



O CONFLITO COMO UM ASPECTO PRESENTE NA PRÁTICA DO DESIGN: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

CONFLICT AS AN ASPECT OF THE DESIGN PRACTICE: A CASE STUDY IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

Carolina Vaitiekunas Pizarro
NUPECAM-PPG Design-UNESP
Bauru, São Paulo, Brasil
caroldipp@gmail.com

Paula da Cruz Landim
NUPECAM-PPG Design-UNESP
Bauru, São Paulo, Brasil
paula@faac.unesp.br

RESUMO

O mercado de trabalho atualmente exige do designer o desenvolvimento de competências que ultrapassam o domínio da atividade de projeto e além de características como criatividade, comprometimento e versatilidade, é necessário que o designer tenha flexibilidade para compreender e lidar com os diversos aspectos envolvidos na prática profissional – entre eles o relacionamento interpessoal. O caráter interdisciplinar da profissão coloca designers em constante contato com profissionais de diferentes áreas do conhecimento e como consequência dessa rotina a prática do Design é também permeada por situações particulares decorrentes das relações estabelecidas entre os profissionais envolvidos, sendo o surgimento de conflitos uma dessas. O presente artigo é um recorte de um estudo mais amplo, desenvolvido em nível de Mestrado cujo objetivo principal foi conhecer como se dá a prática profissional na indústria automotiva no Brasil e quais os aspectos que a caracterizam. Percebeu-se ao fim da pesquisa que a maioria dos vários pontos destacados pelos participantes como negativos ao desenvolvimento de boas práticas em design envolviam situações de conflito – ou de conflito em potencial. Nesse artigo são apresentados os dados coletados e

tecidas considerações acerca desses aspectos presentes no cotidiano dos designers, visando contribuir para a produção científica na área e para as reflexões sobre a prática do design.

ABSTRACT

The market currently requires from the designer that he has skills that go beyond the project activity and in addition of features like creativity, commitment and versatility, it is necessary that the designer has the flexibility to understand and deal with the various aspects involved in professional practice - including interpersonal relationships. The interdisciplinary nature of the profession puts designers in constant contact with professionals from different fields of knowledge and as a result of this routine, the practice of Design is also permeated by particular situations arising from relationships established between the professionals involved, and the appearance of conflicts can be one of these. This article is an excerpt of a larger study, developed in Master's level whose main objective was to know how is the professional practice in the automotive industry in Brazil and what aspects that characterize it. It was noticed at the end of the research, that most points highlighted by participants as negative aspects for the

development of good practices in design involved conflicts - or potential conflict situations. This paper presents the data collected and reflects about these aspects present in the daily routine of designers, it also intends to contribute to the scientific production in the area and to the reflections on the practice of design.

INTRODUÇÃO

O designer é o profissional responsável por desenvolver projetos de produtos, gráficos, informacionais, de serviço, entre outros.

Além de características como criatividade, comprometimento e versatilidade, atualmente é cada vez mais exigido do designer que este tenha flexibilidade para compreender e lidar com os diversos aspectos envolvidos na prática interdisciplinar – entre eles o relacionamento interpessoal. O caráter interdisciplinar da profissão coloca designers em constante contato com profissionais de diferentes áreas do conhecimento e como consequência dessa rotina, a prática do Design é também permeada por situações particulares decorrentes das relações estabelecidas entre os profissionais envolvidos, sendo o surgimento de conflitos uma dessas.

O presente artigo é um recorte de um estudo mais amplo, desenvolvido em nível de Mestrado [1] cujo objetivo principal foi conhecer como se dá a prática profissional na indústria automotiva no Brasil e quais os aspectos que a caracterizam.

Percebeu-se ao fim da pesquisa que a maioria dos vários pontos destacados pelos participantes como negativos ao desenvolvimento de boas práticas envolviam situações de conflito – ou de conflito em potencial.

Este trabalho apresenta tais dados e tece considerações acerca desses aspectos presentes no cotidiano dos designers automotivos, entendendo-os não como uma exclusividade do design ou do segmento automobilístico, mas sim como sendo o surgimento de situações de conflito uma possibilidade presente também em outras áreas do design – dado o caráter interdisciplinar da profissão – e em outras profissões nas quais o trabalho envolvendo grupos é uma realidade.

Especificamente no caso do Design, situações de conflito por vezes constituem obstáculos ao desenvolvimento de uma prática interdisciplinar

plena. Nesse sentido, a pesquisa em Design pode colaborar com a prática ao detectar tais fatores e refletir sobre a realidade enfrentada pelos designers, denunciando-a e buscando novas maneiras de intervir na mesma a fim de colaborar para o futuro da profissão.

O CONFLITO COMO UM ELEMENTO INTEGRANTE DA PRÁTICA PROFISSIONAL

O conceito de conflito apresenta diversas definições. Para Robbins [2], configura “[...] um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. Ainda segundo o autor, os conflitos podem ter um caráter funcional – quando são construtivos e contribuem para uma melhoria – ou disfuncional – do tipo destrutivos, que atrapalham o desempenho do grupo. Para Berg [3]: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

De acordo com Chiavenato apud Junior e França [4], o nível de gravidade de um conflito pode ser caracterizado de três formas: a) Conflito percebido ou latente – ocorre quando há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes; b) Conflito experienciado ou velado: ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara; e c) Conflito manifestado ou aberto: ocorre quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

Considerando os diferentes níveis, em ambientes organizacionais – área de trabalho de grande parte dos designers – de acordo com Berg [3] os conflitos podem ser causados principalmente por mudanças, recursos limitados e choque entre metas e objetivos. Para Robbins [2], o conflito constitui na verdade um processo, que de acordo com o autor, se dá em cinco estágios: O primeiro estágio se caracteriza pelo que o autor denomina de Oposição potencial ou Incompatibilidade, tendo como condição antecedente a falha na comunicação; a estrutura

– que compreende fatores como o tamanho do grupo envolvido, a especialização de cada integrante, seu papel dentro do departamento entre outras; e as variáveis pessoais – que incluem o sistema de valores de cada pessoa.

O estágio dois compreende a fase de Cognição e Personalização, ou seja, há a percepção do conflito e o mesmo passa a ser sentido, envolvendo emocionalmente os integrantes da situação. No terceiro estágio, o das Intenções, Robbins declara a existência de intenções de administração do conflito formado – apoiado no método denominado “Estilos de administração de Conflitos”, criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann em 1970.

Essas intenções configuram as decisões de agir de uma determinada maneira, e podem ser de: competição, colaboração, evitação, acomodação e concessão. Durante o estágio quatro do processo de conflito, denominado de Comportamento, se dá o conflito aberto, no qual o mesmo se torna visível por meio do comportamento das partes envolvidas e da reação de ambas frente aos mesmos. O estágio cinco ou das Consequências, constitui, como o nome assinala, as consequências provenientes do conflito, que podem resultar na melhora ou na piora do desempenho do grupo a partir de tais situações.

Uma vez estabelecida a situação de conflito, o gerenciamento e a busca pela resolução se dão por meio dos denominados métodos de resolução de disputas, que segundo Muszkat [5] podem ser: Negociação – processo de comunicação entre duas ou mais partes em um conflito, levando-as a conversar e buscar um acordo entre si; Conciliação – harmonização de duas ou mais partes, com o auxílio de uma terceira pessoa externa ao conflito, conduzindo-as a uma concessão mútua; Arbitragem – processo de negociação no qual uma terceira pessoa, após ouvir as partes envolvidas no conflito, tem o poder de tomar decisões; e a Mediação – realizada por uma terceira parte externa: o mediador, cujo papel é facilitar a comunicação – visa buscar acordos entre as pessoas em litígio transformando a dinâmica adversarial do conflito em uma dinâmica cooperativa, buscando assim, desconstruir as diferenças. Cada situação requer

um tipo de gerenciamento visando a melhor solução.

O DESIGNER E O CONFLITO NA PRÁTICA

A interdisciplinaridade, característica intrínseca ao design é uma realidade na rotina profissional do designer. Para Cardoso [6], por concentrar-se no planejamento de interfaces e para a otimização de interstícios, o Design tende a se ampliar conforme o sistema se torna mais complexo e aumentam, por consequência, o número de instâncias e inter-relações entre suas partes.

Desta maneira, a área tende a dialogar em algum nível com quase todos os outros campos do conhecimento. Essa atuação conjunta com as demais áreas, contudo, frequentemente implica no surgimento de situações conflituosas – prejudicando a própria prática interdisciplinar quando não a inviabilizando. Considerando o projeto como um processo coletivo, Lawson [7] destaca que: “Onde há grupos envolvidos na tomada de decisões, não só existem tensões, como também coalizões e, portanto, facções. Frequentemente, portanto, os projetistas precisam de habilidade social para transmitir suas ideias”.

Ao entrar no mercado, muitos profissionais recém-formados sentem o impacto que as atividades de projeto demandam para além da execução do próprio projeto, tais como a formação de juízos e a necessidade de tomada de decisões ponderadas em um contexto moral e ético de trabalho. Tal panorama difere do ambiente mais aberto a experimentações encontrado em sala de aula. Uma vez atuante no mercado, o contato do profissional com situações de conflito torna-se parte integrante da realidade de trabalho.

MATERIAIS E MÉTODOS

Os dados apresentados a seguir, como dito, compõem parte de uma pesquisa desenvolvida em nível de Mestrado [1] na qual a seleção dos designers participantes compreendeu uma amostra do tipo não-probabilística ou por conveniência, sendo o subgrupo da população estudado composto por uma seleção de amostras do tipo especialistas.

Desta maneira, optou-se pela abordagem dos profissionais atuantes nos quatro maiores estúdios de design automotivo instalados no país – oito no total – aos quais foi aplicada uma entrevista em profundidade. Após o contato para a realização das entrevistas por telefone, as mesmas foram registradas a partir da gravação do diálogo, sendo posteriormente transcritas.

A análise dos dados foi realizada à luz do método de Análise de Conteúdo [8], caracterizado por ser um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Importa destacar nesse momento, que os vários dados obtidos e discutidos na Dissertação contribuíram para a obtenção de um panorama sobre a profissão de Designer automotivo no Brasil. No presente trabalho, contudo, o foco é direcionado para os aspectos negativos apontados pelos designers participantes, uma vez que a detecção de tais aspectos colabora para que se tome conhecimento dos desafios que permeiam a prática profissional e que são – ou podem ser responsáveis – pelo surgimento de situações de conflito no cotidiano dos profissionais.

Os desafios relatados pelos profissionais são de diversas naturezas e tendo também origens diversas decorrentes da prática interdisciplinar sendo esses, portanto, possíveis de serem encontrados em outras áreas do Design, constituindo obstáculos para o avanço e o reconhecimento da profissão de Designer como um todo e não somente para aqueles que trabalham com projetos de automóveis.

A investigação através das entrevistas foi desenvolvida com base em um formulário elaborado contendo 11 questões abertas. A estrutura do documento foi construída solicitando inicialmente que os participantes identificassem o trabalho do designer de automóveis, e explicitassem sua visão sobre a profissão e seu desenvolvimento no Brasil, na atualidade.

Em seguida, considerando as dinâmicas dos estúdios de design dentro das montadoras, os

entrevistados foram questionados sobre como se dão as relações interdisciplinares entre o design e as demais áreas envolvidas no projeto de um automóvel, e até que ponto tais relações interferem em sua prática profissional.

A questão seguinte solicitou aos mesmos que definissem em sua opinião, qual seria o nível de relação desejável entre o design e estas áreas.

Na sequência, as demais questões propuseram aos participantes versar sobre a autonomia dos designers brasileiros no desenvolvimento de projetos; sobre os principais desafios enfrentados no dia-a-dia da profissão; e quais os aspectos a serem trabalhados para melhorar sua prática.

A última questão indagou os participantes sobre qual será o papel do designer automotivo no futuro, tendo em vista problemas de amplo espectro nos quais o projeto do carro como meio de transporte está envolvido, tais como a preservação do meio ambiente, mobilidade em grandes cidades, interação com os demais meios de transporte entre outros. Após a transcrição e leitura dos documentos, foram elaboradas as quatro categorias de análise e cada uma destas compostas por seus temas internos, como apresentado na Figura 1

FIGURA 1: CATEGORIAS DE ANÁLISE [1].



As respostas dadas pelos oito participantes – aqui referenciados pelas siglas D1 a D8 – trabalhadores das quatro montadoras – referenciados pelas siglas M1 a M4 – relativas aos aspectos mais difíceis da prática revelam detalhes do cotidiano da profissão.

O volume de dados coletados resultantes de cada uma das categorias e seus respectivos temas encontram-se discutidos em detalhes no documento original – [1] –, entretanto, como o foco do artigo trata dos desafios da profissão que podem desencadear situações de conflito, serão apresentadas as posturas dos profissionais em relação a tais aspectos. Todas essas posturas permearam as diferentes categorias de análise. A seguir elas serão apresentadas na ordem de aparição, no decorrer da análise de conteúdo das entrevistas, junto às siglas dos designers que as manifestaram, acrescidas da transcrição na íntegra das falas de alguns designers visando uma melhor compreensão e fundamentação sobre o conteúdo abordado.

A maioria dos participantes da pesquisa (D1, D2, D3, D4, D6, D7 e D8) identificaram que executam uma prática interdisciplinar, mas também explicitaram o fato de que esta prática não se faz apenas do suporte proveniente das demais áreas ao trabalho dos designers, existindo antes interferências diretas de outras áreas, notadamente engenharia, marketing e custos, no decorrer do processo de design de automóveis, como destacou D8: “Olha a interação realmente é muito intensa é... o tempo todo ela acontece... o tempo inteiro a gente tá relacionado tanto com a engenharia, quanto com a questão de custo do projeto”.

Tais interferências por vezes são percebidas como positivas na medida em que instrumentalizam o designer para a melhoria e adequação de projetos (D2, D4, D5 e D8) como destaca a fala de D4: “Quanto mais o designer e o departamento de design interagem com outras áreas, de planejamento, de marketing, de custos, finanças, mais eu acho que [pausa] de mais excelência vai ser o produto final”.

Mas, em sua maioria, as intervenções das demais áreas no decorrer do processo de design são vistas pelos designers como negativas (D1, D2, D4, D5 e D6), resultando inclusive em

conflitos e até mesmo brigas oriundas de divergências na prática, como destacaram os participantes D1 “[...] é... tem muita discussão e muita assim... briga até, às vezes, pra viabilizar o que a gente quer...” e D6 “A gente às vezes tem muitas brigas principalmente com a engenharia, o marketing nem tanto [...] a engenharia ainda trava muito o trabalho dos designers no Brasil [...] hoje em dia todos os carros são iguais, as tecnologias são as mesmas, os fornecedores são os mesmos, então o quê que tem que diferencia um produto de uma companhia pra outra é o design, não é só a aparência, é a inovação, é o quê que a gente oferece a mais que vai chamar a atenção do consumidor”.

Em termos de prática de projeto, estas intervenções refletem em alterações diretas nos produtos em diferentes níveis e fases desenvolvimento (D2, D5, D6, D7 e D8), o que torna este um ponto nevrálgico da relação entre os designers e os demais profissionais provenientes de outras áreas, as quais por vezes são responsáveis pelas primeiras diretrizes do projeto – papel este que, espera-se que seja desempenhado também pelos designers em uma construção conjunta com as demais áreas – como revelou a fala de D6 “[...] hoje no Brasil a gente ainda tem que... primeiro decide-se as coisa na engenharia, depois decidem as coisas no marketing e depois eles passam isso pra gente. E não deveria ser assim. Eu acho que as discussões deveriam ser de forma equalizada assim”.

Também o participante D5 revelou que o projeto do veículo por vezes perde por conta destas intervenções “E custos também, porque vira e mexe precisa ir cortando pra ter, o... o valor do carro que ele precisa e tá no final, o posicionamento com a concorrência, e aí então acaba também denegrindo vai, aquilo que a gente propôs no começo [...]”.

Por outro lado, as dificuldades enfrentadas pelos designers na atuação em conjunto às outras áreas também foram indicadas como reflexo de um déficit de formação dos próprios designers, como destacou o participante D3: “[...] é uma profissão muito difícil, porque normalmente todos os designers que saem da escola tem um pensamento... muito vamos dizer assim, muito ingênuo da função do designer [...]”

O designer, ele tem que... pra realizar as ideias dele, ele tem que tá muito consciente, tem que ter um conhecimento técnico profundo, tanto de produto quanto das técnicas de desenvolvimento e tem que lidar com a escultura do automóvel, com a forma do automóvel, mas sempre levando em consideração todos os processos industriais [...]”.

Na percepção de D3, a formação deficitária, em termos de conhecimento técnico aprofundado, prejudica os designers e seu poder de negociação dentro da empresa, permitindo que outros profissionais intervenham e desempenhem este papel. Para o participante, quanto mais amplo o conhecimento do designer, maiores serão suas chances de negociar, gerenciar conflitos e atender aos requisitos solicitados pelas demais áreas.

Cabe destacar que a gestão do design varia dentro das empresas, mas o aspecto interdisciplinar da profissão acompanha a prática e por vezes mantém tênues as linhas que separam as competências de cada área em relação ao projeto, prejudicando o campo do Design, como ressalta Escorel [9]:

“Nos casos em que estão em jogo interesses financeiros importantes e um público muito extenso, por exemplo, o desejo do cliente e das instâncias que costumam falar por ele, como as agências de publicidade e especialistas em marketing, podem interferir de forma decisiva no processo, nem sempre direcionando a solução para sua melhor alternativa no plano do projeto. Quando isso ocorre, o designer passa de parceiro a mero executante de decisões com as quais pode, inclusive, não estar identificado. Essa situação é muito comum no Brasil onde o design ainda não conseguiu definir seu campo com nitidez. Sendo assim, acabam por ditar as normas e atividades mais solidamente plantadas no mercado, também ligadas ao universo da comunicação entre as empresas, seus produtos e os públicos a que se dirigem”.

Os problemas decorrentes da confusão e desorganização no processo de Pesquisa e Desenvolvimento dos produtos em relação à atuação interdisciplinar do Design residem, entre outros fatores, também na falha de comunicação entre as diferentes áreas.

Este fator influencia inclusive a percepção dos profissionais das diversas áreas sobre quais suas reais competências e o papel de sua intervenção dentro dos projetos, como destacado pelas falas dos participantes.

Neste cenário, torna-se imperativo aos designers encontrar os meios adequados de se fazer compreender de maneira eficiente, gerenciando conflitos e visando conquistar o devido espaço bem como o respeito dos demais profissionais provenientes das áreas com as quais interage no decorrer do projeto, fortalecendo o próprio campo do design como consequência.

Cabe também às diretorias e estúdios, realizarem um diagnóstico sobre a quão adequada tem se mostrado a atual abordagem interdisciplinar no estabelecimento das necessárias inter-relações e interdependências entre as diversas áreas no desenvolvimento do produto carro, o qual envolve grande número de profissionais com as mais variadas competências a serem aplicadas nos diferentes níveis da produção.

Nesse sentido, a tentativa de implantação de uma prática transdisciplinar – embora difícil de ser visualizada na estrutura corporativa atual – configura uma alternativa interessante a ser considerada. Nicolescu [10] apresenta de maneira sintética, no seu Manifesto da Transdisciplinaridade, as diferenças entre as abordagens:

“A necessidade indispensável de laços entre as diferentes disciplinas traduziu-se pelo surgimento, na metade do século XX, da pluridisciplinaridade e da interdisciplinaridade. A pluridisciplinaridade diz respeito ao estudo de um objeto de uma mesma e única disciplina por várias disciplinas ao mesmo tempo [...] A interdisciplinaridade tem uma ambição diferente daquela da pluridisciplinaridade. Ela diz respeito à transferência de métodos de uma disciplina para outra [...] A transdisciplinaridade, como o prefixo 'trans' indica, diz respeito àquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina. Seu objetivo é a compreensão do mundo presente, para o qual um dos imperativos é a unidade do conhecimento”.

Sendo o automóvel um produto complexo, o qual prevê um desenvolvimento baseado na articulação de diferentes saberes, a abordagem transdisciplinar aplicada ao projeto de automóveis poderia constituir-se em uma prática coesa, na qual a construção do produto emerge da construção conjunta de conhecimento proveniente das diversas áreas, uma vez que o projeto do veículo se enquadraria como anteriormente destacado pelo autor “[...] entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina”.

O papel do designer e dos demais profissionais no desenvolvimento do projeto seria, nesse caso, de interagir entre si desde a fase inicial do mesmo, desprendendo-se das posturas hierárquicas entre os departamentos e compreendendo a importância das diferentes competências no sucesso do desenvolvimento do produto final – postura esta que poderia contribuir inclusive para diminuição de tensões e possíveis conflitos.

A adoção de tal abordagem, entretanto, dependeria de uma mudança de postura por parte das empresas modificando sua estrutura e dos próprios profissionais envolvidos, os quais deveriam estar abertos às diversas contribuições das diferentes áreas abstendo-se das – ainda muito presentes – categorizações recorrentes entre áreas atribuindo-as titulações como tradicionais/novas/mais importantes/menos importantes, e principalmente, dedicando-se a aprimorar a própria postura nas relações interpessoais estabelecidas no decorrer da prática profissional.

Os principais pontos os quais poderiam ser melhorados visando uma interação desejável entre o design e as demais áreas, segundo cinco dos entrevistados (D1, D2, D6, D7 e D8), passam por uma maior abertura por parte das mesmas em relação ao design e seu papel dentro das companhias.

A fala de D6 enfatizou a necessidade das relações e decisões serem tomadas de maneira mais igualitária ou ao menos mais colaborativa nas montadoras “[...] teria que ser uma conversa de igual pra igual, não tem um termo que eu posso te falar assim, mas deveria ter, assim... é... os produtos, os novos produtos e... as novas

direções de criação de produto deveriam ser conversadas de forma igual e entre nós também, entre engenharia, design e marketing... e é aquilo que eu te falei, não existe ainda muito isso”.

Tal posicionamento foi compartilhado por D7, que vê no tratamento igualitário também a solução para muitas situações problemáticas e conflituosas que surgem no decorrer do projeto: “Eu acho que você deixaria de ter problemas na frente se todo mundo se conversasse antes, no começo de tudo. E isso vale pro começo, meio e fim do projeto de qualquer forma”.

Também foi destacada a importância que teria para a prática de projeto a criação de uma equipe de pesquisa em design avançado ou um laboratório de inovação interno ao departamento de design (D2 e D5), o qual trabalhasse antecipadamente na pesquisa a viabilização de novos materiais, acabamentos e tecnologias, considerando também as necessidades e limitações das demais áreas – tal equipe de pesquisa teria entre seus profissionais designers e um membro representante de cada uma das demais áreas envolvidas no projeto objetivando equacionar com antecedência possíveis complicadores.

A fala de D2 refletiu tal necessidade “[...] Então, ideal, que até seria meu sonho de departamento [risos], seria a gente poder trabalhar em avançado... e aqui na M1 infelizmente no nosso departamento a coisa é... são poucas pessoas ainda pro tanto de programas globais que a gente tá desenvolvendo, a gente não consegue trabalhar em avançado [...]”.

Também D5 identificou a criação do grupo de pesquisa como um fator que melhoraria as relações interdisciplinares no decorrer do projeto: “[...] eu acredito que deveria assim... seria muito interessante a gente ter realmente assim como se fosse um centro de design avançado sabe? No qual você possa deslanchar com novas ideias mas assim, tendo o suporte de todas essas áreas que são vitais”.

Esse posicionamento por parte dos designers, em relação a interação desejável entre o design e as demais áreas sinaliza uma predisposição para o desenvolvimento de uma prática mais

aproximada entre as diferentes áreas no desenvolvimento do projeto. Trabalhar de maneira coesa, adotando uma postura flexível, pode também favorecer o gerenciamento e possíveis soluções de conflitos resultantes dessa interação.

Assim, a intenção dos designers em tomar parte de desenvolvimentos e pesquisas futuras por meio da estruturação de uma equipe de pesquisa em design avançado ou um laboratório de inovação, indica que a materialização desse centro/laboratório, dentro dos estúdios de design, pode fomentar uma prática profissional diferenciada e mais próxima à realidade do usuário e às mudanças de projeto demandadas pelos mesmos.

Nesse cenário, é também competência dos designers manter uma postura profissional a qual reflita em uma prática transformadora e favoreça com que o campo do design adquira o reconhecimento necessário, não desempenhando uma atuação passiva, sendo permeado pelas demais áreas – como ocorre atualmente – mas também permeando as demais, estabelecendo trocas constantes, com vistas a expandir seu alcance e sua atuação, como destaca Dahlstrom apud Silva [11]:

“O designer também deve almejar influir mais na engenharia do processo de desenvolvimento de novas tecnologias e novos materiais. Historicamente, novos materiais e técnicas têm um efeito direto na evolução da área; a utilização de conhecimentos e tecnologias características de outras áreas é um dos aspectos clássicos da interdisciplinaridade do design. No futuro, o design passará a fazer parte de uma equipe de pesquisa que tentará alargar suas fronteiras, na busca de novos caminhos que auxiliem as empresas a servir melhor seu usuário final, com ergonomia e sustentabilidade, adaptando materiais existentes ao desenvolvimento de novos produtos”.

Os participantes revelaram ainda que, para uma prática desejável, seria importante o reconhecimento do design como centro do desenvolvimento de produtos, o qual, de maneira interdisciplinar coordenaria o processo de design (D3, D4, D6, D7 e D8), ao que D3 inferiu “[...] o designer é sempre o primeiro da fila. Ele é o cara

que começa com todo o desenvolvimento [...] o design eu vejo como o centro de todo o desenvolvimento de um produto, ele está no centro [...]”.

O participante ainda destacou novamente a formação acadêmica como deficitária, no sentido de preparar o designer para tal atuação “[...] e por isso mesmo, o designer tem uma responsabilidade cada vez maior... dentro da indústria. Isso é muito difícil de... é... [pausa] da competência que é... eu volto a insistir nesse ponto, os designers estão muito pouco preparados quando eles saem da escola. A escola ela abrange o assunto design de uma maneira muito superficial, e muito acadêmica vamos dizer assim”.

O destaque insistente por parte do participante, em relação aos aspectos relacionados à formação do designer, sinaliza a necessidade de se olhar para os diversos modos de ação pedagógica por parte dos formadores e das instituições de ensino no que tange ao aprimoramento dessa formação, buscando novas abordagens e soluções de maneira a alinhar-se às demandas da realidade do mercado.

O entrevistado D6 afirmou que tal reconhecimento não ocorre nas montadoras na atualidade, como enunciou: “Normalmente é assim: o presidente estipula uma verba; passa isso pra engenharia; a engenharia usa essa verba e o que sobra ela passa pro design ‘ó sobrou isso aqui e vocês tem que se virar’. E não é assim... tá... eu acho que a consciência de design já tem que partir direto da presidência, e ela distribuir de forma igual essas metas pra que todas as áreas trabalhem em conjunto pra chegar num produto final”.

Também D8 enfatizou a necessidade de um maior reconhecimento para uma prática interdisciplinar mais adequada “[...] então, eu acho que, de repente se, a gente tivesse toda aquela importância que em outros lugares a gente já vê, em outros países tal, talvez a gente fosse levado mais em consideração”.

A atuação do designer envolve o estabelecimento de relações com um amplo espectro de profissões visando a solução de problemas complexos ligados à produção. Assim, sua atuação, de acordo com Ono [12], não deve

ser relegada a uma participação final, como um apêndice no desenvolvimento de produtos, antes “[...] deve interagir com as várias áreas e fases envolvidas, de modo a, além de atender requisitos como os de qualidade e custos, otimizar os processos de fabricação, necessidade que surge da concorrência capitalista de reduzir os procedimentos e as dificuldades dos processos de transformar os produtos. Para tanto, o designer deve observar tanto o micro, quanto o macro ambiente em que se insere o produto, ou seja, tanto o usuário, o consumidor, a empresa, os fornecedores, os intermediários, os concorrentes, quanto a dimensão social e cultural, em um sentido mais amplo, a ecologia, a economia, a tecnologia, a legislação e a política”.

A importância de o design estar integrado às demais áreas de maneira colaborativa depende também do empenho da empresa em estruturar seus departamentos de maneira que sejam favorecidas estas integrações, respeitando, contudo, a autonomia e as potencialidades de cada setor envolvido no projeto, diminuindo a centralização de decisões com base em aspectos administrativos, como destacado por Landim [13]:

“O design como atividade interdisciplinar terá mais chances de sucesso em empresas em que a integração organizacional prevaleça. Do contrário, o design terá grandes barreiras em uma empresa com grande estrutura burocrática, com uma minuciosa divisão de trabalho e com elevada centralização das decisões acumuladas em sua cúpula”.

Assim, para uma prática interdisciplinar efetiva, torna-se necessário uma modificação dos padrões organizacionais estabelecidos pelas empresas. Faz-se imperativo também que não apenas os designers busquem a integração no dia-a-dia, mas que o ambiente corporativo favoreça tal prática.

Questionados sobre o nível de autonomia dos designers no exercício profissional – dentro dos limites possíveis em uma empresa multinacional – a maioria dos entrevistados (D1, D2, D3, D4, D5, D6 e D8) caracterizou uma prática submissa à matriz da empresa, condição esta que apresenta pontos positivos e negativos.

Para D1, “[...] a gente tem uma autonomia, mas ao mesmo tempo a gente responde numa estrutura muito maior [...]”. Neste sentido, D3 visualiza um provável crescimento da autonomia por parte dos designers “[...] estamos mostrando pro mundo que a gente consegue fazer... então pode ser que a nossa autonomia cresça”.

Embora a submissão à matriz seja um posicionamento previsível dentro de uma corporação multinacional, o design não se estabeleceu ainda como uma área que participa e tem condições de influenciar no nível decisório mais alto da empresa, como relatou D6 “Olha é complicado isso porque existe uma visão assim um pouco glamourosa e romântica de que o designer que fez aquele carro, ‘ahh o designer criou’. Na verdade, isso não existe em companhia nenhuma, em nenhum lugar no mundo. O que você tem é uma diretoria, você tem uma identidade que você tem que seguir [...] e então nós temos autonomia de propor o que a gente quiser, só que, obviamente, o que a gente propõe tem que seguir uma... uma linha de raciocínio que já é meio acertada dentro da companhia, e no final das contas quem escolhe é o Sr. Diretor então [...]”.

Essa realidade também é discutida por Heskett [14] para quem são variadas as fontes que oportunizam ou restringem a atividade do designer – entre estas o gosto pessoal dos responsáveis pela aprovação de projetos:

“A natureza exata desse processo de design é infinitamente variada e portanto difícil de resumir em numa simples fórmula ou definição. Pode ser o trabalho de uma pessoa ou de uma equipe trabalhando em cooperação; pode surgir de um surto de intuição criativa ou de um juízo calculado baseado em dados técnicos e pesquisa de mercado ou até mesmo, como sustentam alguns designers, ser determinado pelo gosto da mulher de um gerente administrativo. Restrições ou oportunidades podem ser fornecidas, entre outros fatores, por decisões comerciais ou políticas, pelo contexto organizacional em que um designer trabalha, pelo estado do material disponível e pelas instalações de produção ou por conceitos sociais e estéticos predominantes: a variedade de condições possíveis é imensa”.

Além destes fatores o mesmo participante (D6) enfatizou o fato recorrente de que, em ocasiões às quais envolvem tomada de decisão em relação ao projeto, por vezes desconsidera-se as indicações dos designers e do departamento de design: “Então na verdade... é... nós temos mais é que obedecer ordens. O diretor decide que a gente tem que seguir aquela linha e a gente meio que vai refinando... nós somos a... como eu costumo brincar lá na M3, nós somos a mão que move o mouse [risos]. Na verdade, a gente faz o que o chefe manda, obedece quem tem juízo”.

Tal postura por parte das diretorias das empresas revela a reticência com que as mesmas lidam com o design como parte do desenvolvimento estratégico da companhia, sendo o setor por vezes visto como um corpo estranho dentro da gestão empresarial. Essa dificuldade que o campo e seus profissionais enfrentam é também objeto de reflexão na literatura, como ressaltado por Silva et al [11]: “De maneira geral, o design está no fogo cruzado entre interesses políticos, empresariais e os da população consumidora, sem apoio de nenhum dos lados. O design conta com um apoio restrito do Estado, ainda é visto como corpo estranho na gestão empresarial, e não tem uma tradição para sustentá-lo; muitas vezes, não é nem reconhecido pela cultura nacional como linguagem particular. Cada vez mais, é utilizado como instrumento para a venda [...]”.

Além de desafios como o processo de criação e seus desdobramentos técnicos, limitações técnicas e de custos, pressão por inovação constante em curto espaço de tempo, alinhamento das variáveis de projeto, os entrevistados (D1, D5 e D7) também caracterizaram as relações interpessoais – principalmente com as demais áreas envolvidas no projeto – como obstáculos a serem transpostos no dia-a-dia da profissão, como ressaltou D5: “E um outro desafio muito grande acho que é a pergunta que você fez no começo. Essa comunicação desse grupo multifuncional. Muitas áreas é... trabalhando juntas”.

Tais relações configuram obstáculos na medida em que a ação conjunta do designer com outros profissionais, principalmente no que tange

às fases do projeto nas quais há dependência do primeiro em relação ao segundo, impedem o avanço dos trabalhos, como ficou claro na fala de D7 “[...] na minha opinião, é difícil as vezes você lidar com pessoas que não tem a mesma vontade de fazer aquilo acontecer que você tem, sabe? [...] A gente mesmo já chegou em ponto da gente saber que com um pouco de boa vontade você conseguiria ir além, você conseguiria pensar numa solução que pudesse dar uma volta naquilo que você gostaria, naquilo que fosse um desejo do designer de fazer. Então eu vejo que tipo... é aonde... a dificuldade mesmo é quando você esbarra em um problema que você sabe que é mais humano do que técnico [...]”.

Nestes ruídos de comunicação entre o design e as outras áreas, Phillips [15] versa sobre a necessidade de o designer aprimorar sua própria comunicação na empresa, utilizando-se dela para promover e destacar a relevância do design para a companhia: “[...] a coisa mais importante é aprender a pensar e comunicar de maneira eficiente. Essa é a principal lição que os designers deveriam aprender. Os designers devem ter a capacidade de apresentar as vantagens e benefícios do design de maneira simples, sem usar uma linguagem técnica ou rebuscada. Para isso, eles precisam compreender profundamente os objetivos dos negócios e o papel que o design pode desempenhar nesse contexto. O design deve atuar de maneira positiva, buscando parceiros e aliados ao longo de toda a empresa”.

Ainda de acordo com o autor, é comum aos demais profissionais admitirem a competência dos designers em desenvolver soluções estéticas, todavia os mesmos não acreditam que os designers possam pensar e atuar estrategicamente, apresentando soluções adequadas às necessidades dos negócios.

Assim, torna-se necessário aos designers adquirir credibilidade e confiança dos seus colegas não designers. Neste processo, a comunicação eficiente entre as áreas faz-se primordial.

Uma vez identificados os desafios da profissão, os designers foram questionados sobre quais seriam os aspectos a serem trabalhados visando à melhoria de sua prática.

Os pontos destacados pelos participantes como cruciais para a melhoria de sua prática – também presentes na Figura 2 – revelam seu descontentamento diante do *status quo* definido para a profissão e seus profissionais dentro da empresa e fora dela.

Para Bonsiepe [16], tal descontentamento deve se tornar ferramenta de transformação na mão dos designers: “O designer que trabalha profissionalmente, aplicando as ferramentas disponíveis, acha-se frente ao desafio de traduzir sua postura contra o *status quo* em uma proposta projetual viável. Em outras palavras, cabe ao designer intervir na realidade com atos projetuais, superando as dificuldades e não se contentando apenas com uma postura crítica frente à realidade e persistindo nessa posição. Afinal, projetar, introduzindo as mudanças necessárias, significa ter a predisposição para mudar a realidade sem se distanciar dela”.

Tal transformação depende de o profissional designer não adotar uma postura passiva diante do *status quo* como lembra Phillips [15]: “Ele deve trabalhar seriamente para elevar o conceito do design dentro da empresa, transformando-o em uma atividade importante e participativa das decisões estratégicas”.

Cabe aos designers, portanto, tomar consciência das dificuldades encontradas em sua prática e desenvolver habilidades que os auxiliem na busca por um maior reconhecimento profissional, visando à melhoria constante de sua prática.

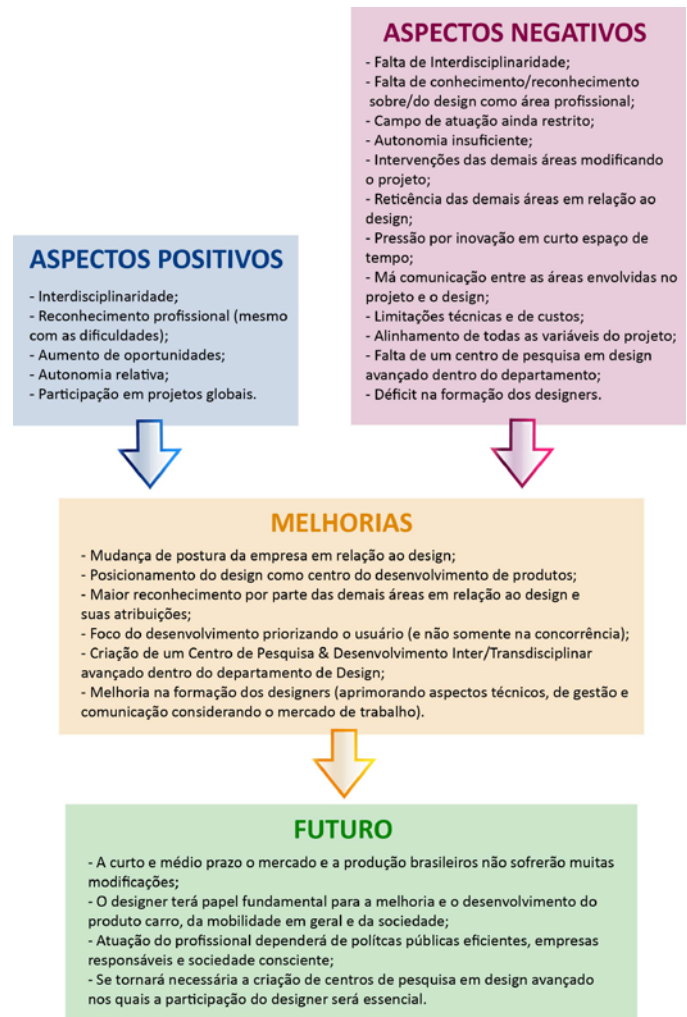
A Figura 2 apresenta uma síntese dos aspectos percebidos pelos designers acerca de sua prática profissional em cada um dos temas.

Os itens indicados na figura resultam das percepções mais recorrentes verificadas nas respostas dadas pelos participantes.

Importa salientar que os vários dados obtidos e discutidos na Dissertação contribuíram para a obtenção de um panorama sobre a profissão de Designer automotivo no Brasil.

No presente trabalho, contudo, o foco é direcionado para os aspectos negativos apontados pelos designers, uma vez que a detecção de tais aspectos configura desafios importantes para a profissão de designer como um todo, e não somente para os automotivos.

FIGURA 2: SÍNTESE DOS ASPECTOS PRESENTES NA PRÁTICA PROFISSIONAL E PERCEBIDOS PELOS DESIGNERS



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rotina de trabalho do designer envolve sua atuação constante junto às diversos outros profissionais, sendo a prática do design um processo interdisciplinar.

Seja em empresas de pequeno, médio, grande portes ou mesmo em ambientes de multinacionais, a atividade de projetar é, portanto, sempre resultado da ação de vários

profissionais, cada qual responsável por partes diferentes do projeto.

Ao designer cabe o desafio de orquestrar as variadas contribuições profissionais e os saberes provenientes das diversas áreas visando a qualidade do produto final – compreendendo o produto em seus diferentes perfis, podendo ser físico tridimensional, gráfico, virtual, serviço entre outros.

Para que se consiga extrair o melhor do que cada área pode oferecer ao projeto são frequentes os encontros e como consequência os embates – revelados ou em potencial – resultantes dos vários interesses das diferentes áreas, o que por vezes resulta no estabelecimento de situações de conflito.

O conflito não pode ser considerado, contudo, uma exclusividade da área de Design. Ele deve ser visto, antes, como parte integrante das relações sociais e mesmo consequência natural de atividades nas quais existe o contato entre indivíduos e suas diversas percepções.

No caso específico do designer de automóveis, excluindo-se os aspectos de caráter “técnico” presentes na rotina de trabalho – autonomia, limitações técnicas e de custos, alinhamento de variáveis de projeto e falta de um centro de pesquisa em design avançado –, com base nas percepções dos designers participantes da pesquisa, pode-se afirmar que tanto os aspectos considerados negativos, quanto as melhorias vistas como essenciais pelos profissionais para uma prática desejável, passam pela solução de situações nas quais o conflito está presente ou é uma possibilidade evidente.

Os destaques recorrentes por parte de alguns participantes em relação aos aspectos relacionados à formação dos designers sinalizam a necessidade de se olhar para os diversos modos de ação pedagógica empreendidos na atualidade por parte dos formadores e das instituições de ensino no que tange ao aprimoramento dessa formação, buscando novas abordagens e soluções de maneira a alinhar a formação dos alunos às demandas da realidade do mercado – ações estas que podem contribuir para um perfil mais flexível do futuro designer, o qual consiga adaptar-se à mudanças na rotina

profissional, além de lidar e gerenciar conflitos na prática.

Cabe destacar, contudo, que à parte os aspectos característicos da produção de automóveis, os relatos aqui apresentados indicam particularidades e desafios da prática do design que podem estar presentes também na atuação em outras modalidades do design no Brasil – dado o caráter interdisciplinar da profissão – ou mesmo de outras profissões nas quais a atuação interdisciplinar seja componente da rotina de trabalho. Nessa perspectiva, a pesquisa científica desempenha importante papel na investigação e produção de conhecimento na área.

Espera-se que o presente artigo tenha colaborado nesse sentido, promovendo a reflexão e abrindo novas possibilidades de estudo para novas e diferentes abordagens/estratégias de intervenção tanto junto ao mercado de atuação dos designers promovendo a melhoria da prática, quanto em ambiente acadêmico, desenvolvendo propostas de ação para melhoria desse cenário ainda durante a formação universitária dos futuros designers, contribuindo assim para o aprimoramento da ação do designer e do design no Brasil.

REFERÊNCIAS

- [1] Pizarro, C.V., 2014, *O designer e a prática profissional na indústria automobilística no Brasil*, Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista Programa de Pós-graduação em Design, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 305 p.
- [2] ROBBINS, S. P., 2005, *Comportamento Organizacional*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, 550 (11), pp 326-335.
- [3] BERG, E. A., 2012, *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*, Juruá, Curitiba, 134(1), pp.18.
- [4] JUNIOR, H.L.M; FRANÇA, S.L.B., 2012, “Gerenciamento de conflitos - conhecer, diagnosticar e solucionar”, *Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, 21, pp.7. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0454_2888.pdf>

[5] MUSZKAT, M. E., 2008, *Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações*, Summus, São Paulo, 104 (2), pp. 69.

[6] CARDOSO, R., 2012, *Design para um mundo complex*, Cosac Naify, São Paulo, 262, pp. 249.

[7] LAWSON, B., 2011, *Como arquitetos e designers pensam*. Oficina de Textos, São Paulo, 296. pp.220.

[8] BARDIN, L., 2011, *Análise de conteúdo*, Edições 70, Lisboa, 280, pp.

[9] ESCOREL, A. L., 2000, *O efeito multiplicador do design*, Editora SENAC São Paulo, São Paulo, 120. pp.40.

[10] NICOLESCU, B., 2005, *Manifesto da transdisciplinaridade*, TRIOM, São Paulo, 156, pp 3-4.

[11] SILVA, J.C.R.P. et al., 2012, *O futuro do design no Brasil*, Cultura Acadêmica, São Paulo, 60, pp. 28-47.

[12] ONO, M.M., 2006, *Design e Cultura: sintonia essencial*, Edição da Autora, Curitiba, 132. pp.49.

[13] LANDIM, P.C., 2010, *Design, empresa, sociedade*, Cultura Acadêmica, São Paulo, 191, pp.138.

[14] HESKETT, J., 2006, *Desenho industrial*, José Olympio, Rio de Janeiro, 228, pp.10.

[15] PHILLIPS, P. L., 2008, *Briefing: A gestão do projeto de design*, Editora Blucher, São Paulo, 208. pp.159-172.

[16] BONSIEPE, G., 2011, *Design, Cultura e Sociedade*, Blucher, São Paulo, 270. pp. 36-37.