QUATRO MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL COMPROVANDO A QUALIDADE POR MEIO DO DESIGN.

André Luiz Casteião

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE, Faculdade de Engenharias e Arquitetura e Urbanismo, Design de Interiores, Presidente Prudente, SP. E-mail: casteiao@unoeste.br.

RESUMO

O presente artigo é resultado da pesquisa de mestrado em design realizado no programa de Pós-Graduação da Faac, UNESP de Bauru; trata-se de um estudo de caso de quatro empresas produtoras de mobiliário que são referências e precursoras em design de móveis no Brasil, Móveis Branco & Preto, Unilabor, Sérgio Rodrigues e Micheal Arnoult; analisaram-se as influências culturais e sociais do país e os modelos de gestão adotados por cada empresa e por fim relaciona-se o ponto de convergência entre os modelos de gestão utilizados por essas empresas e os modelos atuais concluindo que a qualidade é comprovada por meio do Design.

Palavra-chave: Gestão de Design, Design de Mobiliário e Cultura

FOUR MODELS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT TO PROVING THE QUALITY BY DESIGN.

ABSTRACT

This article is a result of the Pos –Graduation program of Design at the University of Sao Paulo - Unesp Bauru; it is about the study of four companies of furniture manufacturing case, which are a reference and pioneers on furniture design in Brazil, Móveis Branco & Preto, Unilabor, Sérgio Rodrigues and Michael Arnoult. The analysis of the country social and cultural influences and the management models adopted by each company is made, furthermore in the end it relates the convergence approach between earlier management and today models, demonstrating that quality is confirmed by design.

Key-words: Design Management, Furniture Design and Culture

INTRODUÇÃO

Ao abordarmos a Gestão de Design e sua relação com as empresas fabricantes de mobiliário no Brasil, é preciso considerar alguns fatores que contribuíram significativamente para essa direção. É necessário estabelecer certo recuo no tempo e considerar aspectos específicos de nossa cultura que antecederam e impulsionaram a produção do móvel no país. Além de destacar a utilização de metodologias de gestão de design conhecidas atualmente de forma satisfatória e precursora por algumas empresas fabricantes de móvel no Brasil.

DEFINIÇÃO DE CULTURA.

Cultura é uma palavra de origem Latina e o significado original está ligado às atividades agrícolas, no sentido de cultivo. Ela está relacionada com o cuidado de animais, plantas e a terra. A palavra deriva do “verbo latino colo, cujo particípio passado é cultus e o particípio futuro e culturus. [E, em assim entendendo] colo significou na língua de Roma, eu moro, eu ocupo a terra, e por extensão eu trabalho e eu cultivo o campo” (BOSI 2002, p.11). No presente, a ação expressa em colo, denota algo por completar, algo transitivo, “é o movimento que passa, ou passava, de um agente para um objeto” (BOSI 2002, p.11).

Durante o século XIX, com a intensidade da industrialização e da incorporação de sociedades, antes isoladas, pelas nações européias. A Grã-Bretanha, considerada – naquele momento – como a maior potência industrial do mundo e detentora de um império composto por colônias, em sua maioria sociedades primitivas, que necessitavam ser compreendidas (OLIVEN, 1980), justifica sua marcha colonizadora, que ao impor a reprodução de suas esferas políticas e econômicas aos colonizados, emprestou ao processo de colonização um aspecto épico e aventureiro, passando a colonização a dar um “ar de recomeço e de arranque às culturas seculares” (BOSI, 2002. p.12). Ao investir com esta aura a colonização legitimou-se aculturar qualquer povo, que por fim, pôde ser entendido como, sujeita-lo, ou de forma mais amena, “adaptá-lo tecnologicamente a certo padrão tido como superior. (BOSI, 2002. p.17).

AS SEMENTES E OS FRUTOS DA COLONIZAÇÃO

Os primeiros esforços para a industrialização no Brasil começam na década de 30. Até então o Brasil era impossibilitado de florescer qualquer tipo de desenvolvimento, já que as regras políticas mercantilistas proibiam qualquer tipo de atividade produtiva que viesse a concorrer com a metrópole. Isso significa que as atividades econômicas no Brasil eram desenvolvidas de acordo com os interesses do Estado português ou de seus aliados.

O impedimento colonial à industrialização fez com que a produção material da época fosse, em geral, grosseira e de padrão rudimentar (NIEMEYER, 2001. p. 50).

Podemos dividir a história do móvel no Brasil em duas fases bastante distintas, segundo Santos (1995): antes e depois de 1930. Antes de 1930, seguindo a tradição (ou a imposição) colonial, o que imperou foi à cópia dos velhos estilos, a cartilha foi eclética, misturaram-se aos Luís e Marias o nosso colonial, o barroco, o inglês e, até mesmo, o árabe, que aqui chegou de segunda mão, via Portugal.

Com isso a relação de dependência com os países centrais passa a ter nova configuração, o que fez com que se passasse a discutir o papel do Estado no controle da economia.

Outro importante fator que contribuiu para o desenvolvimento da indústria brasileira e conseqüentemente do design é relativo à participação do imigrante, que possuía origem urbana e conhecimentos técnicos antes de chegarem ao Brasil e que aqui conseguiram realizar novas experiências industriais. (OLIVIERI, 2001. p. 59)

A partir de 1930, com a emergência da arquitetura moderna, com a ressonância e o assentamento das principais idéias e polêmicas levantadas pelo Modernismo e com o desejo de modernização geral do país, configurou-se um conjunto de fatores que desempenhou importante papel no processo de modernização da mobília brasileira.

Esse processo de adequação dos padrões funcionais da nova arquitetura ao interior doméstico não se deu, entretanto, de forma linear e sem problemas. A discussão que vem desde o século XIX, especialmente com o movimento Arts and Crafts sobre a relação entre a criação artística e a produção industrial, prolonga-se até mesmo dentro do movimento moderno.

A modernização da mobília brasileira esta diretamente relacionada com os ideais modernistas, ideais que eram privilégio de certo grupo de intelectuais. Segundo o próprio Mario de Andrade, num texto de 1928, afirmou que o grupo modernista se constituiu numa “elite, quando mais não seja, pelo requinte e pelo isolamento. (...) a única parte da nação que fez da questão artística nacional um caso de preocupação quase exclusiva. Apesar disso, não representa nada da realidade brasileira (...). Está fora do nosso ritmo social, fora da nossa inconstância econômica, fora da preocupação brasileira”.

Como clara expressão dessa modernização, o móvel acompanhara, ainda que com certa defasagem, as principais trajetórias das vanguardas européias. Primeiro, a fase de produção de um móvel dentro das tendências internacionais das artes decorativas industriais, seguindo os padrões do Art-Déco. Depois vieram os móveis dos arquitetos-designers, que seguiram a trilha da modernização internacional da mobília, do De Stijl à Bauhaus, entre outros.

É neste contexto histórico e cultural que a indústria moveleira do Brasil vai se desenvolvendo e estabelecendo uma verdadeira tradição do móvel em madeira no Brasil, na obra de alguns designers do século XX, particularmente, com a produção de Sérgio Rodrigues, Móveis Branco & Preto, Unilabor e Michael Arnoult (Mobília Contemporânea).

OS PIONEIROS DA GESTÃO DE DESIGN.

A Gestão de Design (Design Management) pode ser descrita como a atividade macro das estratégias que designers (ou grupos interdisciplinares, com poder decisório em que o design esteja envolvido) estruturam para moldar um perfil da empresa com base nos produtos desenvolvidos e/ou na identidade visual que a representa (SOARES, 2002).

Segundo a perspectiva, de Hetzel descrito por MOZOTA (2002), o design e o gerenciamento são saberes fundamentados nas tomadas de decisão e, portanto, convergentes em sua estrutura cognitiva, girando em torno de um valor chave. Baseado em uma teoria da administração, a cadeia de valor de PORTER (1986), mostra uma superposição dos conceitos-chave do design e do gerenciamento.

A Gestão de Design é uma ferramenta estratégica que irá estabelecer a inserção adequada do design na empresa, pois está ferramenta gerencia os recursos humanos e materiais da organização, integrando áreas (especialistas em marketing, produção, engenharia e outros) à alta administração, desde a concepção de um projeto até o seu lançamento no mercado, sendo ainda eficiente para criar e implantar uma cultura empresarial que afeta a imagem da empresa positivamente.

Para implantar a Gestão de Design de forma a alcançar seus objetivos com sucesso é necessário segundo Wolf (1998, p.18)

Que este faça parte dos objetivos gerais da empresa e esteja ligado à gerência da mesma, além de ter uma função nos processos de desenvolvimento da empresa e coordenar os conhecimentos e as capacidades dos departamentos de marketing, de desenvolvimento e pesquisa e, do departamento de design. Possuindo como função o planejamento e controle das estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa além de motivar os demais empregados e

controlar os trabalhos de forma a assegurar que cumpram com os objetivos, com os prazos e custos planejados.

De acordo com a afirmação de Wolf, veremos a seguir quatro exemplos de empresas fabricantes de mobiliário, que utilizaram o conceito de gerenciamento pelo design.

MÓVEIS BRANCO & PRETO.

O início da Móveis Branco & Preto ocorreu em 1952, na cidade de São Paulo, integrada fundamentalmente pela associação de arquitetos egressos da Universidade Mackenzie.

Motivados pela escassez de uma mobília contemporânea que pudesse ser utilizada nos próprios projetos, o grupo determinou que o objetivo principal da empresa fosse: desenvolver uma linha contemporânea, mais ligada às intenções e necessidades da arquitetura moderna brasileira.

Apesar dos moldes artesanais, foi uma experiência importante para a difusão do novo mobiliário brasileiro. Móveis com desenho moderno, usando materiais inusitados para a época, como a madeira laminada, o ferro soldado e o plástico, entre outros. Sendo que o que caracterizou as peças concebidas pelo Branco & Preto foi à interpretação do moderno pela lógica despojada e pura, e pela leveza do aspecto.

A produção era toda terceirizada, e nunca enfrentou problemas de mão-de-obra, no aspecto de qualidade na execução, pois trabalhou com os melhores marceneiros de São Paulo e com o Liceu de Artes e Ofícios. A organização da produção foi um aspecto polêmico, pois, com o sucesso comercial de suas linhas e com uma tiragem pequena, nem sempre era possível adequar a demanda comercial aos estoques.

A grande contribuição do Móvel Branco & Preto não foi somente estética, mas a forma de gestão utilizada: a terceirização da produção, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, a integração de vários profissionais e setores, e a busca de uma identidade visual que a correspondesse. Podendo assim ser considerada uma das pioneiras em Gestão de Design no Brasil, mesmo que a intenção inicial e principal não fosse esta.

UNILABOR

Neste mesmo contexto, em meados de 1954, surgiu à comunidade de trabalho Uni labor - Indústria de Artefatos de Ferro, Metais e Madeira Ltda.

Seguindo os princípios fundamentais de organização cooperativa – dividindo de forma participativa lucros e decisões –, reuniram profissionais de várias áreas – engenheiros, dentistas, ferramenteiros – liderados pelo frei dominicano João Batista Pereira dos Santos, o principal mentor do empreendimento.

A essa equipe se associou o pintor, fotógrafo e designer, Geraldo de Barros, responsável pelo desenho de toda a produção e pelo nome Unilabor, (União no Trabalho) marca e programação visual da empresa.

A história do desenvolvimento da Unilabor, como unidade produtiva, é a da evolução de um esquema de produção artesanal para outro de manufatura de pequena monta e, em seguida, para uma organização verdadeiramente industrial, com a produção em série que lhe é característica e com os olhos voltados ao atendimento de uma demanda de mercado (isto é, compradores abstratos, porém reais), deixando de depender de encomendas pontuais e personalizadas. Essa transição se efetivou ao longo de alguns anos, e antes de 1959 já estava certamente completada, o que é possível verificar pela publicação, nesse ano, do primeiro e único catálogo de peças da empresa.

O elemento estruturador desse processo foi o design (por meio do desenho) proporcionado por Geraldo de Barros, verdadeiro instrumento de trabalho que se configurou a principal

“metodologia” da Unilabor. Esse capital intelectual conjugado com experiência artesanal e um mínimo de investimento financeiro conformaram o início da empresa e delineou seu desenvolvimento.

O design, no caso da Unilabor, foi à “ferramenta” mais sofisticada de que a empresa dispôs e que permitiu a produção em série e a economia dos meios (matéria-prima e trabalho). A divisão progressiva do trabalho acompanhou o crescimento das encomendas e, justamente por causa desse mesmo aumento, acabou por eliminar o trabalho por empreitada, típico dos primeiros dois ou três anos da empresa.

O conhecimento do *modus faciendi* (know-how) que esses artesãos detinham ainda não havia sido totalmente apropriado pelo capital. Geraldo de Barros com a ajuda de alguns colaboradores tinham que renovar o processo produtivo sem perder o melhor do trabalho artesanal, que consistia exatamente na participação do trabalhador na decisão sobre o projeto da peça e no planejamento do próprio método de produção. Por fim, a tecnologia necessária para fazer moveis, apesar de simples, poderia ser aperfeiçoada no sentido de se fazer uma indústria. Foi o que aconteceu.

A principal estratégia de marketing da empresa foi ficar numa faixa de mercado intermediária, considerando que a classe “A” sempre apresentou preconceitos contra o móvel em serie.

Os aspectos de comercialização estavam bem definidos, e isto foi uma importante ferramenta de crescimento da Unilabor, que, em pouco tempo, possuía lojas em pontos-chaves espalhados pela cidade de São Paulo.

Durante cerca de treze anos a empresa percorreu um caminho importante para a modernização do móvel brasileiro. Entretanto enfrentou problemas de organização interna, o modelo cooperativo, não foi muito bem absorvido, o que provocou, em 1964, o prematuro desligamento de Geraldo de Barros da empresa, antes mesmo do encerramento de suas atividades, em 1967.

SÉRGIO RODRIGUES

Logo após o término do curso de Arquitetura, Sérgio concluiu que os novos tempos não se adequavam mais aos padrões da mobília eclética e que, decididamente, era necessário investir na busca de moveis com linguagem mais apropriada às necessidades então emergentes. Recém-formado Sergio foi trabalhar em Curitiba, o maior pólo madeireiro do país na ocasião.

Em 1953, atuou na Móvel Artesanal Paranaense, a primeira loja de mobiliário contemporâneo em Curitiba, um dos mais importantes centros de produção de móvel eclético. A produção corrente era convencional e as pequenas marcenarias que ali foram instaladas no início do século por imigrantes europeus cresceram. Além do Paraná, outros dois estados assumiram a liderança como produtores de mobília: Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O empreendimento não conseguiu conquistar o mercado. Isso é explicável, pois vender móvel moderno em Curitiba, na época o maior mercado de moveis de estilo do país, realmente seria arrojado demais. Sergio admite o fracasso comercial. Em seis meses, um único sofá vendido.

Em maio de 1955, Sergio criou a Oca, para dar vazão ao seu desejo de pesquisar e criar móveis modernos.

A história da Oca liga-se indissociavelmente à própria historia do desenho industrial brasileiro, que floresceu no país com maior força a partir dos anos 50, num período de grandes transformações psicossociais e de intensas mudanças no habito de morar, ocorridas de forma veloz num curto espaço de tempo. A empresa soube acompanhar todas essas modificações e adaptar-se a elas. Esteve sempre atenta à dinâmica do mercado, procurando diversificar suas linhas para dar respostas adequadas dentro das principais tendências do design.

De todas as experiências de produção no setor, a Oca foi talvez a mais profundamente comprometida com os valores e materiais da terra, tendo manifestado formas e padrões da cultura brasileira, numa conseqüência direta das posturas de seu criador.

MICHEL ARNOULT E O MÓVEL EM SÉRIE.

Exemplo significativo da racionalização e modulação no processo de produção de móveis no Brasil foi o trabalho de Michel Arnoult, francês, que chegou ao Brasil em 1951. Fundou a Mobília Contemporânea em 1955, e se caracterizou pela preocupação explícita com a modulação e o móvel em série, o que já define toda sua produção como forçosamente industrial, quebrando com os esquemas tradicionais de fabricação que existiam no Brasil.

A principal característica do móvel produzido em série é que o trabalho é feito em grandes lotes, em massa, através da utilização da máquina; porém além desse aspecto, o móvel em série é aquele que apresenta possibilidade de permanência no mercado, rejeitando a obsolescência do produto.

A política de produção da Mobília Contemporânea desenvolveu exatamente os dois aspectos do móvel em série, como afirma Michel Arnoult, (apud SANTOS 1995):

“Nossa concepção de móvel em série é a de um móvel industrial, de estoque permanente. Duas razões levaram-nos a adotar a política de produzir móveis e não a de fabricá-los segundo a maneira tradicional de produção. Primeira, pela grande importância que o equipamento industrial terá em futuro próximo. A época das facilidades está terminando, a fase em que tudo se vendia sozinho acabou. Estamos entrando em um período de forte concorrência, de luta de preços, de qualidade. Para a pequena e média indústria, particularmente, conseguir produzir eficientemente é de vital importância. E, para conseguir essa eficiência, a permanência do produto no mercado é condição primordial. A segunda razão é de ordem subjetiva. Rejeitamos a obsolescência planejada por acreditá-la inadequado ao Brasil país potencialmente rico, mas onde, na realidade, os padrões de vida são muito baixos. Não queremos polemizar, mas acreditamos ser negativa a tentativa de criar hábitos de compra de nação rica em país pobre”.

A contribuição da Mobília Contemporânea para a reformulação dos processos industriais modernos foi bastante significativa, pois ela introduziu novas técnicas e concepções construtivas que permitiram acompanhar o desenvolvimento e expansão que o mercado interno estava sofrendo por volta dos anos de 1950.

DESIGNENCE: UM MODELO DE CONVERGÊNCIA - O GERENCIAMENTO PELO DESIGN

O modelo Designence, de MOZOTA (2002), faz uma relação íntima entre o design e a gestão da qualidade. Implica em explorar a visão da realidade e métodos do design: cor, estética e sociologia dos objetos para enriquecer os conceitos do gerenciamento.

Propõe uma “ciência do design”, baseada na gestão da qualidade total, para suscitar outra visão da realidade da organização: um gerenciamento pelo signo e pela forma, que é de essência relacional e interpretativa, e que corresponde a outra visão da realidade que pode vir a enriquecer a estratégia de uma empresa.

O Designence, de MOZOTA (2002), mostra a relação com a Gestão da Qualidade, que a autora diz ser a porta de entrada do design na empresa. A forma atual da qualidade é ativa, e visa responsabilizar a todos os envolvidos em um objetivo comum na proposta ao cliente de uma oferta que ele perceba como superior. A qualidade total reaparece para harmonizar todas as contribuições científicas sucessivas da qualidade a proveito da empresa e de sua performance.

A contribuição do modelo é a relação que faz entre a Gestão de Design estratégico, tático e operacional com ação, função e visão do design, respectivamente.

QUALIDADE COMPROVADA

Segundo Freitas (2008), o design é sinônimo de qualidade, entretanto, frisa ser necessário reconhecer que a qualidade em design não tem o mesmo sentido que a qualidade total em gerenciamento. Os designers freqüentemente ignoram o conteúdo metodológico e técnico da qualidade total e acreditam serem os únicos portadores da noção de qualidade na empresa. As duas funções podem apoiar-se em fundamentos conceituais comuns, vindos de teorias do novo gerenciamento e das ciências humanas. À medida que o traço da qualidade total se impõe nas empresas, o gerenciamento de design pode seguir este movimento, fundindo competências de design na função qualidade e enriquecendo a função de design de certos métodos vindos da certificação de qualidade.

CONCLUSÃO

A Gestão de design inicia um processo de mudança na empresa, por meio de uma visão moderna que resgata o design como parte da cultura corporativa, cuja competitividade está na capacidade de reação com o foco na organização, na qual o departamento de design age como o setor estratégico para incrementar a competitividade da empresa, de forma a gerenciar adequadamente as informações disponíveis em uma ação integrada à direção geral.

Desta forma, é necessário que o designer abasteça seu potencial criativo para a elaboração de produtos, na multiplicidade de informações sociais, culturais, técnicas, e outras, para colocá-la a serviço da sua atividade profissional. E para pôr em prática todas as percepções adquiridas, deve-se levar em conta também o grande número de parâmetros tanto os específicos à empresa (como produtos, tecnologias, recursos); quanto os relativos ao mercado (como distribuição, concorrência, entre outros) e ao contexto cultural (estilo de vida, consumidor, tendências e outros).

Acredita-se, entretanto que o fator mais importante da competitividade da indústria moveleira é a inovação que surge com o desenvolvimento do design, já que as mudanças tecnológicas não são incrementais. Assim, o design é responsável pelo avanço na estética, como também pelo aumento da eficiência global na fabricação do produto, onde há a diminuição do uso de insumos, queda do número das partes envolvidas e redução do tempo de fabricação, incluindo práticas que minimizem a agressão ao meio ambiente.

A gestão de design dentro de uma organização esta diretamente relacionada com a postura da equipe gerencial tendo o design como protagonista estratégico e operacional, além disso, quando o gerenciamento tem o design como foco principal a gestão de design acontece naturalmente.

Como resultado desta pesquisa, vemos que as empresas analisadas praticaram a Gestão de Design de forma natural, não imposta ou como um fator “estranho” ao ambiente organizacional. Os benefícios da Gestão de Design são latentes em cada um dos casos analisados. Em relação à economia, à concorrência, ao desenvolvimento de novos produtos, à imagem e aos consumidores.

Podemos então afirmar que o Gerenciamento pelo Design ou que a Gestão de Design é fundamental para o desenvolvimento de empresas tanto do setor moveleiro, quanto de qualquer outro e que podemos aproveitar esta cultura gerenciamento pelo design para o desenvolvimento do design nacional.

BIBLIOGRAFIA

BAHIANA, Carlos. A importância do Design para sua empresa. CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, Brasília, DF. CNI 1998.

BERNSEN, Jens. Design management in practice. Copenhagen, Danish Design Council, 1987. (European design editions).

BURSTEIN, David; STASIOWSKI, Frank. Project management. Barcelona: Gustavo Gili, 1997.

GIMENO, J. M. I. La gestión Del diseño en la empresa. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

GORINI, A.P.F. *A Indústria de Móveis no Brasil*. Curitiba: Alternativa Editorial, 2000.

KOTLER, Phillip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 10.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAGALHÃES, C. Design estratégico: integração e ação do Design industrial. Estudos em Design. Vol. III, n. 1, Julho de 1995. P. 15 – 27.

MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN. Porto: Centro Português de Design - CPD, 1997.

MOZOTA, Brigitte Borja de. Structuring Strategic Design Management. Design Management Journal. Spring, 1998.

SANTOS, Maria Cecília Loschiavo. Móvel Moderno no Brasil. S.P: Edusp, Estúdio Nobel, 1995.

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