discurso único apoiado numa ideia de homogeneização global, utilizada e caracterizada pelo poder dos meios de comunicação global, que têm como carro-chefe do processo aquele conceito original da liberdade, igualdade e fraternidade.

Nesse sentido, é preciso evitar que o processo perverso da homogeneização, “cujo resultado é a submissão e mesmo a extinção de várias expressões culturais. Assim como a biodiversidade é essencial para a continuidade da vida, a diversidade cultu-

⁷⁹ CASANOVA, P.G. (2000, p.47).

ral é essencial para a evolução do potencial criativo de toda a humanidade”⁸⁰.

Em geral, o mundo está sendo levado a uma espécie de modelo do Terceiro Mundo por uma política deliberada pelo Estado e pelas corporações, com setores de grande riqueza, uma grande massa de miséria e uma grande população supérflua – desprovida de todo e qualquer direito porque em nada contribui para a geração de lucros, onde seu único valor é humano⁸¹.

“Jamais os latino-americanos foram tão insistentemente instruídos e aconselhados sobre as virtudes do mercado livre, da privatização e das inversões privadas estrangeiras, como nos últimos anos”. A Nova Ordem se utiliza de todas as ferramentas para a manutenção da nova polaridade. A tendência dos países periféricos de sujeitarem-se às políticas traçadas pelo Banco Mundial e pelo Fundo Monetário Internacional é fruto deste movimento⁸².

“Os países mais fortes estão entre os que mais relutam em limitar sua soberania para promover (...) uma administração dos *recursos globais comuns*.”⁸³ A falta de atenção a essas questões fundamentais para a sobrevivência do planeta traz⁸⁴ quatro macro problemas: 1º) a tendência da economia mundial de criar escassez de ar e água fresca, terra arável e florestas renováveis; deterioração ambiental. Crise ecológica; concentrações de substâncias tóxicas; e mudanças climáticas provocadas pelo homem. 2º) a tendência da economia mundial a criar povos e

⁸⁰ D'AMBRÓSIO, U. (1997, p.63).

⁸¹ CHOMSKY, N. (2000, p.38).

⁸² HIRSHMAN (1987).

⁸³ MAYNARD, H.B.J., MEHRTENS, S.E. (1995), p.116, 1995.

⁸⁴ HARMAN, W., HORMANN, J. (1997, p.31-40).

culturas marginais; pobreza crônica, fome e desenvolvimento inadequado. 3º) a crise de controle. E em 4º) a crise de significado e valores.

Em vista às tendências apontadas e os evidentes reflexos nos países periféricos do poder, parece razoável supor que, uma atenção cada vez maior deve ser destinada à adequação na adoção de ações baseadas em novas tecnologias.

A expressão *tecnologia apropriada*⁸⁵ significa adotar tecnologias que atendam às necessidades de forma objetiva e racional, por meio do uso de técnicas e equipamentos apropriados a cada situação conjuntural de determinada região. Para se determinar a adequação de uma tecnologia a uma região, são avaliadas e ponderadas questões acerca das características culturais, dos impactos ambientais, dos níveis educacionais, das implicações econômicas, o tamanho da população, da mão de obra disponível, do tamanho do mercado circundante, do montante de recursos envolvidos e da infraestrutura geral.

A questão genérica diz respeito à adequação da adoção de determinada tecnologia em confronto com as realidades de uma região. O movimento criado em torno desse enfoque dos impactos e repercussões da utilização de tecnologias, traz alguns pressupostos de abordagem:

Ambiental: Coerente com as leis da natureza. Sensível à realidade de que a natureza não é plenamente conhecida.

Cultural: Sofisticação tecnológica adequada à cultura e aos níveis educacionais locais. É adequada à mão de obra local

⁸⁵ O termo aqui é diferente da 'adequação tecnológica' tradicionalmente utilizado por Celso Furtado, quando se refere à capacidade e eficiência na absorção de tecnologias.

disponível. É congruente com os recursos e a infraestrutura locais.

Política: Serve para melhorar a qualidade de vida. Coerente com os valores sociais. Promove a equidade social e econômica no interior das nações e entre nações. Encoraja a mudança do poder para o nível local e pessoal. Promove os processos democráticos.

Econômica: Cria oportunidades de trabalho. Promove melhores condições de trabalho. Permite a participação na economia de uma ampla gama de níveis sociais e educacionais. Amplia a gama de capacidades humanas. Estimula a criatividade, a iniciativa, a desenvoltura e o crescimento pessoal.

Na prática, estamos falando dos 3Ps⁸⁶, pilares da sustentabilidade. Mas essa questão só pode ser considerada séria, quando enfoca as três estruturas; caso contrário, a essência se esvazia.

Não é o objetivo do texto se aprofundar sobre assuntos tão diversos quanto estes comentados; no entanto, o fato deste fenômeno global permear e influenciar toda a humanidade contemporânea, o torna um fator determinante de direções e atenções específicas, pressupondo análises referenciais permanentes. À observação do exposto, torna-se imperativa a busca de ações que permitam uma efetiva inversão desse quadro, que, nesse contexto, é um dos cerne da problemática levantada: a quase total nulidade de investimentos efetivos, por parte de nosso empresariado em inovação, desenvolvimento de produtos e tecnologias locais.

⁸⁶ **A Triple Bottom Line** de ELKINGTON (2004): Profit – People – Planet, é baseado nas conceituações geradas no Relatório Brundtland. A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, da ONU, presidida por Gro Harlem Brundtland, gerou, em 1988 o documento conhecido como 'Nosso Futuro Comum'.

estratégias de diferenciação e inovação

“Produzimos a sociedade que nos produz. Ao mesmo tempo, não devemos esquecer que somos não só uma pequena parte de um todo, o todo social, mas que esse todo está no interior de nós próprios,”⁸⁷ ou seja, temos os códigos culturais e sociais dentro de nós. A maneira ideal de interagir com o todo, seria, cada vez mais, buscar perceber onde e como podemos interagir e participar da complexidade contemporânea. Calvino⁸⁸ nos sugere seis preceitos básicos, para conduzir a síntese de nossas partes no sentido da interação/interrelação com o todo global: leveza, rapidez, exatidão, visibilidade, multiplicidade e consistência. Para uma participação efetiva nesse novo cenário, ainda em fase de construção, vamos tratar nesse capítulo do último item, por entender que só com o fortalecimento de conceitos e ações próprias (enquanto parte) consistentes poderemos concorrer com competitividade.

agregando valor e inovando

O design envolve a pesquisa e a concretização de toda uma gama de produtos de capital e consumo usados pelos indivíduos numa sociedade, conformando e representando parte de sua cultura material – de alfinetes a carros.

Como rotina de sua *praxis*, o *designer* trabalha como parte de equipes envolvendo engenharia, produção e marketing. O *de-*

⁸⁷ MORIN, E. (2000).

⁸⁸ CALVINO, I. (1990).

signer se concentra inicialmente em estabelecer o conceito de como um produto poderá vir a ser oferecido para o mercado, passível de produção, usável e um produto socialmente comprometido com seu contexto; subsequentemente, detalhes como os fatores humanos (ergonomia), aparência (estilo e atributos estéticos) e modo de operação são agregados. É cada vez mais frequentemente, no entanto, que o designer seja envolvido no desenvolvimento e pesquisa de novos produtos, na imagem corporativa das empresas e nos sistemas de apoio de venda de varejo associados, mídias eletrônicas etc.

A globalização dos mercados acirrou mais ainda a competitividade internacional, descentralizando as indústrias e acelerando os ciclos de desenvolvimento de produtos. Nesse quadro, onde os fatores de produção são semelhantes, a tecnologia é compartilhada, e a qualidade e o preço são pressupostos vitais para concorrer; torna-se, então, cada vez mais complexo e vital o processo de diferenciação entre os produtos.

Mas como promover esse processo? Essa diferenciação tem tendido a ser sustentada por dois alicerces: PeD – voltados para tecnologias apropriadas e para as novas tecnologias e o foco no design como ferramenta estratégica, para inovar e agregar valor aos produtos.

inovação e valor agregado

Os designers gestores devem indagar-se que atividades, características ou formas de competição são viáveis, ou menos custosas para a empresa, em face das atividades já existentes.

Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir a posição única e apropriar-se dela. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos concorrentes⁸⁹.

No contexto da economia globalizada a maioria dos rivais oferece quase, se não exatamente, a mesma variedade de produtos, características tecnológicas e serviços; todos empregam os mesmos canais de comunicação e distribuição e imitam as configurações fabris uns dos outros.

Uma empresa terá capacidade de superar os adversários competitivos se conseguir estabelecer uma diferença preservável – uma vantagem competitiva sustentável. Um concorrente que se limite apenas a copiar, terá poucos resultados com a simples imitação de apenas algumas atividades gerenciais ou produtivas, se não for capaz de imitar o todo. O desempenho imediato e/ou pontual poderão eventualmente apresentar resultados positivos, mas apenas como um paliativo temporário. Le Corbusier costumava dizer que o homem só conseguiu voar, quando deixou de tentar imitar os pássaros.

Um planejamento estratégico, baseado na inovação e diferenciação de produtos e serviços, tornou-se a chave para a sobrevivência no mercado global, onde as mais distintas atividades afetam umas as outras. Uma força de vendas sofisticada, por exemplo, proporciona maior vantagem, quando os produtos da empresa incorporam tecnologia avançada, e a abordagem de marketing enfatiza a assistência e o apoio aos clientes.

⁸⁹ PORTER, M. (1996).

O design com foco estratégico vai fomentar a criação de uma posição exclusiva, envolvendo um diferente conjunto de atividades, escolhendo, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades, para proporcionar um *mix* único de valores agregados a seus produtos.

definições de estratégia pelos pensadores

Cannon (1968). É o conjunto de ações direcionais de decisões que são requeridas competitivamente, para atingir os propósitos da companhia.

Chandler (1962). É a determinação dos objetivos de longo prazo da empresa e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos.

Drucker (1954). É analisar a situação presente e mudá-la se necessário – incorporado a isto está conhecer os recursos atuais e os que devem ser usados.

Katz (1970). É a relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual – a situação estratégica e relação futura – o plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos.

Lodi (1969). É a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando a atingir objetivos em longo prazo, com a intenção de permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis.

Meirelles; Gonçalves (2001). É uma disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente.

Michel (1990). É a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.

Ohmae (1983). É permitir à empresa ganhar, da forma mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus competidores; significa uma tentativa de alterar a força de uma empresa relativamente à dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz.

Porter (1980). É o conjunto de ações ofensivas (ou defensivas) para criar uma posição defensável numa indústria, enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.

Quinn (1980). É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a guiar e alocar os recursos da organização numa postura única e viável, baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes.

Schendel; Hatten (1972). É o conjunto de objetivos e metas básicos da organização, os programas amplos de ação escolhidos, para atingir estes objetivos e metas, e o padrão amplo de alocação de recursos usados, relacionados à organização e a seu ambiente.

Steiner; Miner (1977). É moldar as missões da companhia, fixando objetivos para a organização a luz das forças internas e externas, formulando políticas e estratégias específicas, para

atingir as metas e, assegurando sua implementação adequada, de forma que os propósitos básicos e objetivos da organização sejam atingidos.

Thompson Jr.; Strickland III (2000). É o conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerência, para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Wright; Kroll; Parnell (2000). É o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

inovação além do produto

O design poderia ser definido como uma ferramenta estratégica capaz de agregar valor continuamente aos produtos/serviços e assim contribuir, de forma permanente, para o desenvolvimento de vantagens competitivas para as empresas, por meio de uma gestão estratégica direcionada para a inovação.

É comum encontrarmos artigos que se referem ao design como um quase adjetivo, referente apenas às questões estéticas e relacionadas a peças artesanais ou artísticas. Na verdade, o design é quase o oposto, não é adjetivo e se aproxima mais de um sistema de planejamento.

O design tem como uma das traduções em português o termo desenho industrial. Este busca, de certa forma, refletir o escopo

do fazer do designer, qual seria a configuração conceitual do projeto que está por trás de cada produto/serviço desenvolvido para o cliente (industrial/empresarial). Numa visão abrangente, entendendo o produto como resultado de algo planejado e tangibilizado pela ação do design, este vai permear toda a organização e será um dos pilares responsáveis pelo desenvolvimento de inovações.

O negócio global contemporâneo traz, como parte de seu paradigma, uma dinâmica macroambiental, que aponta para o incremento de variáveis incontrolláveis – as invenções tecnológicas, as pressões da sociedade organizada, a escassez de recursos, a tecnologia similar dos concorrentes, o impacto das mudanças cada vez mais bruscas, entre outros.

Nesse padrão, existe uma forte tendência ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos em paralelo ao encurtamento do ciclo de vida dos paradigmas, o que significa dizer, aumento da necessidade de se conhecerem tendências comportamentais, culturais e tecnológicas, para melhor desenvolver novos produtos, subsidiar novos serviços e oferecer novas experiências sensoriais/ambientais.

Os processos de gestão semelhantes, os custos da matéria-prima e da mão de obra relativamente uniformes e a disponibilidade de aparatos tecnológicos com acesso rápido e ágil (e, muitas vezes, barato), tornaram a competição, uma disputa extremamente acirrada, onde os *players* passaram a se destacar por pequenos detalhes inovadores. Independentemente do setor, a diferenciação por meio da inovação é o processo mais efetivo para impulsionar o desenvolvimento de novos processos, produtos ou serviços, ou seja, sustentar a sobrevivência.

São detalhes, como já mencionado anteriormente⁹⁰, que fazem a diferença na forma da estruturação de um negócio, no relacionamento com a cadeia produtiva, no conforto de uma embalagem, na disposição dos produtos na prateleira, no prazer de uma experiência de interação, no atendimento integrado, na consistência de ações sustentáveis.

Mas são raras as estruturas organizacionais que trazem em sua cultura, orientações para tornar o processo de inovação uma ação sistemática. É um tipo de investimento, que muito comumente – principalmente no Brasil, é encarada como fonte de custos e, assim, de forma absolutamente equivocada, é um dos primeiros itens a serem cortados em situações de crise.

O caminho mais viável para o incremento da capacidade competitiva do país é pela potencialização das competências voltadas para inovação dentro das organizações, ou seja, o investimento em processos de melhoria contínua – *kaizen* – na construção de capacidade intelectual, técnica e tecnológica de inovações próprias, como um ativo estratégico.

Esse processo, baseado em infraestrutura física, capacidade tecnológica e competência profissional, deve ser fator componente de uma estrutura organizacional específica, voltada para a inovação. Esse processo traz uma particularidade desconcertante, não é um ‘pacote’ que seja passível de ser adquirido de uma hora para outra e nem sequer pode ser comprado. Só pode ser almejado pelo investimento. Deve ser alcançado, conquistado e continuado.

⁹⁰ Capítulo 3 – ‘o papel da inovação nas empresas’.

Apesar do conceito de inovação ser considerado essencial ou muito importante pela quase totalidade dos presidentes de grandes empresas nacionais e internacionais, o insucesso na conquista desse objetivo tem sido frequente.

A ausência de uma cultura corporativa voltada para a inovação, a falta de planejamento estratégico alinhado com esse foco e as dificuldades na gestão de projetos multidisciplinares, costumam ser as causas vitais para o insucesso.

A inovação não se departamentaliza, não se restringe a esforços pontuais. É um trabalho de equipe, é interdepartamental e dinâmico. Deve ainda ser fluido e interativo. Envolve a proatividade, o empreendedorismo, uma visão de empresa estendida, a percepção mercadológica, o conhecimento tecnológico e a experimentação. Na costura desse processo, fazendo a ligação sinérgica entre produção e marketing, está o processo de gestão do design.

O design sustenta sua importância estratégica, ao passo que, ao acompanhar as inovações tecnológicas e os movimentos sócio-comportamentais das sociedades, promove em seus ensaios conceituais e projetos práticos, arranjos e rearranjos de conceitos e tendências, por um lado, e processos industriais e matérias-primas, por outro. Dessa forma, os avanços tecnológicos aplicados resultam rapidamente em inovação, conformados em novos sistemas de coisas, novos produtos, novos serviços e com resultados diferenciados.

Para manutenção estratégica de vantagens competitivas, sejam elas baseadas em custo, seja em diferenciação, a subjetividade representa, por definição, a abordagem de uma questão sob uma perspectiva individual e particularizada sob os limites da

percepção e do entendimento de um sujeito, acerca de um determinado tema.

O designer, ao ser capacitado para observar certos fatos e características contidos na construção de contextos específicos, desenvolve um aguçamento de visão especial. Torna-se um especialista em manipular e interagir com múltiplas variáveis que caminham paralelamente no desenvolvimento de suas ações.

A percepção do designer, ao observar um produto, é a de um especialista em captar, reter e assimilar alguns processos produtivos, cognitivos, mercadológicos, estéticos e tecnológicos contidos em sua conformação – espacial, formal ou simbólica. O processamento criativo desse conjunto de informações – característicos do desenvolvimento de projetos – no âmbito da produção, do marketing e do design, é o fato que gera condições potenciais para a criação de produtos inovadores.

Pensar em metodologias, puramente operacionais, baseadas em procedimentos apenas cartesianos afasta importante parte da experiência – subjetiva – do designer, do âmbito das tomadas de decisão. Esse procedimento tende a pasteurizar os resultados técnicos e conceituais de qualquer projeto, limitando o processo criativo e, conseqüentemente, reduzindo o potencial inovador. Esse equívoco, ainda comum em nosso país, encontra cada vez menos respaldo no efervescente e competitivo mundo globalizado.

O *status* alcançado pelo profissional do design dentro das organizações, no cenário internacional, se deve ao eficiente uso de sua experiência pessoal aplicada à solução de problemas.

Não só no âmbito da conceituação projetual, como também nas contribuições operacionais em todas as áreas estratégicas das empresas, em um processo sistêmico e fluido, costurado pela gestão do design.

Ao desenvolver projetos orientados para a capacidade e tecnologia instalada, seja na indicação de determinado material, seja no planejamento da montagem do produto, seja no arranjo físico das operações do chão-de-fábrica, seja na ambientação de um serviço, o designer contribui ativamente do processo de sustentabilidade, ou seja, interfere desde a definição da matéria-prima mais adequada àquele contexto, passando pelas experiências condicionais de interação entre os vários atores envolvidos até a participação na formação do preço de custo unitário.

Ao desenvolver embalagens com materiais e resistências específicas, para suportar as diferentes exigências de estocagem, transporte e exposição, seja no planejamento unitário, seja no conjunto ou ainda, nos displays dos pontos de venda, o designer participa nas várias etapas da logística de distribuição.

Ao promover a identidade visual do produto, estabelecendo o conjunto de conceitos e critérios que orientarão as ações integradas relacionadas às cores, às imagens e às tipologias apropriadas, às experiências de uso, à satisfação dos anseios dos consumidores, os designers contribuem efetivamente no processo de comunicação global de um produto, promovendo um leque de ações que abrangem desde os rótulos promocionais até uniformes, ambientes e sinalização de frotas.

Ao desenvolver produtos orientados para o mercado – segmentado – adequando funcionalidade às necessidades de uso – tec-

nologia e custo – levando em consideração as questões ergonômicas para uso, manutenção e descarte – cuidado sócio-ambiental – pensando de forma orientada à capacidade instalada do fabricante e às facilidades dos fornecedores, o designer estabelece um elo fundamental entre a concepção oriunda do marketing e a produção industrial.

Ao identificar o cliente como usuário, o designer investe no objetivo não só de perceber o comportamento humano numa perspectiva individual e focada, mas também, em paralelo, numa visão mais ampla, nos movimentos da dinâmica social e suas tendências, sejam elas locais ou globais, tratando, dessa forma, na medida do possível, a personalização do produto.

Da mesma forma, ao identificar como um dos fatores principais para a inovação, o arranjo e rearranjo de componentes participantes de toda a cadeia produtiva, o designer investe também, no objetivo de acompanhar o desenvolvimento tecnológico e suas possibilidades potenciais nos vários setores produtivos. Assim o novo interage com o tradicional, seja na experimentação de materiais, seja na combinação de processos industriais. Essa rotina de integração na dinâmica dos processos produtivos é, em geral, a semente das futuras inovações.

Um dos pressupostos do trabalho do designer é o senso de equipe. O designer trabalha de forma participativa e colaborativa. O conceito do valor agregado, muito associado ao design, nasce, na verdade, muito antes de qualquer concepção de solução inovadora. A essência desse conceito nasce nos anos de formação acadêmica, quando os alunos se deparam frente a questões inusitadas e desafiadoras, quando as descobertas que

orientarão o grupo para a solução, se transforma em um sucesso coletivo.

O conceito de equipe gera uma certa ambiência que vai além da sinergia, uma efervescência pró-ativa, capaz de promover uma sensação de competência e capacidade executiva fantástica. Essa noção de concretude prática experimentada, ao gerar o sentimento de segurança e confiança, individual e coletiva, libera nos indivíduos o medo da experimentação, chave para as soluções inovadoras.

A ideia de equipe, normalmente, extrapola o universo do design, envolvendo atores de distintas áreas: como o cliente demandante do trabalho, os técnicos ligados aos sistemas produtivos da(s) fábrica(s) envolvida(s), os fornecedores, os planejadores de marketing, os gerentes de unidades, os estrategistas de comunicação e mais recentemente – possível graças à tecnologia – os futuros usuários.

O design, como ferramenta estratégica, contribui de forma efetiva e arrojada, para as demandas complexas que o novo ideal global pede: produtos globais, sustentáveis, com linguagem global e passível de personalização local e/ou pontual.

anos 50 - bases para uma estrutura inovadora

Os 14 princípios estabelecidos por Deming⁹¹ são os fundamentos, dos anos 50, que sustentaram o surgimento do Japão como

⁹¹ Adaptado de: DEMING, 1990.

potencia mundial, nas décadas que se seguiram. Seus fundamentos são os que seguem:

- 1 - Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo;
- 2 - Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica;
- 3 - Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade;
- 4 - Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;
- 5 - Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos;
- 6 - Institua treinamento no local de trabalho;
- 7 - Institua liderança;
- 8 - Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;
- 9 - Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;
- 10 - Elimine lemas, exortações e metas para a mão de obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade;
- 11 - Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Elimine o processo de administração por objetivos;
- 12 - Remova as barreiras que privam o operário horista, pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho;

13 - Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento;

14 - Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.

O que poderíamos chamar de ‘percepção 3K’, agrega um conjunto complementar de três conceitos japoneses para uma gestão eficaz de longo prazo, onde *kaikaku* se refere ao processo de alcançar a inovação por meio de sistemas operacionais revisados ou inovadores; *kairyo* se refere ao processo de alcançar melhorias por meio de investimentos em equipamentos e PeD; e *kaizen* se refere ao processo de busca da melhoria contínua por meio de pequenas mudanças e ajustes.

Outro conjunto importante de orientações genéricas é o programa participativo japonês ‘5S’, é baseado nos seguintes critérios: *seiri* – critério de utilização, após identificar e adequar; *seiton* – critério de ordenação, após organizar e sistematizar; *seisou* – critério de limpeza, após arrumar e manter; *seiketsu* – critério de saúde, após verificar sanidade e higiene; *shitsuke* – critério de autodisciplina, após observar e perceber o ambiente.

Além dessas duas estruturas simples e práticas, os processos de evolução espiral do conhecimento que Kurt Lewin desenhou na ‘pesquisa-ação’⁹² tem sido uma importante chave para a evolução do conhecimento em determinados projetos.

⁹² A Pesquisa-Ação é um método de pesquisa social onde o pesquisador interage com as questões do problema em meio ambiente - social ou laboral – e ainda, compreende a evolução dinâmica do entendimento dos vários atores críticos na linha do tempo. O seu conceito evolutivo e adaptativo se aproxima, cada vez mais, das necessidades impostas pela complexidade contemporânea.

o empoderamento do sistema de design

O design deve ser percebido como um sistema de criação que deve congrega agentes de diferentes capacitações e habilidades. Para tanto, esse sistema de design precisa ser fluido, maleável, criativo e convergente, ao mesmo tempo em que é objetivo, metuculofo, preciso e abrangente.

A complexidade do processo de projeto oferece numerosos desafios para realizar os objetivos apontados(...) há muitas direções possíveis para administrar e conduzir pesquisas em design, evidente pelo número de disciplinas acadêmicas envolvidas dentro de seu processo de criar novas realidades para nossa cultura material, seja pelo viés da engenharia, da arquitetura, da antropologia, sociologia, administração, psicologia, entre outros.⁹³

É vital buscar perceber os vários fatores e forças que moldam o mercado. Os dados referentes aos anseios do consumidor serão tão importantes quanto à utilização de máquinas-ferramentas robotizadas em determinada produção. Conhecer bem os parceiros dos departamentos de produção e desenvolvimento de uma empresa pode ser tão importante quanto o setor de manutenção dos equipamentos dos fornecedores. O design estará sempre focando um quadro necessariamente macro do universo envolvido.

Dessa forma, o *designer* desenvolve uma capacidade perceptiva baseada nas relações sistêmicas com as distintas habilidades multidisciplinares com que interage, somando estas a sua pró-

⁹³ SOARES, V. (2002).

pria experiência e competência. O sistema design, portanto, será mais eficaz na medida em que as equipes de desenvolvimento agreguem profissionais de distintas formações, complementares em suas habilidades e competências.

Não estamos falando de super-humanos multi-capazes, mas de designers gestores, que para atender a todas essas complexidades processuais, são norteados por metodologias que irão sistematizar os elementos e fatores de análise, avaliação, experimentação e solução dos problemas que envolvem o projeto de um produto industrial. O design (e sua metodologia sistêmica criativa) está hoje definitivamente inserido e integrado nos planos estratégicos e gerenciais das empresas por um motivo crucial: inovação!

Inovar é tornar novo, diferenciando um produto do outro, agregando novos valores e usos aos objetos. A criatividade é a essência do sistema de design, que surge ao longo do caminho do processo de desenvolvimento metodológico: são novas formas de focar problemas, novos conceitos estruturais, novas indicações funcionais para materiais e processos de fabricação e aplicações práticas das tecnologias disponíveis.

Nas duas últimas décadas grandes corporações como Sony, IBM, Olivetti, Braun, Xerox, Apple, Ford, Phillips, entre outras, possuem em seus quadros organizacionais, lideranças executivas conduzidas por designers.

Uma referência marcante nessa trajetória ascendente da importância do valor estratégico de design foi o sucesso do modelo de gestão de Robert Blaich no CID – *Corporate Industrial Design* – da Phillips na década de 80. Sua política de design possuía uma abrangência ampla, global e integrada, sendo responsável pelo desenvolvimento de todos os produtos produzidos na

gigante holandesa, de embalagens a equipamentos científicos, passando por eletrodomésticos e sistemas de informação. Os resultados, apresentados naquele momento histórico de alteração paradigmática mundial – a globalização –, fizeram de seu *modelo* uma meta de conduta a ser trilhada. Essa contribuição estratégica, Blaich⁹⁴ sintetiza como a seguir: estabelecer uma política de design em nível corporativo e manter as atividades definidas pela política englobando toda a empresa; estabelecer e manter o design industrial, e também o design de produto, como um processo gerencial com uma estrutura organizacional que seja tanto coerente como compatível com a estrutura organizacional da Phillips; fornecer programas para melhorar padrões profissionais dentro da nossa própria área de atuação; desenvolver programas, ferramental e técnicas variadas como veículos para que o design seja integrado como um sócio à mesma altura nos processos de desenvolvimento, fabricação e comercialização.

“Nossa política de design atribui ao CID a tarefa de definir para toda a corporação, as diretrizes básicas para o design dos produtos, o processo de desenvolvimento dos mesmos, além de visionar a qualidade do design, sistemas de produtos, embalagens e grafismos em nível mundial.”

O designer, ao gerenciar o sistema, irá identificar o universo em que se está imerso, organizar e analisar os fatores críticos, para dessa forma somar aos sistemas analíticos, a possibilidade de fluidez, interferindo e somando ao pragmatismo das engenharias algumas particularidades de características inovadoras, que tornarão a linguagem implícita em cada produto, mais ade-

⁹⁴ BLAICH, R. (1989).

quada à comunicação com os indivíduos de forma generalizada ou mesmo particularizada.

inovação e vantagem competitiva

Quando se analisa o contexto ambiental para a formulação de estratégias, deve-se segmentar o foco de atenção em duas vias principais: o ambiente interno e o ambiente externo.

A metodologia das cinco forças de Porter⁹⁵ parte do pressuposto de que a estratégia competitiva deve surgir da compreensão das sofisticadas regras da concorrência que determinam a atratividade em um setor industrial, onde o objetivo final será lidar e modificar, na medida das possibilidades, estas regras em favor da organização ali inserida.

Em qualquer indústria, tenha ela o porte que tiver, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

A performance individual e coletiva do emaranhado dinâmico destas cinco forças competitivas vai determinar a capacidade de sobrevivência das empresas em um setor industrial. O vigor de cada uma das cinco forças varia de indústria para indústria, podendo ainda modificar-se à medida que uma indústria evolui.

⁹⁵ PORTER, M. (1990).

As cinco forças vão determinar a rentabilidade da indústria, ao passo que influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria.

O poder do comprador vai influenciar os preços que as empresas podem cobrar, da mesma forma que a ameaça de um novo produto substituto. O poder de negociação dos fornecedores vai determinar os custos das matérias-primas e de outros insumos. A ameaça de entrada de um novo concorrente vai colocar um limite nos preços e, dessa forma, modular o investimento exigido para deter entrantes. Enfim, cada movimento nesse intrincado jogo de xadrez competitivo vai implicar ações e reações intensas.

A metodologia das cinco forças de Porter vai permitir que uma empresa tenha meios para macro visualizar o cenário em que se insere e desta forma, perceber os fatores mais críticos para a concorrência em seu setor, possibilitando melhores tomadas de decisão acerca do design, marketing, produção e PeD.

A metodologia das cinco forças não vai extinguir a necessidade da inovação e diferenciação na busca de outras formas de concorrência, pelo contrário, vai auxiliar o direcionamento das energias criativas das organizações para os aspectos críticos – potencialidades e fragilidades – da estrutura daquele setor industrial que são mais importantes para a rentabilidade a médio e longo prazo e, assim, investir em padrões de ações estratégicas sustentáveis como vantagens competitivas.

Da mesma forma, Andrews e Christensen, desenvolveram uma matriz para análise situacional. A Matriz SWOT – *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) – que promove uma possibilidade de

mapeamento das dimensões externas, ao analisar as Oportunidades e Ameaças; e das dimensões internas pelo mapeamento das Forças e Fraquezas da empresa.

A teoria das Competências Essenciais de Prahalad e Hamel (1998) mergulha no ambiente interno, analisando as potencialidades associadas à capacidade de absorção, geração, difusão e gestão do conhecimento em seus vários formatos.

O advento da ampla convergência das tecnologias incrementou as possibilidades de comunicação e interação da informação, em todos os níveis, gerando a possibilidade do conhecimento colaborativo e participativo. "Na era da co-criação, as empresas devem projetar produtos não para o uso final (qualquer que seja a evolução), mas para a evolutividade, permitindo, assim, futuras modificações e extensões, com base em novas necessidades dos consumidores e das empresas"⁹⁶.

Norton e Kaplan⁹⁷, em 1990, desenvolveram um sistema de acompanhamento organizacional, mostrando como a estratégia estabelecida, poderia ligar "os ativos intangíveis a processos que criam valor"⁹⁸.

Para os autores, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta dinâmica orientada para descrever e comunicar a movimentação estratégica de uma organização.

A ferramenta se baseia em quatro dimensões básicas e interdependentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento. Com essa segmentação dimensional, o BSC

⁹⁶ PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 249.

⁹⁷ Criadores do *Balanced Scorecard*.

⁹⁸ KAPLAN; NORTON (2004).

estrutura uma forma de relacionar os objetivos estratégicos, com indicadores e perspectivas de futuro.

Capítulo 6

Redes multi-contextuais

Um sistema interligado. "A neve e as tempestades matam as flores, mas nada podem contra as sementes".

Kahlil Gibran

inovação como a evolução dos sistemas vivos

Esta nova sociedade marcada pela mudança, diferenciação e inovação em produtos e serviços, acaba por refletir esse processo sistêmico em todas as suas demais estruturas. Nessa sociedade em constante renovação, algumas coisas estão nascendo, outras florescendo e ainda outras morrendo – mas o sistema permanece funcionando, continua vivo. A inovação, tal como um bio-sistema, é um processo de aprendizado contínuo, interativo, intenso, amplo e complexo, portanto, de certa forma, tumultuada e aleatória, por tratar de uma pouco previsível teia mundial de fontes de informação, acerca das tendências e motivações de consumo.

Esse processo de inovação sistêmica considera necessariamente a visão de conjunto, permeia todas as fases de um negócio e estende-se a todas suas possíveis formas, podendo ser oriunda das necessidades do consumidor, do mercado ou de PeD nos vários setores produtivos. Não pode, portanto, ser considerada uma função distinta das outras, por ser parte potencial de todas elas.

O composto de valores e características agregadas e associadas ao novo produto ou serviço, afeta sua dinâmica de absorção ou adoção pelo mercado, ou seja, afeta suas chances de sobrevivência naquele sistema vivo.

Existe no ser humano uma forte tendência a se apegar àquilo a que está acostumado e que faz parte de seu universo cotidiano. Esquecer o ontem, estável e ordenado e mergulhar na instabilidade gerada por uma mudança de paradigma, só é conjecturado em situação de extremo perigo ou necessidade.

Na atual competição global, as ações táticas de encurtar deliberadamente a vida de produtos no mercado, para introduzir rapidamente novos produtos, é uma arma estratégica rotineira contra os competidores mais lentos⁹⁹, o que significa dizer que aquela situação de extremo perigo ou necessidade se faz presente. Só sobreviverão aqueles que se mantiverem em condições de promover inovações contínuas. É exatamente nessas circunstâncias, de provação, que as soluções mais brilhantes, os saltos evolutivos mais importantes costumam aparecer – as inovações ocorrem e o sistema mantém seu jogo de equilíbrio.

Por vezes, como faz a própria natureza, é preciso destruir para fazer renascer. Nos momentos de revolução – destrui-

⁹⁹ LORENZ, C. (1986).

ção/construção – todos começam do ponto zero. Existe, nesse sentido, uma equivalência de todos os agentes envolvidos no sistema vivo, todos têm boa chance potencial de aproveitar as oportunidades que surgem.

novas capacidades para novos desafios

Os momentos de crise se modelam em meio a uma revolução de alguma espécie. São eventos novos no cotidiano, diferentes e até contrários às expectativas a que a ‘normalidade’ dos acontecimentos nos induz.

As revoluções possuem necessariamente um aspecto destruidor, ao alterar a hierarquia de importância dos diferentes fatores que compunham a ‘normalidade’, ou que orientavam aquele paradigma. Quando um paradigma se impõe a outro, o resultado é no mínimo dramático para as entidades estabelecidas, sejam estas, pessoas, instituições ou países.

As estruturas organizacionais brasileiras tendem a (de)limitar o potencial inovador das pessoas, obrigando-as a um ciclo infundável de programas de reciclagem externa. Esse processo, tem se mostrado mais um paliativo maquiador do foco do problema, onde o que precisa sofrer reciclagem é o ‘pacote’ de modelos e processos que estruturam os negócios: a cultura da cópia e a compra de caixas-pretas tecnológicas.

Essas organizações para se adequarem ao intenso processo de mudanças impostas pelo mercado e resgatar sua capacidade inovativa, necessitam de novos processos e valores, seja para a

adequação/manutenção de seu ‘pacote’, seja para romper/revolucionar com novos processos e modelos, definindo novas fronteiras/limites nos negócios.

Essas novas capacidades individuais se agregam às antigas capacidades especialistas formando equipes transdisciplinares¹⁰⁰ de desenvolvimento – grupos voltados integralmente para novos negócios/desafios, onde cada um se compromete com o todo no cumprimento da meta.

O desenvolvimento dessas novas equipes, grupos, processos, modelos e valores não se configuram como a negação de tudo o que se vinha fazendo. O ‘pacote’ antigo deve ser utilizado ‘eternamente enquanto e onde dure’ a sua eficiência. Não saber detectar e antecipar a obsolescência desses ‘pacotes’ é a grande armadilha desses processos agregadores de capacidades.

Podemos, claramente, ver esse fenômeno acontecer na nova economia, onde adolescentes ganham fortunas do dia para a noite, não por inventar, mas, sim, por descobrir – inovar – nichos de mercado.

¹⁰⁰ D'AMBRÓSIO, U. (1997) comenta: “a transdisciplinaridade não constitui uma nova filosofia, nem uma nova metafísica. Tampouco uma ciência das ciências. Muito menos uma nova atitude religiosa.

Em todas as culturas o conhecimento está subordinado a um contexto natural, social e de valores. Indivíduos e povos criam, ao longo da história, instrumentos teóricos de reflexão e observação. Associados a estes, desenvolvem técnicas e habilidades para explicar, entender, conhecer e aprender, visando saber e fazer.

Assim, teorias e práticas são respostas a questões e situações diversas geradas pela necessidade de sobrevivência e transcendência. A transdisciplinaridade é o reconhecimento de que não há espaço nem tempo culturais privilegiados que permitam julgar e hierarquizar – como mais corretos ou verdadeiros – complexos de explicações e de convivência com a realidade.

A transdisciplinaridade é uma postura transcultural de respeito pelas diferenças; de solidariedade na satisfação das necessidades fundamentais, e de busca de uma convivência harmoniosa com a natureza.

No cenário global da nova economia, tem se evidenciado que as organizações inovadoras, enxutas e flexíveis às necessárias e constantes adaptações forjadas pelo mercado, têm obtido melhores desempenhos do que as grandes corporações, com sistemas organizacionais tradicionais e quase obsoletos. Competir no mercado global sem utilizar as tecnologias inovadoras significa atuar como coadjuvante nesse processo competitivo.

A percepção desse processo como integrado a um ciclo, subordinado a uma dinâmica resultante da intra e da interculturalidade inevitáveis e essenciais como propulsoras da criatividade, é a essência da transdisciplinaridade. Não assumir essa complexidade foi próprio da modernidade, procurando reduzi-la a categorias variáveis – segundo os interesses do capitalismo associado a ela – e a modismos decorrentes (...). Somente com a visão do processo cíclico de geração, organização sócio intelectual, difusão do conhecimento e da dinâmica associada, é que podemos nos situar num contexto mais amplo¹⁰¹.

sinergia, conhecimento e competências

A condução do trabalho em equipe, decorrente da gestão do design, pressupõe a necessidade da presença de especialistas multidisciplinares e transdisciplinares, no desenvolvimento do processo de criação/produção neste universo exigente, dinâmico e rápido. A soma dos conhecimentos tácitos gerados na equipe é reconhecidamente uma das mais eficientes armas para

¹⁰¹ D'AMBRÓSIO, U. (1997).

suprir a exigência premente de identificação ou antecipação das necessidades da demanda para dar apoio às futuras inovações.

É (...) o comportamento – que também denominamos fazer, ação, prática – identificado com o presente, que determina a teorização. Isto é, explicações organizadas resultantes da reflexão sobre o fazer, que chamamos saber ou simplesmente conhecimento. Na verdade, o conhecimento é o substrato da ação comportamental, permitindo a qualquer ser vivo interagir com seu meio ambiente. É, portanto, a essência do estar vivo¹⁰².

O conhecimento abstrato, base para a experimentação do conhecimento aplicado, flutua se adaptando às *n* situações que se apresentam. Deve, portanto, ser autônomo, não alterando e/ou enquadrando sua ‘estrutura’ a cada nova mudança de regras e paradigmas, mas adequando-a às ações do novo.

A sabedoria dos sistemas vivos – e analogamente à inovação sistêmica – está em perceber a naturalidade da mutação, a harmonia que a revolução do processo do novo dá à vida. A sobrevivência do homem sempre esteve ligada à sua capacidade ininterrupta de armazenar e relacionar informações genéricas associada à sua habilidade de análise, julgamento e tomada de decisão a cada momento. A isto poderíamos chamar de atenção vital.

A evolução da humanidade, seu desenvolvimento tecnológico e social alterou, de forma profunda, o comportamento do homem urbano face ao que é a sobrevivência. Nos foi permitido viver sem a atenção vital; a força das organizações religiosas, sociais, culturais e tecnológicas cuidariam de tudo para nós.

¹⁰² D'AMBRÓSIO, U. (1997).

A falta dessa atenção faz que os indivíduos tenham, desde seu nascimento, pacotes de ações e comportamentos previstos, premeditados e predeterminados. Mas inovar, ao contrário, é antes de qualquer coisa, estar acostumado com a ideia do novo, ou seja, é ter a intenção de ter constantemente aquela atenção vital.

O trabalho de gerenciar a equipe de desenvolvimento de novos produtos é promover e conduzir a fluidez do conhecimento de forma sinérgica, gerando assim, um tipo de conhecimento compartilhado, composto de múltiplas histórias, experiências e competências. Esse processo natural de agregação de atenções individuais permite potencializar, de forma continuada, a capacidade de focar variados assuntos e solucionar problemas complexos. A experiência da comunidade torna a alimentar esse potencial no âmbito individual, gerando uma capacitação inovativa permanente.

A gestão do design, por tratar do gerenciamento e avaliação de ativos intangíveis, pressupõe o entendimento do que é competência e, conseqüentemente, o que é conhecimento.

A orientação do conhecimento para a ação está nitidamente correlacionada com o processo do saber. A associação de conhecimentos é uma habilidade pessoal inalienável e intransferível. Cada indivíduo deve construí-la individualmente.

O conhecimento, explícito na forma de fatos se constitui apenas na ponta de um *iceberg*. Sabemos mais do que expressamos normalmente. Só a linguagem não é suficiente para tornar o conhecimento explícito, porque ao o externarmos ele se torna estático, para aí ser socializado, criticado e ampliado – sua mutação e dinâmica são, portanto, constantes.

Segundo Sveiby¹⁰³ a competência de um indivíduo está embasada em elementos interdependentes: conhecimento explícito, habilidade prática, experiência acumulada e julgamentos de valor. Entender conhecimento como uma capacidade de agir, converge em ponderações nas quais os gestores vão basear-se. A capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é um processo de saber.

A transferência dessas capacidades entre pessoas, no entanto, é quase impossível, cabe a cada indivíduo construí-la. Assim, os profissionais multi-especialistas são os principais participantes das novas estruturas organizacionais baseadas no conhecimento, uma vez que competitividade e competência são indispensáveis na nova economia.

Criar conhecimento numa organização significa harmonizar o trabalho de criação com a disseminação e a incorporação nos produtos, serviços e sistemas da empresa. Toda e qualquer organização de negócios não só processa conhecimento como também o cria. O esforço da gestão do design é tornar este fato em um processo sistemático e com foco estratégico, vinculado à inovação. É converter os intangíveis valores das culturas organizacionais na produção de cultura material com identidade própria.

Associada ao processo de geração de conhecimento, a transformação de sua forma tácita em explícita está associada a três características básicas: confiança na linguagem figurada e no simbolismo, o compartilhamento do conhecimento pessoal e a ambiguidade e redundância como geradores de conhecimento.

¹⁰³ SVEIBY, K.E. (2000).

Sveiby¹⁰⁴ sugere quatro os modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Compartilhar o conhecimento tácito é o objetivo da socialização, que, isoladamente, se constitui numa forma limitada de criação do conhecimento. A facilidade com que uma organização alavanca o conhecimento está na razão direta da eficiência da conversão tácito – explícito. A simples combinação das informações explícitas não amplia a base de conhecimentos existente na empresa. A interação – contínua e dinâmica – entre conhecimento explícito e tácito é que gera inovação.

A socialização gera o conhecimento compartilhado; a externalização gera conhecimento conceitual; a combinação dá origem ao conhecimento sistêmico; a internalização produz o conhecimento operacional.

O contexto apropriado à geração do conhecimento numa organização envolve:

- intenção – No desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento está a essência da criação do conhecimento organizacional – a estratégia.
- autonomia – Em nível individual, a promoção da espiral do conhecimento numa empresa depende enormemente da autonomia dos indivíduos, que, por sua vez, contemplam a chance de introdução de oportunidades inesperadas.
- flutuação e caos criativo – A introdução da flutuação numa empresa se dá por meio de colapsos de rotinas, hábitos ou

¹⁰⁴ SVEIBY (2000).

estruturas cognitivas. O enfrentamento de uma crise real gera naturalmente o caos, como por exemplo, na queda de desempenho em razão de mudanças nas necessidades de mercado ou pelo crescimento de concorrentes.

- redundância – A redundância de informações acelera o processo de criação do conhecimento, tendo em vista que o compartilhamento de informações redundantes estimula o compartilhamento do conhecimento tácito, uma vez que os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar.
- variedade de requisitos – O enfrentamento dos desafios impostos por um ambiente extremamente complexo é enormemente facilitado pela diversidade interna de uma organização.

O processo de criação do conhecimento numa organização envolve o compartilhamento do conhecimento tácito, a criação de conceitos, a justificação desses conceitos, a construção de arquétipos e a difusão interativa do conhecimento.

Essa observação detalhada da dinâmica de criação do conhecimento (...) vai ser a base de sustentação de uma estrutura organizacional proativa.¹⁰⁵

¹⁰⁵ As atitudes proativas se contrapõem às reativas como a seguir. As primeiras se conceituam como: forças capazes de impulsionar os anseios por mudança e geradoras de um espírito renovador, portanto, mais aptas a se anteciparem e adequarem a novas situações. As atitudes reativas caracterizam-se por reunirem forças no sentido da estabilidade, buscando preservar e conservar, para tanto, as tradições. São menos aptas no processo de adaptação a novas situações.

conceituando o sistema vivo das inovações

Ao segmentar o dinâmico sistema que envolve um empreendimento de geração de novos produtos, vamos encontrar três grandes áreas/setores: o Marketing, a PeD e a Produção. Cada vez mais essas áreas se interpenetram e se retroalimentam ao longo do processo de concretização do produto.

Já nos anos 50, do século que passou, Drucker¹⁰⁶ afirmava: “pelo fato de ser o seu propósito criar um cliente, qualquer empresa tem duas – e somente duas – funções básicas: o marketing e a inovação”.

Tradicionalmente o marketing sempre incorporou o design dentro de sua abrangência; no entanto, este último cresceu em importância estratégica, e normalmente é tratado separadamente. De certa forma, suas atribuições cumprem a função de *link* entre as três áreas identificadas inicialmente, ao passo que possui como *praxis* traduzir a necessidade da demanda para uma *linguagem material*, conhecer e aplicar distintos materiais e adequar o projeto às características dos processos fabris.

Dentro desse sistema vivo da sociedade, o processo criativo das inovações surge de uma sequência cíclica de ações específicas: preparando o terreno, com análise, diagnóstico crítico e monitoramento situacional; semeando um campo fértil de ideias, ao passo que se prepara para as intempéries; maturando e aguardando o tempo preciso de agir e reagir; e colhendo o resultado da transformação das ideias abstratas em elementos concretos. Mesmo assim, não há como determinar, com precisão, para onde o conjunto de fatores externos inter-atuantes vai nos conduzir.

¹⁰⁶ DRUCKER, P. (1962).

Alguns tipos de processos de inovação¹⁰⁷ são comentados na sequência:

inovação de produto

Podem se caracterizar como tangíveis ou intangíveis. Sob o ponto de vista mercadológico, é qualquer produto ou serviço que possa ser oferecido ao mercado, para satisfazer a uma demanda real ou potencial.

Sua inovação está relacionada a todo desenvolvimento associado ao projeto de produto: às necessidades do mercado; à economia; aos materiais; aos processos de fabricação; às características e às tendências socioculturais; às novas tecnologias; à ergonomia (segurança e conforto de uso e manuseio); à cor; à forma; e à funcionalidade. No sistema vivo é o surgimento de uma nova espécie... Um cruzamento de espécies, uma mutação ou um novo ser.

inovação de processo

A tecnologia do processo compreende os conhecimentos sobre como transformar os materiais ou informações, para obter os produtos ou serviços. Inovação de processo é o que ocorre quando surge ou é implementada uma nova forma de se fazer algo.

¹⁰⁷ Conceitos baseados em referências teóricas de: SPULBER, D. (1999); ROUSSEL, P. (1991); KLEIN, D. (1998); CHRISTENSEM, C. (1999); e FOSTER, R. (1988).

Sua utilidade e adoção se dão de acordo com alguns fatores críticos: demanda; economia; disponibilidade; aplicabilidade; viabilidade; mão de obra especializada; tempo; espaço; e localização exigida. Num sistema vivo são as adaptações naturais do processo seletivo e evolutivo.

inovação radical

A inovação é tida como radical quando altera de forma drástica, alguma parte da cadeia de desenvolvimento de um produto ou processo. Inovações radicais trazem intrinsecamente um risco potencial. Recursos são alocados para dar sustentação ao novo, subestruturas organizacionais são desmembradas ou reorganizadas, a base do conhecimento tácito é tênue e o retorno é incógnito. É aplicável em situações críticas de perda de mercado e/ou sobrevivência. Implica novos focos de mercado, envolve grandes riscos.

inovação incremental

Quando, altera de forma gradual, constante e sistemática, alguma parte da cadeia de desenvolvimento de um produto ou processo. São inovações que trazem um risco mínimo, visto ser um processo que se caracteriza pela adaptação constante.

inovação mantenedora

Quando identificada a necessidade de se adaptar às exigências do mercado, altera-se de forma pontual, alguma parte da cadeia de desenvolvimento de um produto ou processo. São inovações que trazem um risco pequeno, visto ser um processo que se caracteriza pela adaptação lenta e pontual. É uma tentativa de manter as posições no mercado.

Inovação de ruptura

A inovação é tida como de ruptura quando rompe com o paradigma de desenvolvimento de produtos, atende a uma demanda satisfeita com um determinado patamar tecnológico. São inovações que trazem um risco grande, pela alocação de recursos e retorno incógnito. É um processo utilizado para chegar a um novo mercado, menos exigente de tecnologia de ponta. Resgata, desenvolve e potencializa um nicho do organismo do mercado.

inovação autônoma

A empresa possui uma estrutura organizacional previamente construída com o objetivo focal da inovação. O negócio funciona como celeiro de inovações. Seu desenvolvimento é sustentado por seu capital intelectual. É um processo autônomo

por ser ‘gerador’ de novos mercados. É parte viva do sistema de mutação no mercado.

inovação sistêmica

Refere-se ao acompanhamento e divisão do processo de geração e desenvolvimento de um produto ou processo durante suas várias etapas, onde cada uma é direcionada a metas específicas. As inovações surgem de forma permanente ao longo da produção. São alterações que trazem um risco mínimo, por se tratar de um processo que permite a melhoria contínua (*kaizen*).

inovação – uma percepção além dos limites

A inovação, conforme observa Foster¹⁰⁸, “é uma disputa pelo mercado entre inovadores ou atacantes, tentando ganhar dinheiro por meio da mudança, e defensores, protegendo seus fluxos de caixa”, enfatiza o caráter dramático que envolve a questão: sobreviver e competir ou morrer.

A mudança, diferenciação ou inovação são então, o caminho para manter o desempenho positivo, ou seja, para a sobrevivência, onde o ataque é a vantagem competitiva. A inovação, dessa forma, passa então a desempenhar um papel estratégico vital na organização, sustentador da sobrevivência, onde o limite da decisão de quando e como inovar é um enorme risco, mas, por sua vez, a inércia de não inovar é um risco maior ainda.

¹⁰⁸ FOSTER, R. (1988).

“No mundo dos negócios, os limites determinam quais tecnologias, quais máquinas e quais métodos estão a ponto de se tornarem obsoletos. Os limites são a razão pela qual alguns produtos deixam eventualmente de gerar receitas”¹⁰⁹, é por isso mesmo, o melhor indício da defasagem dos produtos.

É possível analisar a trajetória cronológica do uso de um produto ou de uma tecnologia pela curva-S, relacionando esforço financeiro com desempenho em relação aos estágios de introdução, estabilidade e obsolescência.

Na curva-S, inicialmente, a resposta aos investimentos da inovação tecnológica é lenta; a seguir, na medida de seu desempenho e aceitação, ocorre uma aceleração marcante na curva, caracterizando a absorção e o desenvolvimento daquela base tecnológica. O fim da curva é marcado pela gradual maturação do processo, onde a resposta aos investimentos volta ao padrão inicial, quase inviabilizando qualquer tentativa de manutenção da tecnologia.

Foster chamou de descontinuidades tecnológicas o tempo decorrido entre um paradigma tecnológico para outro. “Existe um intervalo entre curvas-S e uma nova curva que começa a se formar. Não a partir da mesma base de conhecimento da anterior, mas de uma base totalmente nova”¹¹⁰.

O resultado dessas descontinuidades sempre acarretou um grande estrago para as organizações, mas, na atual conjuntura econômica global, o poder de destruição desse fenômeno atingiu um nível de frequência tão rápida que podemos vivenciar

¹⁰⁹ FOSTER, R. (1988).

¹¹⁰ Idem (1988).

semanalmente as mudanças drásticas ocorridas em nosso cotidiano.

Só a observação atenta dos limites, tendências e novidades emergentes no mercado pode amenizar os efeitos desse processo intenso de descontinuidades. Vários desses processos ocorrem em paralelo e com performances relativas específicas.

A maioria das premissas referentes à economia, aos negócios e à tecnologia caducam em poucos anos. Segundo Drucker¹¹¹, entretanto, a maioria dos pressupostos relativos às empresas, à tecnologia e à organização data de pelo menos 50 anos. Consequentemente vivemos em um mundo onde as práticas técnicas, políticas e científicas destoam cada vez mais da realidade e cujos alicerces fundamentais estão tendendo rapidamente à obsolescência.

Esse quase paradoxo, vivido pelas organizações, fortalece um crescente hiato de comunicação (mensagem – código – recepção) entre os vários agentes e fatores do mercado e as estruturas organizacionais. Estamos presenciando esta mudança de paradigma e especulando os caminhos possíveis para além dessa fronteira.

Assim sendo, uma empresa, ao dar ênfase estratégica no cliente como usuário, ou seja, ao apostar numa gestão orientada pelo design, estará efetuando um movimento tático pouco arriscado e garantindo uma das poucas premissas de mercado que se sustenta como regra: o foco no cliente.

¹¹¹ DRUCKER, P. (2001)., p. 18-19.

a interatividade da ação estratégica do design

As origens gregas e latinas traduzem estratégia como a arte de planejar e executar ações visando a alcançar um determinado fim.

O termo ganha destaque com a tradução de "A arte da Guerra" de Sun Tsu¹¹² e, desde aí, passa a estar associada com o universo militar. Aqui, estratégia significa a 'arte ou ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo'.

Para Porter, a estratégia não se limita à esfera operacional, se alicerça na exclusividade das atividades selecionadas. Assim, uma posição estratégica sustentável exige opções excludentes, onde o nível de compatibilidade do arranjo entre as atividades organizacionais vai determinar a sustentação das vantagens competitivas.

A finalidade da estratégia é determinar quais serão os caminhos que devem ser seguidos, para que os objetivos estabelecidos possam ser alcançados.

A dimensão do design está relacionada ao conjunto de competências associadas à intenção de melhor utilizar os recursos físicos, financeiros, tecnológicos e humanos, visando o mínimo impacto ao meio ambiente, à máxima adequação às necessidades humanas e a potencialização das oportunidades do negócio.

Na dimensão macro, as estratégias organizacionais, como melhores arranjos e combinações de atividades, para se alcançarem objetivos focados, podem se comportar de diferentes for-

¹¹² O livro do general chinês tem mais de 2500 anos.

mas. De forma geral e dependendo da necessidade contextual e das relações temporais, as ações podem estar voltadas para: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa.

A estratégia de sobrevivência – redução de custos; desinvestimento e liquidação de negócio. A estratégia da manutenção – estabilidade e equilíbrio; especialização e nicho. A estratégia de crescimento – inovação; *joint venture*; internacionalização e expansão. A estratégia do desenvolvimento – mercado; produto e/ou serviços; financeiro; capacidades; estabilidade. E a estratégia da diversificação – horizontal (novas empresas); vertical (novos produtos); concêntrica (novas linhas de produtos); conglomerada (novos negócios).

Para Porter¹¹³ estratégia é, então, a arte de "integrar um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade."

A gestão do design nas empresas trata do enfoque estratégico do design, que, ao desenvolver uma política própria, se tornará uma das forças corporativas internas nas fases de: definição e análise do problema, síntese, avaliação e desenvolvimento de soluções na forma de produtos.

Medeiros¹¹⁴ nos aponta dois aspectos fundamentais da metodologia de ação para o desenvolvimento de projeto de produtos: no primeiro aspecto ressalta a “atuação no planejamento e na programação do projeto, vinculadas ao controle do projeto, relacio-

¹¹³ PORTER, (1996), p. 68).

¹¹⁴ MEDEIROS, E. N. (1981). p.5.

nado a uma característica cronológica e um segundo aspecto (não dissociado do primeiro) a atuação na concepção do produto propriamente dito, vinculado aos processos criativos, aos métodos e às técnicas de desenvolvimento de produto".

Para Lobach¹¹⁵, "em muitos casos, se delega ao designer industrial a missão de determinar as funções estéticas e simbólicas com base na sua experiência obtida em estudos e durante o exercício de sua profissão". Isto implica dizer que um denso processo de soma de experiências individuais multidisciplinares se processa antes da determinação final do aspecto formal de um produto. É esse processo alquímico de ideias oriundas das distintas formações específicas que vai possibilitar a tradução de uma bagagem cultural organizacional em identidade institucional.

O design industrial tem muito a contribuir no que diz respeito a quase todos os aspectos da visão que a engenharia e o marketing devem exercitar por direito: desde a ergonomia e o design de novos métodos de produção a novos métodos de análise do mercado e condução – ou interpretação – de pesquisas de mercado. Não são as habilidades rotineiras para esquematizar, formatar ou colorir que transformam o designer industrial em um recurso valioso, mas a habilidade multifacetada, para contribuir para o trabalho ou outras disciplinas, e para estimular, interpretar e sintetizá-lo¹¹⁶.

Para Kotler, o design é uma “ferramenta para a diferenciação competitiva do produto”¹¹⁷ e com uma capacidade de interação e integração entre todas as outras ferramentas corporativas,

¹¹⁵ LOBACH, B. (2001).

¹¹⁶ LORENZ, C. (1986), p.:23.

¹¹⁷ KOTLER P., (1990).

principalmente do marketing e da engenharia, além de fazer o papel de elo de comunicação entre os usuários e a tecnologia.

Para a empresa, o design é reconhecido como essa ferramenta de diferenciação entre os competidores. Para os clientes, é percebido pela facilidade de uso, aparência estética, conforto, segurança, qualidade e confiabilidade.

O design estratégico se materializa quando é levado em conta inicialmente e quando o importante é desenvolver o produto certo – eficácia do processo de design – e não desenvolver corretamente o produto - eficiência no processo de design. Num processo de design eficaz, antecipa-se aos problemas e enfocam-se as oportunidades a partir da análise das necessidades do beneficiário do produto (ou seja, o consumidor, o usuário, o fabricante e a sociedade), tomando-se os concorrentes como referência. (...) o Design estratégico vai perceber o produto quase que como uma mídia, um veículo que serve como um meio de comunicação de uma mensagem da empresa para os indivíduos, onde a mensagem está implícita na própria utilização do produto e em seu posicionamento no mercado¹¹⁸.

No ato da aquisição de um produto, ocorre o processo de seleção entre as várias opções concorrentes. Este momento da tomada de decisão de compra do consumidor é orientado por processos complexos de origem psicológica¹¹⁹, que se estruturam na experiência particular de cada indivíduo. Essa seletividade é construída com base nos aspectos históricos, nuances culturais, hábitos sociais, vocações religiosas, tendências políticas e padrões financeiros nas dimensões pessoal e coletiva, o que faz deste, um processo extremamente complexo.

¹¹⁸ MAGALHÃES, C. (1995).

¹¹⁹ Principalmente na escola gestaltista.

O processo de gestão e desenvolvimento de produto é, portanto, um sistema de percepção, análise e definição de uma mensagem, a ser convertida na forma de produto, antes de ser veiculada a determinado grupo de indivíduos.

O papel dos designers dentro das organizações tende a se desenvolver, a medida que suas habilidades e competências são melhor compreendidas e o quão estratégico é seu papel no processo geral no desenvolvimento de produtos. A maior parte das empresas nacionais – de todos os portes – não tem nenhuma ideia dos impactos do design em seus negócios. É fundamental fazer entender ao empresariado nacional o escopo e a abrangência potencial do papel do design em um negócio, onde seu uso tem sido uma ferramenta fundamental para o efetivo cumprimento das metas empresariais e para sucesso das corporações na economia global.

Uma política de gestão do design eficiente desenhará diretrizes em termos de habilidades, competências, procedimentos e critérios de avaliação. Mesmo as empresas usuárias do design, frequentemente, falham por considerar a política de design apenas em termos de como design é administrado, menosprezando suas potenciais contribuições para o negócio. Toda manifestação de uma companhia: produtos, serviços e comunicação estarão revelando algo a seus clientes e competidores acerca de como a companhia vê seu negócio e seus clientes, o quanto se preocupa por seus empregados e também o meio ambiente.

Observando a argumentação exposta, e percebendo as amplas possibilidades que a adoção do design como ferramenta estratégica para agregação de valor, de suporte para políticas baseadas em diferenciação de produtos e inovações podem propor-

cionar à capacidade de competição dos produtos nacionais no mercado global, torna-se imperativa a busca de ações que permitam uma contribuição efetiva para proporcionar a difusão efetiva do design.

sistema gerador de elementos diferenciais

A evolução do homem está calcada na ideia da adaptação e inovação. Mas apesar de ser um tema antigo, só passou a ter seu estudo sistematizado e aprofundado há menos de uma década.

A inovação é hoje uma palavra-chave na totalidade das discussões corporativas. A primeira vista, é como se fosse o tema da moda, a nova tendência em voga no mundo competitivo. Mas é mais que isso. É um processo de ação que se faz necessário na adaptação do ser humano do século 21, e, conseqüentemente, de seus empreendimentos. Nesse sentido, a inovação como sistema, é a contrapartida reativa à fenomenal quantidade e velocidade com que novos dados surgem. É a tentativa de se estabelecer um novo processo de apoio cognitivo capaz de absorver a velocidade com que a dinâmica do ‘novo’ acontece.

A inovação está relacionada com a desconstrução da interação de atores e fatores, e seu conseqüente rearranjo. Dessa forma a inovação, como processo, está em permanente ação investigativa, em posição proativa para a alteração de paradigmas estabelecidos.

O processo inovador, agora em fase de sistematização, se constrói com estruturas flexíveis, onde os ajustes são perseguidos a todo momento e os objetivos são fluidos. É um processo que

inclui os convívios com questões paradoxais, contraditórias e, estranhamente, complementares.

A falta de compreensão do escopo dessa disciplina tem sido um dos fatores determinantes para o insucesso de uma série de iniciativas corporativas, quando tratada como uma nova ferramenta de gestão. Nesse formato, as empresas mais progressivas, adotam o ‘novo modelo’, aplicando recursos e aguardando o referente retorno – que não chega.

O sistema da inovação não é a adoção de tecnologias *hitech*, não é a implantação de novos processos, não é P&D, não é criatividade e não é invenção. Estes seriam, sim, resultados possíveis de um sistema inovador em curso, mas se e quando, oriundos de um denso processo de investigação, elaboração, adequação e desenvolvimento.

Inovação é, então, aquele sistema gerador de um diferencial competitivo consistente com os valores envolvidos e coerente com os objetivos estratégicos estabelecidos por uma empresa frente aos competidores.

É esse processo de constante geração de elementos diferenciais que, na medida em que é sustentado pela verdade dos valores e pela clareza e transparência das ações efetivas, vai sustentar e viabilizar o potencial competitivo da organização.

Elementos diferenciais, em maior ou menor escala, podem surgir em pequenos detalhes operacionais de um departamento de logística ou na forma de produtos inusitados. Podem ter retorno financeiro imediato ou mesmo não dar retorno. Podem ser a base de sustentação de um novo serviço ou a chave de manutenção da antiga posição estratégica.

Na verdade, o resultado pontual não é relevante, posto que o sistema de inovação representa, antes de tudo, um processo de adaptação sensível à dinâmica do macro-ambiente.

Dessa forma, sua performance é também dinâmica e fluida, se conformando mais como uma ideia ‘gel’ do que como uma ideia ‘sólida’. Onde o retorno não pode ser medido com precisão cartesiana, nem em valor e nem em tempo.

O processo, no entanto, parece se estabelecer como vital para o sucesso competitivo e vital para a sustentação dos objetivos organizacionais de médio prazo.

A necessidade da inovação se confunde com a sustentabilidade. A sustentabilidade é a ideia da manutenção da atividade econômica baseada no bem estar do homem e na não agressão hostil ao meio ambiente. Esse é um processo de permanente investigação, adequação, elaboração e desenvolvimento. É um processo fluido, dinâmico que exige sensibilidade aos elementos envolvidos – atores, fatores e contextos. Nesse processo – mais ‘gel’ do que ‘sólido’ – os prazos e métricas não se aplicam como regra.

a gestão do design

A gestão de design pode ser entendida como um processo de condução e agrupamento de competências, que deve ocorrer em várias dimensões organizacionais. Esse componente integrador associado às possibilidades estratégicas do design, acaba por acarretar benefícios ligados à minimização de custos, tempo e riscos e à maximização das capacidades individuais,

do uso de equipamentos, matérias-primas e processos, sem falar, na viabilização dos sistemas de desenvolvimento e inovação. Dessa forma, age como um catalisador – agregando e tangibilizando pessoas, conhecimento e protótipos.

Para Fonseca¹²⁰, essa capacidade integradora do design se repercute em diferentes perspectivas. “Em relação à empresa, auxilia a atingir o mesmo patamar ou superior da concorrência; altera a cultura empresarial provendo o *status* de empresa inovadora pelo estilo de gestão; contribui com o meio ambiente pelas soluções para descarte ou re-uso de produtos pós-consumo; auxilia na comunicação interna e externa. Em relação ao produto, otimiza as iniciativas de desenvolvimento de novos produtos, a produção, reduz o tempo de lançamento, diminui custos, provê qualidade e agrega valor como diferencial e inovação e insere qualidade em suas características. Em relação à imagem, confere boa percepção da imagem da empresa junto ao mercado, funcionários, fornecedores e concorrentes; otimiza a identificação de produtos e da empresa; informa e otimiza suas mensagens. E, em relação ao consumidor – interno e externo, atua na percepção da imagem, valor da imagem, valor do produto, fidelidade à marca, melhora ambiente de trabalho, facilita comunicação interna e corrobora para melhoria da qualidade de vida.”

¹²⁰ FONSECA, R. F. M. (2004).

as forças do design no sistema vivo do mercado

A afirmativa de que um sistema vivo é capaz de se autorregular, remonta às bases da teoria dos sistemas e, mais recentemente, da *autopoiesis* de Maturama¹²¹.

Ao observar os movimentos do mercado como um sistema vivo, torna-se possível perceber importantes características que decorrem dessa analogia. A identificação das principais forças que trabalham na permanente busca pelo equilíbrio dessa dinâmica vai permitir incrementar o processo de desenvolvimento, análise e planejamento do processo de design.

A manutenção de uma (relativa) estabilidade tem suas bases em conjuntos de variáveis fluidas, o que implica permanente trabalho de levantamento, avaliação e prospecção de cenários.

Trataremos tais variáveis em duas estâncias complementares: dos indivíduos que executam, fazem ou são responsáveis por determinadas ações e dos conjuntos de elementos componentes dessas ações, ou seja, como atores e fatores críticos.

Para melhor percepção e identificação desses atores e fatores é fundamental o afastamento dos elementos críticos já conhecidos. Só com a devida distância, fica possível perceber esses movimentos críticos, identificar tendências e possibilitar prospecções que, em síntese, vão determinar, com maior ou menor sucesso, o equilíbrio entre a oferta e a demanda.

Esses elementos críticos, mesmo identificados como dinâmicos e de comportamento errante, são peças-chave a serem conside-

¹²¹ MATURANA (2001).

radas nas análises de concorrência, uma vez que o mercado impõe, por premissa, que uma série desses elementos sejam atendidos.

São as questões ligadas aos impactos ambientais, a cadeias locais de desenvolvimento, ao respeito às tradições culturais, à discriminação étnica e social, às tecnologias de ponta, entre outras. Ou seja, antes de qualquer plano para ações estratégicas, se faz necessária a identificação prévia dessas questões que permeiam nosso ambiente em seus vários níveis: cultural, social, tecnológico, geopolítico, etc.

Nessa identificação de cenário, as novas tecnologias são tratadas como de conhecimento de acesso genérico, onde as inovações diretamente derivadas daí, se difundirão rapidamente entre todos os competidores.

Dessa forma, com a pressão da competitividade entre as organizações, a fluidez passa a ser também uma característica das estratégias empresariais, uma vez que, para sustentar suas vantagens competitivas, passaram a ter seus ciclos de vida mais curtos e necessariamente flexíveis.

O cerne do planejamento foca o resultado do que foi percebido e identificado dos movimentos que estão por trás dos atores e fatores críticos, e suas possíveis e prováveis direções. Esse resultado se configura, na prática, na competição entre produtos.

O sucesso de uma estratégia, no contexto atual, onde a quantidade e a complexidade das variáveis críticas necessitam ser, cada vez mais refinadas, fica a cargo de decisões que fogem do pragmatismo das análises lógicas tradicionais.

Fundamental se faz construir a ideia de time e integração em torno dos objetivos comuns, determinados pela estratégia organizacional. Essa integração, busca de forma sistêmica e contínua, traçar mapas relacionais, adaptando e ajustando, assim, o ambiente interno às variáveis externas.

A estratégia mais próxima do sucesso será aquela que utiliza ao máximo o potencial dos atores e fatores vigentes, não apenas no contexto imediato das inter-relações, mas também nas dimensões relacionais mais amplas. Nesse sentido, as inter-relações têm relevância ascendente entre os outros atores e fatores críticos, uma vez que são elementos constantes na elaboração dos cenários competitivos.

O *design thinking* faz exatamente este *link* entre atores, por meio das dinâmicas de expansão e contração ou convergência e divergência de conceitos. As metodologias do design tem se mostrado extremamente eficazes para o interfaceamento com as questões complexas.

ondas de evolução e inovação

Em 1980, Alvin Toffler¹²², o futurista mais conhecido do mundo contemporâneo destacou o movimento de ondas de evolução e mudança. Apontou, como primeira referência evolutiva, a revolução agrícola, em seguida a revolução industrial e, posteriormente, a revolução tecnológica.

¹²² TOFFLER, Alvin (1980).

A primeira onda desenhava as lógicas de uma sociedade agrária, onde o principal capital era a terra. As competências técnicas não tinham muita importância e a força do trabalho era manual. O conhecimento era adquirido pela troca direta entre indivíduos e se concentrava na mão de poucos. Assistia-se a uma mudança lenta da sociedade. As relações sociais estavam restritas à família – eventualmente aos padres e professores.

A segunda onda desenhava as lógicas de uma sociedade industrial, onde o principal capital era a fábrica. As competências técnicas passam a ter importante valor e a força do trabalho é mecânica. O conhecimento era adquirido pela comunicação de massa e estava disponível. Assistia-se a uma evolução bastante rápida dos acontecimentos e das sociedades. As relações sociais tiveram seus canais multiplicados pelas possibilidades da comunicação de massa.

Segundo Toffler, a terceira onda começa a surgir entre 1955 e 1965 e computadores passam, lentamente, a fazer parte da vida das pessoas. Aqui, a lógica da sociedade tecnológica ou da informação, traz, como principal capital, o conhecimento. As competências técnicas são fundamentais e a força do trabalho é automatizada. O conhecimento está distribuído em redes e é acessível a todos. Assistia-se a um processo intenso de mudanças sociais, os alicerces anteriores iam sendo destruídos – ou desconstruídos – e dava-se início ao processo de construção da nova economia.

Em sua frase célebre, Toffler determina que “o analfabeto do século XXI não será aquele que não sabe ler nem escrever, mas aquele que não for capaz de aprender, desaprender e reaprender”.

A terceira onda, agora com o trabalho quase totalmente substituído pela tecnologia, dá margem ao surgimento da sociedade do conhecimento, onde o pressuposto do trabalhador não se limita a saber acessar a informação – como o trabalhador do conhecimento de Drucker¹²³ – mas precisa saber/poder transformar informação em conhecimento.

O economista russo Nikolai Kondratiev¹²⁴ teceu uma teoria sobre como determinadas invenções ou evoluções acabavam por determinar grandes alterações de paradigmas. A teoria 'das ondas longas' estabelece que a sociedade humana dá saltos evolutivos importantes em ciclos de aproximadamente 50 anos.

Segundo Kondratiev cada onda longa se subdividiria em sub-ciclos baseados em 4 momentos. Um primeiro momento de prosperidade, seguido por um momento de recessão e, em sequência, depressão. O último momento seria o da remodelagem. Essa sequência – contínua – cria um movimento de ondulação orientado pela expansão e pela recessão.

Dessa forma, desenhou uma linha do tempo onde colocava um evento importante a uma onda longa de distância do próximo. Assim começou com a máquina a vapor, em sequência surge a estrada de ferro, depois disso a engenharia elétrica, em seguida a petroquímica e os automóveis. O último apontamento dessa série seria a tecnologia da informação.

A partir dessa teoria, Schumpeter¹²⁵ formulou a teoria dos 'ciclos dos negócios':

¹²³ No início da terceira onda (1959) Peter Drucker já apontava o caminho futuro, fazendo referência aos 'trabalhadores do conhecimento'.

¹²⁴ KONDRATIEV, Nicolai (1992).

¹²⁵ SCHUMPETER, Joseph (1984).

"A abertura de novos mercados – estrangeiros ou domésticos – e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados..., ilustram o mesmo processo de mutação industrial... que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova."¹²⁶

Com a aceleração de todos os processos em que estamos envolvidos, no entanto, os ciclos temporais se espremem e processos de mudança, alteração de paradigmas, invenções e evoluções passam a ocorrer de forma mais frequente.

Assim, seguindo as ondas de mudança, começam a existir – ainda de forma tênue – as condições necessárias para uma quarta onda de Toffler, onde a base das construções sociais seria, caracteristicamente, colaborativa.

¹²⁶ Segundo Schumpeter, esse processo de **destruição criativa** é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas.

Capítulo 7

Construindo na incerteza

"Trate as pessoas da forma como elas devem ser e ajude-as a se tornarem o que elas são capazes de ser."

Goethe

convergindo e concluindo

Maquiavel escreveu 'O Príncipe',¹²⁷ retratando a realidade crua e sem rodeios, expondo as características humanas mais rasteiras e que normalmente ficam escondidas. Dessa forma, algumas características reativas apontadas por ele se mantêm atuais, como se mantêm atual o clima de hostilidade desenvolvido dentro das empresas quando o assunto é mudança. O mesmo pavor da perda do posto, do poder, do status e da sensação de controle, que assustou a sociedade abastada do século XVI (1513), se repete, hoje, quando se fala de inovação.

¹²⁷ MAQUIAVEL, Nicolau (1998).

Inovar é um processo, implica alteração de paradigmas e pressupõe uma intenção de mobilização e motivação legítima – posto que é cultura. Não é difícil perceber que ao se estabelecer um processo efetivo de inovação, algumas cabeças, que não funcionam legitimamente na 'tomada' da experimentação e da busca do novo, vão perder seus postos.

Nesse processo, não adianta convocar uma sequência de consultores para apagar o fogo, e determinar um novo paradigma. Quando se fala de cultura, está se falando de verdade, legitimidade e comprometimento. Isso não se compra nem se aprende. O caminho sem volta da inovação é inevitável e traz esse pressuposto agregado.

Esse contexto tem outro componente – maquiavélico – fundamental: o processo deve ser encabeçado e estimulado pela alta gerência. O que significa dizer que algum dirigente visionário e corajoso vai começar um movimento profundo e complexo dentro de sua organização e uma das consequências potenciais será a mudança do *board* executivo.

Existe ainda, mais uma dimensão maquiavélica, o *turn over* de CEOs dentro das organizações contemporâneas está bastante alto. A cultura da inovação, como proposta de sugestão ampla, pressupõe planos de médio prazo. Se um dirigente não tem perspectiva de ficar mais de 4 anos no seu posto, por que faria esse esforço tão sacrificante? Nesse sentido, as empresas de característica familiar passam a ter uma vantagem importante se souberem tirar partido dessa situação para sair na frente.

ensaios da quarta onda¹²⁸

Ferguson¹²⁹, ao fazer um mapa comparativo entre a velha e a nova economia, acaba por desenhar alguns parâmetros da sociedade que está se desenvolvendo – a quarta onda.

Sugere um novo paradigma de valores e consumo adequado, baseado na conservação guarda e reciclagem. Da mesma forma, indica o direcionamento das questões relacionadas à qualidade, habilidade, inovação, invenção para satisfação das necessidades autênticas.

No novo formato da economia, os empregos deverão se adaptar às pessoas, sob uma base de flexibilidade, criatividade, forma e fluxos mais orgânicos.

Assim, no novo sistema, a autonomia será um dos pressupostos, e a motivação servirá de base para o constante auto-aperfeiçoamento. Os negócios, então, passam a se estruturar sob novas bases, mais democráticas, onde a participação nos lucros, os objetivos compartilhados e as decisões de consenso, passam a fazer parte da nova lógica.

A produção intelectual, nesse contexto, passa a se desenvolver com um sentido mais holístico, com amplo intercâmbio entre disciplinas, gerando enormes bases de dados especialistas.

A experiência somada e compartilhada passa a possibilitar soluções de cooperação e consenso, minimizando riscos, custos, conflitos e confrontos.

¹²⁸ Texto baseado em FERGUSON, M. (1993, p.44-45), HARMAN, W.; HARMAN, J. (1993) e MAYNARD, H. B. J.; MEHRTENS, S. E. (1995).

¹²⁹ FERGUSON, M. (1993).

A individualidade – e, portanto, as questões subjetivas – passa a ter importante parcela de valor nesse novo formato das 'tomadas de decisão', e a identidade passa a transcender às questões funcionais / operacionais.

As noções de incerteza começam a fazer parte das possibilidades expostas no conjunto de acontecimentos e eventos da economia.

A lógica econômica da velha estrutura de utilização dos recursos do meio ambiente, sem levar em consideração os aspectos biológicos – água, terra, ar e os demais seres vivos – dá lugar a processos contínuos de cooperação e compreensão dos contextos e das dinâmicas dos conjuntos de microambientes.

O entendimento da incerteza como um componente natural e até indispensável para a vida na terra, possibilita uma nova postura frente às mazelas e perigos do dia a dia. Esse senso de mudança como algo regular, possibilita um incremento atitudinal para se correr riscos – parte fundamental do 'DNA' dos empreendedores.

Essa nova atitude empreendedora traz implícita a possibilidade de um senso de realização, baseado na colaboração, cooperação e esforço mútuo para um enriquecimento mais igualitário.

Na nova economia passa a ser pouco razoável a desigualdade social extrema e, nesse sentido, os valores de características mais espirituais fazem transcender o ganho material. Uma nova lógica de suficiência material dá lugar à riqueza material.

Nesse formato, os processos passam a ser tão relevantes quanto os produtos, da mesma forma, o “contexto do trabalho é tão

importante quanto o conteúdo – a questão não é apenas o que você faz, mas como faz.”¹³⁰

Os negócios serão orientados por processos ecologicamente corretos, levando em consideração toda a cadeia produtiva/construtiva, ou seja, observando os impactos no ambiente natural, a preservação da dignidade no ambiente social e a sensibilidade à essas questões no ambiente de negócios.

O novo modelo reconhece, portanto, que "a grande eficiência deve levar em conta um bom ambiente de trabalho, a saúde dos empregados e as boas relações com os clientes"¹³¹.

A produção, sob as novas orientações, se atém à escala humana, a referências mais orgânicas. Assim as tecnologias e procedimentos mecânicos e processuais trabalham com a ideia permanente da necessidade de se alterar, ajustar e adaptar suas estruturas em relação às necessidades – dinâmicas – dos contextos, buscando procedimentos adequados à conquista da harmonia e do equilíbrio.

Da mesma forma, Harman e Harman colocam suas observações críticas acerca do momento de transição entre os dois paradigmas.

De forma geral, o método científico – cartesiano – ainda é identificado como o único ‘norte’ possível de conduzir pesquisas e encontrar soluções pragmáticas. Da mesma forma, a subdivisão do trabalho e sua substituição por máquinas, continua como regra produtiva, na busca ‘ilimitada pelo progresso material’.

¹³⁰ FERGUSON, M. (1993, p.44-45)

¹³¹ Idem (1993, p.44-45)

Os autores apontam as tendências da economia atual ainda sob influência das bases estabelecidas pelo velho paradigma.

- Criação de escassez – água, ar, terra... e deteriorar a qualidade de vida na terra;
- Geração de povos e culturas marginais, pobreza crônica, fome e desenvolvimento desigual;
- Indução à crise de significados e valores;
- Condução das decisões vitais orientadas pelas instituições de base econômica;
- Sistemas de governo conduzido por minorias;
- Predominância da visão materialista da realidade¹³².

Como colocam Maynard e Mehrtens "a atividade empresarial da terceira onda começa a dividir as responsabilidades com os empregados, com a comunidade e com outras clientelas"¹³³. As tecnologias da informação promovem as possibilidades de amplas conexões e o estabelecimento de redes de interesse e de intenção colaborativa.

A evolução desse processo parece caminhar para uma estruturação dos negócios onde as questões relacionadas à responsabilidade com o planeta e as sociedades, passam a ser consideradas como fundamentais. Se a futura economia em desenvolvimento prioriza o indivíduo, é razoável considerar que os ambientes de trabalho passem a ser mais amigáveis e mais próximos das estruturas sociais informais. Nesse sentido, o empresarial e o social começam a se mesclar.

¹³² HARMAN, W.; HARMAN, J. (1993, p.33-39).

¹³³ MAYNARD, H. B. J.; MEHRTENS, S. E. (1995, p.51-52).

Estamos aqui frente a um cenário onde o que importa é a condução de uma ética global, onde os valores mais caros para o ser humano começam a se estabelecer como parâmetro orientador. Assim, “a prosperidade empresarial da quarta onda surgirá como paz, como serviço, como realização pessoal, como saúde planetária e individual, como justiça e comunhão, além de como recompensa financeira aos acionistas.”¹³⁴

o design como catalisador

Victor Margolin¹³⁵, depois de Herbert Simon¹³⁶ e cada um a seu tempo e jeito, se debruçam sobre a ideia de que o design – enquanto propósito, concepção, elaboração e conformação – guarda em si a própria gênese¹³⁷ do artificial.

No livro 'Os sete saberes necessários à educação do futuro', Morin¹³⁸ destaca a necessidade de se observar esta obviedade, ao afirmar que a "a ciência deve trabalhar com a ideia de que existem coisas incertas. Por muito que o progresso se tenha desenvolvido, não nos é possível, nem com as melhores tecnologias, prever o futuro. O futuro continua aberto e imprevisível. O futuro chama-se incerteza. Nada é um dado adquirido, completo e simples, tudo se transforma para a melhor e pior maneira; por isso, o homem enfrenta um novo desafio, uma nova aventura que é enfrentar as incertezas, e a educação do futuro deve voltar-se para as incertezas ligadas ao conhecimento."

¹³⁴ MAYNARD, H. B. J.; MEHRTENS, S. E. (1995, p.51-52).

¹³⁵ MARGOLIN, V. (2002).

¹³⁶ SIMON, Herbert (1981).

¹³⁷ Do grego 'gênesis', significa, origem, formação, constituição.

¹³⁸ MORIN, Edgar (2003).

O design aparece em algumas questões centrais da vida contemporânea: na intrincada rede de inter-relações que vivem de baixo do 'guarda-chuva' da 'cultura material'; e na possibilidade de gerenciador e catalisador de elementos múltiplos que a complexidade do mundo exige.

Originalmente o termo cultura material está vinculado à história e à arqueologia que com esse conceito, agrupa o conjunto de peças, ferramentas, casas, vestimentas, enfeites entre outros objetos que delimitam a existência de um grupo social.

A cultura material no ambiente contemporâneo, principalmente sob a cultura do consumo e da comunicação, tem no design a 'espinha dorsal' de sua construção.

Em a 'Poética do Espaço', Bachelard aponta que “os conceitos são gavetas que servem para classificar os conhecimentos; os conceitos são formas de confecção que desindividualizam os conhecimentos vivos. Para cada conceito há uma gaveta no móvel das categorias. O conceito é um pensamento morto, já que ele é, por definição, pensamento classificado.”¹³⁹

Os designers têm, então, a função de transformar a base conceitual que reside por traz da cultura. Esta, sendo o “conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram por meio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”¹⁴⁰ é traduzida, transformada e conformada pelo design.

¹³⁹ BACHELARD, G., (1979, p. 88).

¹⁴⁰ FERREIRA, A.B.H. (1986).

"Os conceitos são ferramentas cognitivas, operadores do pensamento, instrumentos do trabalho intelectual, modelos abstratos que permitem ordenar e compreender o mundo fenomenal."¹⁴¹

Para Vilém Flusser, o homem é um designer, o homem brinca de criador, um criador que projeta e conforma seus próprios mundos. Na medida em que busca entender os contextos fenomenológicos, o homem imagina, associa, modela e constrói objetos e conforma ambientes.

“Esse é um belo caldeirão de bruxas: cozinhamos mundos com as formas que quisermos e o fazemos ao menos tão bem como o fez o Criador no decorrer dos famosos seis dias”.¹⁴²

O *design thinking* trabalha com múltiplos canais de input e deixa a porta aberta para a possibilidade de múltiplos níveis de decisão. Ao passo que tem o pressuposto da investigação e elaboração multidisciplinar, acaba por vislumbrar nuances da questão inicial, escondidas em meio às complexidades. As metodologias trabalham, então, com o foco nas 'possibilidades potenciais' em seus processos.

Para Prigogine¹⁴³, a criação do universo é, antes de tudo, a criação de possibilidades; as quais algumas se realizam, outras não.

Faz parte do *design thinking* o registro e mapeamento dos processos de evolução dos conceitos - multifocais - que surgiram durante o desenvolvimento. Esses registros não só são representações de parcelas de realidade, como também componentes da futura solução. As dinâmicas de rearranjo desses fragmentos

¹⁴¹ ALMEIDA, (2004, p.81).

¹⁴² FLUSSER, (2007, p.79).

¹⁴³ PRIGOGINE, I. (1996).

de verdade dão margem não apenas a futuras pesquisas e desenvolvimentos, como também viram parte de um 'banco de dados especialista' para ajustar e/ou adaptar a solução ante a alteração de contextos.

"Os conceitos de bifurcação (o que é da ordem do acontecimento novo) e o de flutuação (o que diz respeito ao não previsível que está em potencial) constroem as bases epistemológicas do pensamento prigoginiano e se constituem em ferramentas para a emergência das ciências da complexidade."¹⁴⁴

processo de pessoas orientado pela estratégia

O *design thinking* é uma ferramenta para se trabalhar o novo, seja pela renovação, seja pela inovação. A inovação deve ser vista como um processo. Um processo com pessoas.

Um processo de soma de informações, soma de conhecimentos e soma de experiências, numa visão holística do ambiente. Para Peter Drucker 'existirão dois tipos de executivos nos próximos anos: os que pensam globalmente e os que estarão desempregados'.

O *design thinking* é um método que reúne competências, em um processo cíclico de interação, visando a um trabalho colaborativo, para perceber e observar, imergir e pesquisar, experimentar e combinar, analisar e diagnosticar, planejar e prototipar, desenvolver e implementar. As pessoas participam com entusiasmo em contínuas e construtivas rotinas de integração.

Machado de Assis¹⁴⁵, fantástico observador e inovador, sabia que pequenas contribuições individuais, colocadas de forma

¹⁴⁴ ALMEIDA, (2004, p.79).

¹⁴⁵ (1839 - 1908).

encadeada e fomentada com cuidado, podem gerar feitos grandiosos: ‘palavra puxa palavra, uma ideia traz outra, e assim se faz um livro... um governo, ou uma revolução, alguns dizem mesmo que assim é que a natureza compôs as suas espécies’.

John Nasbitt indica que se ‘pense globalmente, atue localmente, pense tribalmente, atue universalmente’, como forma de ser um agente atuante e um colaborador eficiente na teia global. O processo do *design thinking* é orientado pela visão estratégica envolvida no problema e conduzida pela permanente identificação da dinâmica das mudanças no ambiente interno e externo, das tendências comportamentais, do movimento dos concorrentes, das alterações do cenário setorial, da evolução tecnológica, das mudanças geopolíticas.

Como dizia Drucker, a ‘eficiência é fazer as coisas bem feitas... a eficácia é fazer as coisas certas’. A eficácia da metodologia está na abordagem multidisciplinar e, portanto, multifocal de um problema. Assim, por meio de rotinas de observação passiva; da pesquisa do estado da arte, da investigação ostensiva, de experiências práticas, de encontros temáticos especulativas, encontros de conceituação e convergência, um processo ou sistema é desconstruído e rearranjado com um foco estratégico e inovador.

O *design thinking* serve ainda para se trabalhar cenários futuros ou simular dinâmicas de ação e reação de um determinado player. Para os processos de diferenciação de produtos e serviços é fundamental poder antecipar os movimentos do ‘tabuleiro’. Como diz Bill Gates, ‘as únicas grandes companhias que conseguirão ter êxito são aquelas que consideram os seus produtos obsoletos antes que os outros o façam’.

dimensões do design thinking

Hoje, a competição se dá baseada na diferenciação. De forma geral, matéria-prima e mão de obra tem seus custos equilibrados no mundo globalizado. A multiplicidade de pontos-de-vista no desenvolvimento e planejamento de ações estratégicas é a base da diferenciação e da inovação, ou seja, a formação de uma equipe multidisciplinar é vital para qualquer organização contemporânea.

O *design thinker*, com uma visão estratégica pode contribuir em quase todos os momentos estratégicos / operacionais dos projetos – no desenvolvimento, no planejamento e na implantação.

- O *design thinking* é estruturado com o objetivo de cumprir / contribuir com um conjunto complexo de tarefas técnicas projetuais – seria sua dimensão operacional.
- O *design thinking* é estruturado com o objetivo de transformar conjuntos de conceitos, valores e intenções em elementos tangíveis e práticos – seria sua função criativa.
- O *design thinking* é estruturado com o objetivo de ser capaz de perceber detalhes e características comportamentais, ambientais, estéticas e conceituais – seria sua dimensão analítica.
- O *design thinking* é estruturado com o objetivo de entender / perceber os processos de fabricação e produção que estão por trás dos produtos / serviços – seria sua dimensão tática.
- O *design thinking* é estruturado com o objetivo de trabalhar em equipe, uma vez que trata com dados variados e de diferentes características – seria sua dimensão colaborativa.

- O *design thinking* é estruturado com o objetivo de viabilizar a construção de um mundo conceitual / material voltado não apenas para o cliente, mas para o usuário – seria sua dimensão social.
- O *design thinking* é estruturado com o objetivo de entender as necessidades do cliente, do setor industrial e do mercado no qual está inserido – seria sua dimensão mercadológica.
- O *design thinking* é estruturado com o objetivo de entender de distintas formas experimentais, seus objetos de estudo, gerando modelos e *mock ups* – seria sua dimensão 'prototípica'.
- O *design thinking* é estruturado com o objetivo de gerar uma estrutura de pensamento holístico capaz de integrar e interagir com toda a cadeia estabelecida – seria sua dimensão de planejamento.

O *design thinker* possui esse conjunto de características desenvolvidas, trabalha naturalmente a essência do que seria o design estratégico, ou seja, vai atuar / contribuir, focado em um conjunto de intenções estratégicas nas distintas fases de desenvolvimento e planejamento organizacional, com o objetivo principal de sustentar vantagens competitivas.

A essa forma de pensamento que conduz a ação do *design thinker* - tentando associar o tempo todo os vários atores e fatores da 'teia' envolvida em cada planejamento, buscando otimização de recursos, minimização de riscos, adequação ao usuário e produção eficaz – é cada vez mais reconhecida como uma eficiente ferramenta de gestão.

Inicialmente, a London Business School (meados da década de 70), depois Harvard e, mais recentemente Stanford e Rotman usam abordagens, metodologias e ferramentas semelhantes

para capacitar executivos e gerentes seniors para a lógica do novo paradigma em formação. Não é à toa que várias empresas contemporâneas mundiais têm, hoje, executivos e dirigentes *designers* (de formação) ou *design thinkers*.

Esse processo de aquisição de conhecimento, descrito anteriormente, e a estrutura de pensamento que formula e conduz as ações, acaba por construir um grande *strategic link* dos vários atores e fatores produtivos.

antropocentrismo e subjetividade

Retomando ao início do livro, podemos reduzir as bases da Idade Moderna – pensamento racional, determinismo e verdades universais – à ‘ciência’. Essa ciência tradicional “unia conhecimento complexo e certeza: desde que fossem dadas condições iniciais apropriadas, elas garantiam a previsibilidade do futuro e a possibilidade de retroceder o passado”¹⁴⁶

Na dinâmica dessa mudança e com a crescente complexidade da própria sociedade, nem mais a ciência se mostrava capaz de se sustentar como guia. Nesse vácuo de uma autoridade ou lógica normativa, a autovalorização do indivíduo passa a se destacar como a semente de uma nova possibilidade de sistematização das organizações sociais. Assim, com as necessidades do homem como centro das atenções, questões de grande complexidade começam a se estruturar.

¹⁴⁶ PRIGOGINE, Ilya. (1996, pg. 12).

Esse rearranjo – em andamento – traz desenhos com características naturalmente contrárias às normas anteriores. Dessa forma, uma questão principal se destaca, ao analisarmos alguns dos pilares históricos essenciais de sustentação daquela estrutura.

técnica e precisão

organização e controle

convenção e disciplina

ideologia e coerção

especialização e certeza

Os novos formatos de arranjo social tenderam a diminuir a importância da disciplina e da ordem, privilegiando, nessa evolução as necessidades humanas e, em consequência, elencando a flexibilidade como novo fator-chave da nova lógica.

Na lógica anterior, “a ciência ocidental fundamentou-se na eliminação positivista do sujeito a partir da ideia de que os objetos, existindo independentemente do sujeito, podiam ser observados e explicados enquanto tais”¹⁴⁷.

Imerso em suas ordenadas rotinas de produção, “o sujeito é ou o “ruído”, isto é, a perturbação, a deformação, o erro que se deve eliminar a fim de atingir o conhecimento objetivo, ou o espelho, simples reflexo do universo”¹⁴⁸. A disciplina, a ordem, a organização sequenciada, as metas e as normas de conduta são aspectos estruturais dessa lógica produtiva que se transformaram em motivo de contestação que ora permeia as bases da construção social - religião, economia e poder.

¹⁴⁷ MORIN, Edgar (2005, pg. 39).

¹⁴⁸ Idem. (2005, pg. 40).

Em oposição ao estado de ruído, a subjetividade, como valor/atributo, passa a orientar comportamentos e atitudes.

Na busca pela identidade perdida, “a cultura pós-moderna é descentrada e heteróclita, materialista e psicológica, pornográfica e discreta, inovadora e retrógrada, consumista e ecológica, sofisticada e espontânea, espetacular e criativa (...)”¹⁴⁹. Desse conjunto de abordagens e lógicas dualistas, a convivência e a coexistência são as normas de sobrevivência. Se, por um lado, o mergulho na individualidade traz uma massiva contribuição coletiva de novos conhecimentos e possibilidades de crescimento, por outro, impregna o sistema com suas distorções.

inovação – incerteza e futuro de sucesso

A crise, de proporções mundiais, expõe a incerteza como um dos novos fatores estruturais da nova lógica de organização humana. A incerteza, no entanto, não é um vilão contemporâneo, pelo contrário, aponta que a realidade é fluida e dinâmica e, portanto, deve se ter uma atitude flexível perante ela.

Parece que os resquícios dos ideais modernos “de subordinação do indivíduo a regras racionais coletivas foi pulverizado, o processo de personalização promoveu e encarnou maciçamente um valor fundamental: o da realização pessoal, do respeito à singularidade subjetiva, da personalidade incomparável, quaisquer que sejam as novas formas de controle e homogeneização realizadas simultaneamente”¹⁵⁰.

¹⁴⁹ LIPOVETSKY, Gilles. (1993, pg. XX).

¹⁵⁰ Idem. (1993, pg. XVII).

Essas transformações são igualmente percebidas na ciência, que hoje se estrutura “em uma nova racionalidade que não mais identifica ciência e certeza, probabilidade e ignorância”¹⁵¹.

“A ciência clássica privilegiava a ordem, a estabilidade, ao passo que em todos os níveis de observação reconhecemos agora o papel primordial das flutuações e da instabilidade”¹⁵². A assunção a incerteza, ou seja, a incorporação de rotinas atitudinais mais sujeitas à fluidez externa e interna, pode se traduzir como um pressuposto para a nova economia que se desenha, onde a confiança não deixa de existir, mas passa a se sustentar menos em disciplina e mais em flexibilidade.

A mudança abre espaço para revoltas e lamentações nostálgicas. O homem tende a eleger e se apegar a normas e princípios como leis definitivas. A morte de um paradigma causa reações que podem variar entre indignação, medo, raiva e descaso. Tão irrevogável quanto a morte é o estabelecimento das realidades pós-modernas, que diferentemente das últimas grandes alterações de paradigma da história, traz a velocidade dos acontecimentos como sua principal característica.

Parte do estado de previsão e determinismo anterior se construía na ideia de perpetuação das forças de poder. Essa lógica pressupõe, em paralelo, clusters de poder mais diluídos, tanto no nível das macro como micro organizações.

¹⁵¹ PRIGOGINE, Ilya. (1996, pg. 14).

¹⁵² Idem. (1996, pg. 12).

novas formas de estruturação social

A 'revolução' iluminista tem como 'espinha dorsal' a ideia – central – de que os indivíduos são capazes de se estruturar em organizações de ordem política e social para tratar das questões comuns que envolvam a vida em coletividade, pelo uso da 'razão'.

Nesse *continuum*, a Era Moderna tenta se estabelecer com a proposta de que cada indivíduo possui autonomia e livre arbítrio sobre sua 'razão'. Nesse sentido, deixariam de existir imposições e dependências de qualquer tipo de instituição reguladora sobre os caminhos de cada um.

É fato que o pressuposto – contido na 'promessa' iluminista – que a 'razão', a ciência e as estruturas institucionais advindas delas, iriam promover o bem-comum, minimizando os desequilíbrios sociais e promovendo o harmônico convívio entre os povos, não foi efetivamente concretizado.

Uma série de conquistas sociais e políticas, no entanto, foram sendo alcançadas - mesmo que lentamente. Com o apoio da tecnologias da comunicação e da informática, o mundo em rede pôde solidificar e prosperar em algumas conquistas.

Na verdade, não conseguimos nos afastar muito daquele modelo de ensino industrial – ainda em curso – que Toffler destacou em 'O choque do futuro'¹⁵³, onde a 'massa' de alunos é tratada como um tipo de matéria-prima que seria processada por professores que, como operários, estariam preparando esses novos produtos dentro de uma fábrica, maquiada de escola.

¹⁵³ Baseado em TOFFLER (1970, p. 393).

Um dos fatos marcantes é a gradativa mudança de característica do trabalhador, que tende a ter maiores exigências intelectuais e, portanto, um pouco mais de possibilidade de se manifestar - interagindo e trocando informações com companheiros e com a própria empresa.

Robert Reich (1987) analisa esse movimento evolutivo já depois de Drucker ter delineado a tendência do trabalhador vir a ter muito mais envolvimento com a produção, por meio do conhecimento.

Ao perceber o surgimento efetivo dessas novas categorias da 'teia global', aponta a nova economia que estaria sendo estruturada por uma lógica trabalhista com 3 categorias principais de trabalho: produção de rotina; serviços interpessoais e os de análise simbólica.

A primeira dimensão seria ocupada por profissionais com pouco acesso ao conhecimento, executaria os serviços gerais básicos. Aqui, o componente do conhecimento é quase irrelevante.

A segunda dimensão se caracteriza por agrupar profissionais com o pressuposto da formação. É bastante complexa por agrupar um conjunto de pessoas com acesso a conhecimento variado, dessa forma, envolveria desde recepcionistas e massagistas, até advogados e médicos. O componente do conhecimento é totalmente relevante.

A terceira dimensão seria formada por consultores com especialização capazes de pensar e agir de forma holística na compreensão contextual, no processamento de informações complexas e na geração de novos conhecimentos. Aqui, o componente do alto nível de conhecimento é um pressuposto. O conhecimento é adquirido e gerado de forma contínua.

Esse trabalhadores 'hábeis no manejo de símbolos', como colocou Toffler, teriam quatro habilidades básicas para caracterizar suas ações. A capacidade da abstração, da experimentação, da colaboração e do pensamento sistêmico.

Além da capacidade de análise e percepção crítica e transdisciplinar, o analista simbólico é um profissional da síntese. Tem de possuir a capacidade do ágil entendimento contextual, gerar princípios de solução de forma rápida. O resultado do seu trabalho tem a forma de projetos e relatórios.

Na sociedade do Conhecimento, onde a diferenciação é o motor da economia, espera-se desse novo profissional que suas soluções sejam baseadas nos pressupostos da agilidade competitiva, flexibilidade adaptativa, inovação construtiva e sustentabilidade. Espera-se, portanto uma atuação ao mesmo tempo holística e estratégica.

O pensamento sistêmico, citado por Toffler já é uma evolução no sentido da necessidade de perceber a realidade sob múltiplas lentes.

p e n s a m e n t o s i s t ê m i c o

A emergência desse novo paradigma se deve aos trabalhos de alguns expoentes que conseguiram encontrar as bases de modelos de pesquisas científicas em moldes transdisciplinares. Vale citar alguns desses cientistas por dois motivos: pela contribuição fundamental para a produção do conhecimento humano e para caracterizar o caráter das múltiplas perspectivas que ajudaram a construir o conceito: Ilya Prigogine, químico russo. Heinz Von

Foerster, físico austríaco. Humberto Maturana e Francisco Varela, biólogos chilenos. Edgar Morin, sociólogo e filósofo.

Como coloca Prigogine (2009), "no século XX, o mundo experimentou a maior expansão da sua população e da sua capacidade produtiva, um fenômeno que provocou um crescimento em escala de todas as atividades humanas. Um outro elemento foi a emancipação de todos os povos não europeus do mundo."

O que se observou foi um descontentamento e uma descontinuidade em vários setores da sociedade. "Em todos os campos, temos de enxergar além da tradicional visão eurocêntrica. No século XIX, testemunhamos a fragmentação das Ciências Humanas e o surgimento da Economia, da Sociologia e das Ciências Políticas. Está claro que, agora, temos de superar essas barreiras. Acima de tudo, em cada área do conhecimento, as ideologias tradicionais estão postas em questão. A humanidade vive em uma era de transição."

Como um sinal claro dessa transição, podemos ver a ciência percebendo que o objetivo da busca da certeza é um caminho equivocado. A realidade é multifacetada não só em sua estrutura e sistematização, como na percepção de quem observa, como nas variações impostas pelo espaço / tempo.

A perspectiva, que resulta daí, é uma abordagem mais fluida, capaz de acomodar o incerto e o possível como parte fundamental dos eventos naturais - químico, físico, eletrônico e biológico. Assim, essa nova 'onda' científica passa a perceber a realidade em um permanente estado de 'em andamento'.

Atualizando o novo contexto, pode-se dizer que a nova perspectiva entende o mundo como em 'fase beta', onde tudo está

em movimento - ou em fase de contração, ou em fase de acomodação ou em fase de expansão.

De alguma forma, esse 'mundo do devir' se aproxima daquele gerado pela Sociedade da Expectativa, apontado por Dahlén.

O pensamento sistêmico, ao agregar informações de origens distintas, passa a tratar dessas inter-relações contextuais como parte essencial da condução das pesquisas. Assim, os processos contidos nas dinâmicas de cada grupo disciplinar ou conceitual, se tornam potenciais componentes das soluções ou resoluções.

Maturama, ao tratar desse enfoque, achou como uma das soluções – na condução de questões complexas – a de colocar a realidade objetiva 'entre parênteses', ou seja, ao qualificar a objetividade com outro nome, caminhou na direção da subjetividade.

E é, nesse mesmo sentido, que Prigogine (2009) aponta que "a ciência também está num período de transição. Partimos da visão geométrica clássica na direção de uma nova descrição da natureza na qual o elemento narrativo é essencial. A natureza nos conta uma "história". Mas ela exige novas ferramentas operacionais e novas visões com relação ao espaço e ao tempo. Acredito que começamos a ver a direção em que teremos de ir para nos capacitarmos a incluir esses novos aspectos narrativos em nossa descrição fundamental da natureza".

O pensamento sistêmico é uma proposição que traz implícita a vontade de ultrapassar as fronteiras das abstrações e reflexões sobre a realidade. Essa nova perspectiva promete impactar não apenas o universo científico, mas, como nova lógica e novo paradigma, tem potencial para se tornar a raiz da grande mudança das estruturas sociais, culturais e econômicas que o planeta necessita.

Referências Bibliográficas

- BAUMAM, Zygmunt (1999) Globalização - as consequências humanas. Rio de Janeiro, Zahar.
- BAUMAN, Zygmunt (2000) Em busca da política. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- BLAICH, R., (1989) Gerenciamento de Design Global. São Paulo: FIESP/CIESP/DETEC/NSI-DI, Philips do Brasil, p.13.
- BLANK, M.; PALMEIRA, E. (2006) "Internacionalização de micro e pequenas empresas - uma visão crítica quanto a eficiência dos incentivos do governo". In Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 71.
- CABLE, Vincent. (1996) The World's New Fissures: Identities in Crisis. Londres, Demos.
- CALVINO, I. (1990) Seis Respostas para o Próximo Milênio. São Paulo: Companhia das Letras.
- CANNON, J. T. (1968) Business strategy and policy. New York: Harcourt, Brace & World.
- CASANOVA, P.G. Globalidade, neoliberalismo e democracia. In: GENTILI, P., org. (2000) Globalização excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Vozes.
- CASTELLS, M. (2000) O poder da identidade. 2ª ed. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- CASTELLS, Manuel. (2002) A era da informação: economia, sociedade e cultura. Volume I. A sociedade em rede. 6ed. São Paulo: Paz e Terra.
- CHANDLER, A. (1962) Strategy and structure. MA: MIT Press.
- CHOMSKY, N. Democracia e mercados na nova ordem mundial. In: GENTILI, P., org. (2000) Globalização excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Vozes.
- CHRISTENSEM, C. (1999) Innovation and general manager. NY: McGraw-Hill.

- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (1991) Nosso futuro comum 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- D'AMBRÓSIO, U. (1997) Transdisciplinaridade. São Paulo: Editora Palas Athena.
- DAHLÉN, M. (2009) Nextopia. Talarforum. www.talarforum.se/article/micael_dahlen/212/micael_dalen-nextopia.pdf.
- DAHLÉN, M. O melhor passo é o seguinte. Entrevista para a Revista Melhor/Gestão de Pessoas. Url: <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12755>.
- DEBORD, Guy (2003) A Sociedade do Espetáculo, Projeto Periferia. eBookLibris, www.ebooksbrasil.com/eLibris/socespetaculo.html.
- DEMING, W. E. (1990) Qualidade: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- DERRIDA, J. (2005) Pensar A Desconstrução. SP: Estação Liberdade.
- DESIGN PARA A COMPETITIVIDADE: Recomendações para a Política Industrial do Brasil - PBD/CNI.
- DRUCKER, P. (1954) The practice of management. New York: Oxford University Press.
- DRUCKER, P. (1962) Prática de administração de empresas. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- DRUCKER, P. (2001) Management. In: HSM Management. São Paulo: IVC/Anatec, Ano 5, nº 29, p. 18-19, nov./dez..
- ELKINGTON, J. Enter the Triple Bottom Line, 2004. acessado em: www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf, em jun. de 2007.
- FONSECA, R. F. M. (2004) A gestão estratégica do design como uma estratégia organizacional – um modelo de integração do design em organizações. Tese de Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina.
- FOSTER, R. (1988) Inovação: a vantagem do atacante. São Paulo: Best Seller.
- HARMAN, W., HORMANN, J. O colapso do velho paradigma. In: RAY, M., RINZLER, A., orgs. (1997) O Novo Paradigma nos Negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo: Cultrix, p.31-40.

- HEIDEGGER, M. (1987) *Introdução à Metafísica*. RJ: Tempo Brasileiro.
- HERRERO FILHO (2005) *Balanced Scorecard e a gestão estratégica*. RJ: Campus.
- HIRSHMAN, A. (1987) *The Political Economy of Latin American Development: Seven Exercises in Retrospective*. *Latin American Research Review*, 22/03.
- KAPLAM; NORTON (2004). *Mapas Estratégicos*. RJ: Campus.
- KATZ, R. L. (1970) *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- KLEIN, D. (1998) *Gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- KOTLER P., (1990) *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. (1998) *Administração de Marketing*. SP: Atlas.
- LASSWELL, Harold (1982) *A linguagem da política*. Editora da UNB.
- LIPOVETSKY, Gilles. (1993) *A era do vazio*. S.P.: Manole.
- LOBACH, B. (2001) *Design Industrial: bases para a configuração dos produtos industriais*. São Paulo: Edgard Blucher.
- LODI, J. B. (1969) *Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo*. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5-32, mar.
- LORENZ, C. (1986) *The Design dimentions: the new competitive weapon for business*. Oxford: Basil Blackwell, p.23.
- MAGALHÃES, C. (1995) *Design Estratégico: integração e ação do design industrial*. In: *Estudos em Design*. Rio de Janeiro: Aend-BR, vol. 3, n.1, jul., p. 15-27.
- MATURANA, H. (2001) *Cognição, Ciência e Vida Cotidiana*, Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- MAYNARD, H. B. J.; MEHRTENS, S. E. (1995) *A Quarta Onda: os negócios no século XXI*. São Paulo: Cultrix.
- MEDEIROS, E.N. (1981) *Uma Proposta de Metodologia para desenvolvimento de Projeto de Produto*. Tese de Mestrado – Engenharia de Produção COPPE/UFRJ, p.5.
- MEIRELLES; GONÇALVES, C. A. *O que é estratégia: histórico, conceito e analogias*. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.;

- GONÇALVES, C. (Orgs.). Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD. p. 21-33.
- MICHEL, K. (1990) Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas. p. 252-271.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (1991) The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- MORIN, E. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F. M., SILVA, J. M., orgs. (2000) Para navegar no século 21: tecnologias do imaginário e cibercultura. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina/Edipicurus,
- MORIN, Edgar. (1997) Cultura de massas no século XX: neurose. Rio de Janeiro: Forense.
- NAISBITT, John (1980) Megatrends. Warner Books.
- NEVIS, E.C. (1987) Organisational Consulting, A Gestalt Approach. New York, Cleveland Press.
- NEXTOPIA, URL. www.bloglovin.com/m/aHR0cCuzQSUYiRiUyRm5leHRvcGhlLmluZm8lMkY=.
- OHMAE, K. (1983) The mind of the strategist. Penguin Books.
- PESSIS-PASTERNAK, G. (1993) Do caos à inteligência artificial: quando os cientistas se interrogam. São Paulo: Editora Unesp.
- PETERS, Tom (1989) Prosperando no Caos. São Paulo, Harbra.
- PORTER, M. (1986) Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: CAMPUS.
- PORTER, M. (1990) Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. (1996) What's strategy? Harvard Business Review, p. 61-78, november/december.
- PORTER, M. (1999) Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. (1998). A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

- PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. (2004) O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier.
- QUINN, J. B. (1980) Strategies for change: logical incrementalism. R.D. Irwin Inc..
- RAY, M.; RINZLER, A. orgs.(1993) O novo paradigma nos negócios. SP: Cultrix.
- REDIG, J. (1977) Sobre desenho industrial. Rio de Janeiro: ESDI.
- REICH, Robert (1987) Tales of a New America. New York, Time Books.
- REIS Fº, P. (1995) Estratégia de Marketing para Pequenos Psicultores. Rio de Janeiro, 127p. Tese de Mestrado, Engenharia de Produção. COPPE/UFRJ.
- REIS Fº, P. (2010) Modelo Virtual de Ambiente Cognitivo para Suporte à Tomada de Decisão. S.P.: Blucher.
- ROUSSEL, P. (1991) Third generation R&D. Cambridge: Harvard Business School.
- SADOWSKI, Bert; SADOWSKI-RASTERS, Gaby. (2006) On the innovativeness of foreign affiliates: Evidence from companies in The Netherlands. Research Policy Journal.
- SCHENDEL, D.E., HATTEN, K. J. (1972) Business policy or strategic management: A view for an emerging discipline. Academy of management proceedings.
- SOARES, V. (2002). Design, teoria e prática: uma análise epistemológica. Tese de Doutorado - Engenharia de Produção COPPE/UFRJ.
- SPULBER, D. (1999) Criadoras de mercados. São Paulo: Negócio Editora.
- STEINER; MINER (1977) Management policy and strategy: text, readings and cases. New York: Mc Millan Publishers Inc..
- SVEIBY, K. E. (2000) A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus.
- THOMPSON JR.; STRICKLAND III, A. (2000) Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira.
- TOFFLER, Alvin (1980) A Terceira Onda. RJ: Record.
- VIDAL, Gore (1987) De fato e de ficção. SP: Companhia das letras.

- WALSH, Mike (2009) Futuretainment: Yesterday the World Changed, Now It's Your Turn. Phaidon Press.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. (2000) Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas.
- ZUSMAN, Waldemar (2008) A depressão financeira e suas raízes emocionais. url:www.blogandocomfreud.blogspot.com, em Nov. de 2008.
- ZUSMAN, Waldemar (2009) Drogadição. url:www.blogandocomfreud.blogspot.com, em set. de 2009.



www.ctrlc.com.br
atendimento@ctrlc.com.br
21 2236 0844

Impresso em meio digital, no Brasil,
a partir de arquivos fornecidos pelo Autor
2012