

# O PENSAMENTO DE DESIGN APLICADO À GESTÃO

Dijon De Moraes

## 1. RESUMO

A experiência aqui descrita, nos faz crer que o design thinking, metaprojeto e o design estratégico, dentre outras variantes, possam, sim, servir como modelos capazes de lidar com a complexidade do projeto, bem como com a complexidade da gestão. Esses modelos inovam ao evidenciar claramente as conexões não apenas objetivas mas também as subjetivas. Muitos problemas no projeto de design e também na gestão, aparecem de forma repentina e fora do lugar comum antes previsíveis, objetivas e lineares.

## 2. INTRODUÇÃO

### **DESIGN E COMPLEXIDADE: NOVA ORDEM OU DESORDEM MUNDIAL**

Em um passado remoto, antes da globalização de fato, época reconhecida por diversos autores como sendo o da “primeira modernidade”, tudo que se produzia vinha facilmente comercializado, uma vez que a demanda era reconhecidamente maior que a oferta, e o mercado delimitado como sendo de cunho e abrangência regionais. Período este, o qual vários estudiosos definiram como sendo o do “cenário estático”, existente em um mundo sólido, quando prevaleciam mensagens de fáceis entendimentos e decodificações previsíveis.

O nivelamento da capacidade produtiva entre os países, somados à livre circulação das matérias-primas no mercado global e a fácil disseminação tecnológica, reafirmaram o estabelecimento de um novo cenário

mundial, promovendo, de consequência, uma produção industrial de bens de consumos esteticamente massificados, composto de signos imprevisíveis e por fim repletos de conteúdos frágeis, o que contribuiu, em muito, para a instituição de um cenário reconhecido como sendo “cenário dinâmico” em um mundo já em acentuadas características fluidas.

O desafio para produtores e designers, na atualidade, ao atuarem em cenários mutantes e complexos, deixa de ser o âmbito tecnicista e linear, passando à arena ainda pouco conhecida e decodificada dos atributos intangíveis e imateriais dos bens de produção industrial. Tudo isto faz com que o design se interaja, de forma transversal, com disciplinas cada vez menos objetivas e exatas, passando a confluir com outras que compõem o âmbito do comportamento humano, dos fatores estéticos e psicológicos, até então pouco considerados na concepção dos artefatos industriais.

Por outro lado, a complexidade também se caracteriza pela inter-relação recorrente entre a abundância das informações hoje facilmente disponíveis e desconectadas. A complexidade tende a tensões contraditórias e imprevisíveis e através de bruscas transformações, impõe contínuas adaptações e reorganização do sistema em nível de produção, das vendas e mesmo de consumo.

Para melhor entendimento sobre o fenômeno de complexidade e sua influência para o design, é preciso primeiro entender a realidade do cenário (ou cenários) que hoje se posiciona como vetor mutante dentro do modelo de globalização estabelecido. O cenário se determina como o panorama e paisagem que se vive (cenário existente) ou que se viverá (cenário futuro), é ele que determina as diretrizes para as novas realidades vindouras e alternativas da nossa cena cotidiana (produtiva e mercadológica) definindo assim os papéis das pessoas como agentes e atores sociais (Finizio, 2003; Manzini e Jégou, 2004).

Partimos do pressuposto que em um passado remoto, antes da globalização de fato, época reconhecida por diversos autores como sendo o

da “primeira modernidade” (Beck, 1999; Bauman, 2002; Branzi, 2003). Até este período, tudo que se produzia vinha facilmente comercializado, uma vez que a demanda era na realidade superior à oferta, e o mercado ainda delimitado como sendo de cunho e abrangência regional. Época esta, a qual vários estudiosos (Levitt, 1990; Mauri, 1996; Klein, 2001; Dereck, 2002; Finizio, 2003) definiram como sendo o do “cenário estático”, o mesmo era estabelecido por mensagens de fácil entendimento e decodificações previsíveis que vinham facilmente interpretados e traduzidos por designers e produtores que se amparavam no comportamento linear e conformista dos consumidores de então.

Na verdade este cenário previsível e estático, dentro da lógica do progresso estabelecida, refletia por consequência os ideais do projeto moderno com suas formulas pré-estabelecidas que determinavam um melhor ordenamento da organização social e de consequência almejavam o alcance da felicidade para todas as pessoas. Este projeto com seus conceitos bem coerentes e estruturados, nortearam a evolução industrial e tecnológica bem como parte da ética e da estética de grande parte do pensamento do século XX. “O fato de tornar a ação de supervisionar uma atividade profissional de alta competência eram traços que uniam uma serie de invenções modernas, como as escolas, as casernas militares, os hospitais, as clínicas psiquiátricas, os hospícios, os parques industriais e os presídios” (Bauman, 1999).

Previa-se que a humanidade uma vez inserida neste projeto linear e racional seria guiada com segurança rumo à felicidade. É interessante notar que o conceito de segurança previsto no modelo moderno referia-se, de forma acentuada, à estabilidade no emprego somado ao conceito de um núcleo familiar consistente. Tudo indicava que esse teorema, uma vez resolvido, teria na garantia do emprego, somado à coesão familiar, a chave de sucesso do projeto moderno. Mas também merece a nossa atenção o fato de que, por detrás desse aparente simples projeto, existia o incentivo

ao consumo dos bens materiais disponibilizados pela crescente indústria moderna através do seu avanço tecnológico e da sua expansão produtiva pelo mundo ocidental. Essa estratégia instituída pelo modelo capitalista industrial, somada à estabilidade do emprego e à solidez do núcleo familiar traria, por consequência, a felicidade coletiva almejada. Tudo isso, no decorrer dos tempos, mostrou-se na realidade, bastante frágil pois dentre outros motivos, a mesma sociedade que alcançou o emprego proporcionado pelo progresso da indústria, sentia-se, ao mesmo tempo, prisioneira nos seus locais de trabalho cada vez mais controlados pelo “cartão de ponto”, “folha de presença” e rígida “hierarquia funcional”.

Mas, o projeto modernista supra exposto de previsível controle sobre o destino da humanidade, em busca de uma vida melhor, parece mesmo ter-se deteriorado. O sonho de um mundo “moderno”, seguindo uma lógica clara e objetiva pré-estabelecida, onde todas as pessoas teriam acesso a uma vida mais digna e feliz, demonstra-se na atualidade fragmentada. É oportuno perceber, que nos dias atuais, devido à rápida automação industrial, ‘a garantia no emprego e a carteira assinada’ tornaram-se cada vez mais escassos, reduzindo, por consequência, o número de operários nos parques produtivos. Por outro lado, a realidade da educação a distância começa rapidamente a se disseminar como um modelo de ensino possível. O grande teste nesse sentido podemos observar durante a pandemia mundial do Coronavírus que assolou o planeta entre os anos de 2020 a 2021, colocando em cheque todo o modelo de vida antes pensado, inclusive o modelo de trabalho e ensino no formato presencial.

De igual forma o serviço militar como referência de ordem deixa de ser obrigatório em diversos países ocidentais, os portadores de distúrbios mentais são agora tratados em suas próprias casas e os prisioneiros ganham liberdade condicional. Por fim, o conceito de família, contrariando os dogmas católicos, estende-se hoje aos casais homossexuais e demais que compõe a sigla LGBTQI+ e suas derivantes. Esta nova realidade, por-

tanto, colocou em cheque a lógica objetiva e linear moderna, deixando órfãos milhares de cidadãos que foram educados e preparados para viver em outro cenário, diferente deste pós-moderno e pós-industrial que se prefigura. Para Andrea Branzi, por exemplo, “o mundo material que nos circunda é muito diferente daquele que o Movimento moderno tinha imaginado; no lugar da ordem industrial e racional as metrópoles atuais apresentam um cenário altamente complexo e diversificado” (Branzi, 2006).

São mesmo estas lógicas produtivas e sistemas lingüísticos opostos, apontados por Branzi, que ajudam a configurar esta realidade de cenário complexo. Embora sendo, na verdade uma fotografia da realidade, nos tempos atuais com o forte dinamismo, demandas distintas, necessidades e expectativas diversas, tornou-se um grande desafio a decodificação à priori do cenário quer seja em nível micro, quanto em nível macro ambiente. De acordo com Mauri, “o sonho de um desenvolvimento contínuo e linear, se fragmentou diante de emergências que não foram previstas, e que se demonstraram imprescindíveis” (Mauri, 1996).

A comunicação por vez que se tornou global graças às novas tecnologias informatizadas, como a Rede Internet, Whatsapp, SMS, Facebook e Instagram que ajudaram a abreviar o tempo de vida das idéias e das mensagens. O tempo de metabolização das informações também foi drasticamente reduzido, contribuindo, em muito, para a instituição de um cenário denominado por Bauman como sendo “dinâmico” e por Branzi como “fluido e fuzzy”. O próprio Bauman afirma que nesse cenário que se estabelece, “a mudança é a única coisa permanente e a incerteza, a única certeza” que teremos. Dentre os estudiosos que se interessam pelo argumento da complexidade e sua influencia para o design, Ezio Manzini nos demonstra sua tentativa de aproximação com os cenários complexos da seguinte maneira: “no mundo sólido do passado, existiam *containers* disciplinares seguros nos quais qualquer um poderia se posicionar. Agora não é mais assim: no ‘mundo fluido contemporâneo’ os *containers* foram

abertos e as suas paredes não são mais protegidas” (Manzini, 2004). Já os estudiosos americanos denominam essa nova realidade como sendo o Mundo VUCA, isto è Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo que deram origem ao ambiente disruptivo.

Diferentemente da solidez moderna, onde o próprio cenário nos dava uma resposta ou pelo menos fortes indícios de qual caminho seguir, na atualidade a estrada deve ser sempre projetada e a rota muitas vezes redefinida durante o seu percurso. Tudo isto, exige dos designers e produtores uma maior capacidade de gestão e maior habilidade na manipulação das informações e mensagens obtidas.

Nesse cenário estabelecido, pelos seu aspecto holístico e transversal, nasce a possibilidade de aplicação do “pensamento de design” em outras circunstancias que não seja necessariamente junto às atividades projetuais. Já nos 1990 o então CEO da General Eletric Jack Welch afirmava em uma entrevista “ser um profissional com formação em design, a melhor opção para ser gestor na empresa”. Na mesma toada, entre os anos de 2007 a 2017, a IBM Corporation aumentou o numero de contratados com formação em design de 320 para mais de 1700 servidores internos na empresa, migrando por fim cada vez mais a sua vocação e missão empresarial do hardware (corpo) para o software (pensamento).

### **3. O PENSAMENTO DE DESIGN EM CENÁRIO FLUIDO E DINÂMICO**

Hoje com o cenário cada vez mais complexo, fluido e dinâmico, é necessário estimular e alimentar constantemente o mercado através da inovação e diferenciação pelo design e pela inovação disruptiva. “Neste quadro a busca de formação de profissionais corresponde ao crescimento exponencial das universidades e das escolas de design, empenhadas não somente na formação de projetistas tradicionais, mas de *experts* na estratégia de inovação” (Branzi, 2006). Isto se deve pela drástica mu-

dança de cenário, que de estático passou a ser imprevisível e repleto de códigos, isto é: tornou-se dinâmico, complexo e de difícil compreensão. Soma-se a tudo isso a ruptura da dinâmica da escala hierárquica das necessidades humanas e a visível mutação no processo de absorção e valorização dos “valores subjetivos”, tidos até então como atributos secundários para a concepção dos produtos industriais, como as questões das relações afetivas, psicológicas e emocionais. Hoje, se faz necessário que o processo de inserção destes valores em escala produtiva dos produtos industriais sejam, portanto, “projetáveis” aumentando por consequência o significado do produto (conceito) e a sua significância (valor). De acordo com Flaviano Celaschi: “o designer tornou-se um operador chave no mundo da produção, do consumo e da gestão, cujo saber empregado é tipicamente multidisciplinar pelo seu modo de raciocinar sobre o próprio produto” (Celaschi, 2000).

O nivelamento da capacidade produtiva entre os países, somado à livre circulação das matérias-primas no mercado global e a fácil disseminação tecnológica, reafirmaram o estabelecimento desta nova realidade complexa contemporânea, promovendo, em consequência, uma produção industrial de bens de consumo massificados, compostos de estéticas híbridas e de conteúdos frágeis. Esta nova realidade culminou também por colocar em cheque o conceito de “estilo” e de “estética”, nos moldes até então empregados, para tanto estas áreas do conhecimento passaram a ter mais afinidade com disciplinas de abrangência do âmbito comportamental (aqui mais uma relação com a gestão) em detrimento aquelas que consideravam o estudo da coerência, da composição e do equilíbrio que predominaram no ensinamento estético da primeira modernidade.

A estética, neste contexto, passa a ser mais diretamente atrelada à ética, aqui entendida no sentido de comportamento coletivo social, e quanto à questão industrialização, meio ambiente e consumo ressalta-se a importância e o papel que passou a ter o consumidor para o sucesso da

sustentabilidade ambiental do planeta. Muitos chegam mesmo a apregoar a necessidade do surgimento de uma nova estética que deveria ser absorvida pelos consumidores na atualidade. Neste novo modelo estético, que vai ao encontro da sustentabilidade ambiental, isto é de uma ética em favor do meio ambiente, teriam lugar também as imperfeições de produtos feitos de novos e diferentes tipos de matérias primas produzidos com tecnologia de baixo impacto ambiental ou mesmo semi-artesanal. Mas esses conceitos se reconhecem, não compunham os valores exatos e objetivos das disciplinas que construíram a solidez moderna, mesmo porque o processo de modernização é anterior ao debate das questões ambiental presentes hoje no mundo, ou melhor, a industrialização e a produção em massa são promotores desta realidade ambiental tão debatida como problema contemporâneo e desafio para gerações futuras.

Neste sentido, algumas disciplinas da área do conhecimento humano, que se sustentavam em interpretações sólidas advindas do cenário estático existente, com dados previsíveis e exatos, entraram em conflito com a realidade do cenário mutante atual, que se apresenta permeado de mensagens híbridas e códigos passíveis de interpretações. Entre estas áreas do conhecimento, se destaca o design. Para Zurlo, “pela maneira fluida com que algumas situações mudam; faz-nos entender que cada decisão não é simplesmente o resultado de um cálculo, mas de uma interpretação, na qual existe sempre uma situação de risco” (Zurlo in Bertola e Manzini, 2004). Os dados hoje obtidos em pesquisas de mercado e demandas de consumos são cada vez mais passíveis de interpretações, mas quais ferramentas vêm postas à disposição de designers e empreendedores para a necessária interpretação além da falível intuição?

Com a realidade do “cenário dinâmico”, tantas realidades distintas passam a conviver de forma simultânea e onde cada indivíduo dentro da sua potencialidade e competência como comprador, usuário e consumidor traz intrínseco ao seu mundo pessoal, suas experiências de afeto, de

concessão, de motivação que ao mesmo tempo, e por consequência, tende a conectar-se com a multiplicidade dos valores e dos significados da cultura a qual pertence isto é, do seu meio social.

Desta forma disciplinas como o design, pelo seu caráter holístico, transversal e dinâmico, se posiciona como alternativa possível na aproximação de uma correta decodificação dessa realidade contemporânea. Segundo Canneri: "uma referência nasce no âmbito do *strategic management* e considera o design, como instrumento estratégico (Canneri in Mauri, 1996). O design, portanto, se apresenta como uma disciplina transversal, e mesmo "atravessável", ao aceitar e propor interações multidisciplinares.

#### 4. O PENSAMENTO DE DESIGN NA GESTÃO DA COMPLEXIDADE

É interessante notar que o desafio na atualidade, para produtores e designers que atuam em cenários definidos como sendo dinâmicos, fluidos, mutantes e complexos, deixa de ser definitivamente o âmbito tecnicista e linear (desafios marcantes na primeira modernidade), passando à arena ainda pouco conhecida e decodificada dos "atributos intangíveis" dos bens de produção industrial. Tudo isso faz com que o design interaja com disciplinas cada vez menos objetivas e exatas, passando a confluir com outras que compõem o âmbito do comportamento humano, dos fatores estéticos e psicológicos, aquelas que consideram o valor de estima, a qualidade percebida e demais "atributos derivados e secundários" até então pouco considerados para a concepção dos artefatos industriais. A própria qualidade e entendimento do termo 'valor' vem regularmente redefinido como bem, nos atesta Manzini ao afirmar que "para atingir o resultado previsto, isto é para produzir valor: mais que a tradicional 'cadeia de valor' ocorre hoje falar de 'rede de valor' ou de 'constelação de valor' para utilizar uma expressão de Richard Norman" (Manzini, 2004). Está de fato emergindo, em oposição à histórica competitividade pela especialização, um forte interesse pela co-

laboração interdisciplinar como nos demonstra Biamonti: “Hoje, de fato, o valor econômico é cada vez mais o resultado de uma co-criação que envolve diferentes fatores, não somente econômicos, mas uma questão de posicionamento dentro da cadeia de valor” (Biamonti, 2007).

Tudo isso exige e exigirá dos designers uma outra capacidade que vai além do aspecto projetual, uma capacidade permanente de atualização e de gestão da complexidade. Necessário se faz, portanto, entender que passamos da técnica para a “Cultura Tecnológica”, da produção para a “Cultura Produtiva” e do projeto para a “Cultura Projetual”. O que aumentou o raio de ação dos designers, ao mesmo tempo em que aumentou também a complexidade de sua atuação. Assim como afirmado por Bauman, de acordo com Branzi, “da época das grandes esperanças passamos à época da incerteza permanente, de transições estáveis. Uma época de crise que não é um intervalo entre duas estações de certezas, aquela passada e outra futura” (Branzi, 2006). Isso nos demonstra que ao invés de esperarmos por uma consolidação da complexidade, com a mesma se tornando um paradigma e espaço de atuação de contornos definidos, deveremos nos habituar a uma nova forma de atuação por parte dos designers, aquela de estarmos sempre preparados para mudanças e ainda participar destas mudanças ao interpretar, antecipar ou mesmo propor novos cenários.

A complexidade tende a se caracterizar pela inter-relação recorrente entre a abundância das informações hoje facilmente disponíveis. De igual forma, ela se caracteriza pela inter-relação recorrente entre empresa, mercado, produto, consumo e cultura. A complexidade tende a tensões contraditórias e imprevisíveis e, através de bruscas transformações, impõe contínuas adaptações e a reorganização do sistema em nível da produção, das vendas e do consumo nos moldes conhecidos. Encontro em Silvia Pizzocaró uma tentativa de aproximação que em muito enriquece o nosso conceito de complexidade. Segundo a pesqui-

sadora, “uma entidade, um conjunto, um sistema, serão complexos se compostos de mais de uma parte estreitamente conexas. Assim sendo a complexidade somente existe quando ambos estejam presentes: nem a desordem e a ordem perfeita são complexas” (Pizzocaró in Bertola e Manzini, 2004). Dentro deste cenário de complexidade necessário se faz, portanto, ao procurarmos estabelecer vínculos e conexões ainda por se firmarem, promover modelos aproximativos em busca de reafirmar uma pretensa ordem possível.

Tudo isso nos leva a concluir que a complexidade hoje presente na atividade de design exige por vezes, dentro da cultura projetual, a compreensão do conceito de gestão da complexidade por parte dos designers, pois, ao atuarem em cenários múltiplos, fluidos e dinâmicos, lidam de igual forma com os excessos das informações disponíveis. Torna-se então necessário, para o design atual, dentro do cenário de complexidade existente, valer-se de novas ferramentas, instrumentos e metodologias para a compreensão e gestão da complexidade contemporânea. A simples abordagem projetual objetiva e linear, então praticada na concepção dos produtos industriais no passado, não são mais suficientes para garantir o sucesso de uma empresa e mesmo para atender à expectativa do usuário atual. A complexidade hoje existente provocou uma desarticulação entre as disciplinas e instrumentos que orientavam o processo de concepção e de desenvolvimento dos produtos durante a solidez moderna. O ‘metaprojeto’, com seu método de abordagens e de aproximação através de fases e tópicos distintos, propõe o desmembramento da complexidade em partes temáticas “gastáveis”, que passam a ser analisadas de forma individual e com maior probabilidade de soluções. Por isso o metaprojeto se apresenta como um modelo de intervenção possível junto a um cenário que se estabelece no mundo cada vez mais complexo e cheio de inter-relações.

## 5. EM BUSCA DE UMA METODOLOGIA PARA A COMPLEXIDADE

A metodologia até então aplicada para o desenvolvimento de produtos, na maioria dos cursos de design, traziam na sua essência as referências do cenário estático presente no modelo moderno, onde normalmente os elementos eram de fácil decodificação, por não serem híbridos, e quase sempre de conteúdos previsíveis por ainda não ter havido o mix de informações fortemente presente no processo de globalização. Este formato objetivo e linear de metodologia projetual prevaleceu como base da construção do mundo moderno onde foi referência para o desenvolvimento do modelo industrial ocidental por grande parte do século XX.

Os elementos de possível interligação apontados pela antiga metodologia projetual, utilizados durante o ato projetual na era moderna, eram conectados de forma previsível e linear, quase sequencial, tendo sempre como referência os fatores objetivos inerentes ao projeto, onde se destacam: a delimitação precisa do mercado e do consumidor, o *briefing*, o custo e o preço do produto, os possíveis materiais a serem utilizados (sempre visando ao custo), as referências da ergonomia antropométrica, a viabilidade fabril e uma estética tendendo para o equilíbrio e a neutralidade. Esta fórmula, atendeu, por muitas décadas, às necessidades básicas do consumidor e respondia às limitações técnico–produtivas existentes por todo o período do desenvolvimento industrial da era moderna. Mas em um cenário complexo e mutante em que vivemos tudo isso não mais corresponde à realidade. Sobre este argumento ressalta Bertola: “Aspecto interessante trazido à tona por Crozier observa o prevalecimento da lógica da inovação sobre aquela da racionalização e por consequência a necessidade de desenvolvimento da capacidade ‘criativa’ sobre a capacidade lógico–matemática” (Bertola, 2004). Novas ferramentas criativas se fazem, portanto, necessárias para cobrir essas lacunas que os modelos metodológicos até aqui utilizados não são mais capazes, sozinhos, de atender.

Na verdade, sabemos que os vínculos e condicionantes produtivos do passado foram determinantes para a configuração da forma estética dos artefatos de produção industrial. Muitas vezes, a capacidade de interpretação por partes dos designers frente às dificuldades produtivas resultou em grandes êxitos formais e estéticos advindos mesmo dos limites tecnológicos e dos vínculos produtivos então existentes. Hoje, a necessidade de se dar forma a um produto é mais uma questão semântica, comunicativa e ergonômica que uma questão tecnológica. Na atualidade, estamos certos de que os produtos ganham forma mais em função das expectativas, das demandas e dos estilos de vida que uma sociedade exprime do que pelas práticas produtivas, pelos vínculos tecnológicos e pelos materiais a serem empregados. A forma não é mais uma questão objetiva funcional: está ligada hoje aos fatores semânticos, psicológicos e subjetivos. O modelo racional aplicado no passado se baseava em fatores exatos, lógicos e precisos. Segundo Penati, “os objetivos a serem atingidos tornaram lógica qualquer ação projetual aos princípios da eficiência. Esta prática sofre processo de revisão porque o mesmo se priva de capacidade interpretativa adequada à explicar os fenômenos complexos” (Penati in Bertola e Manzini, 2004).

O fato de se colocar no centro do debate questões como a organização do projeto, os limites, os vínculos e os condicionantes projetuais fizeram com que a metodologia alcançasse papel de protagonista no desenvolvimento de novos produtos. Afinal, o ponto de partida no âmbito projetual se inicia com a individualização do denominado *problem finding*, passando a seguir ao *problem setting*, antes de chegar ao *problem solving*. Mas a crise da metodologia projetual em prática ocorre não porque o método deixa de ter importância para o projeto no mundo contemporâneo, fluido e globalizado mas, ao contrário, porque suas linhas guias se tornaram insuficientes para a gestão do projeto dentro do cenário de complexidade estabelecido. Isto acontece em vários âmbitos do conhecimento onde exista uma abor-

dagem de cunho projetual, indo do design à arquitetura, passando pelo urbanismo. Por outro lado, as formas e os modos de produção tornam-se cada vez mais híbridos e transversais, fazendo com que a metodologia tenha que deixar de exercer um papel específico e pontual dentro da esfera do projeto, passando a uma relação flexível e adaptável de visão mais circunscrita e holística dentro da Cultura do Projeto.

Mas, certamente, não encontraremos respostas projetuais para as questões de cunho semântico-funcionais apenas através da aplicação da metodologia convencional, pois sabemos que não existe um suporte metodológico infalível quando se aborda aspectos imateriais e a inserção de valores intangíveis e de construção de sentidos, principalmente em cenário complexo como este da era contemporânea. Por isso, a metodologia projetual que organizava e dirigia os rumos do projeto, em uma plataforma de conhecimento estável e sólida, passa a ter na hibridização e na complexidade de cenário o seu desafio de superação, como um instrumento de guia junto aos novos condicionantes que não são mais de fácil visibilidade e identificação.

Hoje, exige-se outra capacidade dos designers uma vez que os valores técnicos e objetivos passaram a ser como *comodities* do projeto de design, ou seja: os mesmos continuam a existir mas não são mais esses valores que determinam sozinhos a qualidade e a diferenciação entre um produto industrial e outro: a estética, a interface, a afetividade e a usabilidade são também reconhecidas como fatores determinantes de qualidade. Tem-se exigido, portanto, dos designers contemporâneos, outros conhecimentos e abordagens que antes não eram necessariamente considerados: aquelas relacionadas aos fatores psicológicos, semânticos, semióticos, da interface e do sentimento humano. Hoje, já se é capaz de projetar o desejo de obter o produto, o amor, a estima e o convite ao seu uso, o que James Gibson denomina de *affordance*. O que requer a presença de profissionais mais cultos e mais relacionados com as disciplinas

humanas e sociais, uma vez que falamos constantemente de Cultura do Projeto e de Cultura Tecnológica. O designer, neste sentido, deve ver o mundo e a Cultura Projetual em uma ótica mais alargada, uma ótica não somente voltada para as questões do produto em si, mas de igual forma à dinâmica que gira em seu entorno.

Assim surgem novas tentativas de abordagens dos problemas através de disciplinas, modelos e metodologias como: metaprojeto; design estratégico; design thinking; sistema design; *advanced design*; *design as a process*; design participativo; co-criation; co-design; design sistêmico (economia circular), etc.

No *design thinking* vem proposto utilizar todo o pensamento, modelo e método aplicado ao design, em outros contextos que necessariamente não sejam voltados apenas aos bens produtivos industriais e/ou serviços. A proposta surge através do David Kelley, CEO e fundador da IDEO Design nos USA, para que esses modelos fossem utilizados em outros contextos diferentes cunhando por vez o termo *design thinking*. O modelo do Meta-projeto, por exemplo, se consolida através da formatação e prospecção teórica que precede a fase projetual ao se elaborar um ou mais cenários através de novas propostas conceituais (*concept*), destinadas a um novo produto ou serviço, ou à efetuação de análises corretivas (*diagnose*) em produtos e/ou serviços já existentes.

A diferença, portanto, nesses modelos projetuais, é que o design se apresenta como sendo bem mais que o projeto da forma do produto, alargando o seu raio de ação junto ao complexo conjunto de atividades compreendidas em sua concepção, do início ao fim. A forma e as funções contidas no produto passam a ser o ponto de partida e não o fim do projeto. Os designers, por vezes, passam a trabalhar na perspectiva de cenários ao invés de atuar de forma pontual na busca de resolver o problema de cada fase linear do processo metodológico. Neste sentido, a ação de conhecimento e de análise prévia da realidade existente (cenário atual) ou pros-

pectada (cenário futuro) fazem plenamente parte do processo de design: o profissional deve ser capaz de traçar os limites, analisar e, sobretudo, realizar uma síntese compreensível de cada etapa projetual já superada.

Pelo seu caráter abrangente e holístico, o metaprojeto explora toda a potencialidade do design, mas não produz *output* como modelo projetual único e soluções técnicas pré-estabelecidas, mas um articulado e complexo sistema de conhecimentos prévios que serve de guia durante o processo projetual. Neste sentido, o metaprojeto pode ser considerado, como diriam os colegas italianos, como sendo o “projeto do projeto”, o que oportunamente, ampliei para “o design do design”. Desta maneira, o design vem aqui entendido, em sentido amplo, como disciplina projetual dos produtos industriais e serviços, bem como um agente transformador nos âmbitos tecnológico, social e humano.

Ao considerarmos a realidade de um “cenário complexo e mutante”, o metaprojeto, por sua vez, como abordado neste artigo, se apresenta no sentido *lato* como um suporte possível à metodologia convencional que opera em cenário previsível e estático e, em sentido *strictu*, como suporte de reflexão na elaboração dos conteúdos da pesquisa projetual. De acordo com Pizzocaró, “a ação meta-projetual consolida e coagula uma forma de reflexão teórica, e esta assume cada vez mais a forma de um saber lingüístico, estratégico e interpretativo, não diretamente prescritivo para a práxis do projeto, mas destinado a decodificar o *projetável* dentro de uma realidade complexa” (Pizzocaró in Bertola e Manzini, 2004). A complexidade existente na atualidade sugere sempre uma atuação mais estruturada por parte dos designers também na fase dos estudos preliminares dos pressupostos para o projeto: a individualização e a identificação do cenário existente e/ou futuro, bem como o mapeamento de um contexto possível são tão relevantes hoje como projetar o produto em si, pois cada decisão em um projeto é uma mediação entre uma série de hipóteses na tentativa se obter uma melhor resposta diante de *inputs* híbridos e complexos.

O metaprojeto nasce, portanto, da necessidade de existência de uma “plataforma de conhecimentos” (*pack of tools*) que sustente e oriente a atividade projetual em um cenário fluido e dinâmico que se prefigura em constante mutação. O metaprojeto visa a transmitir conhecimentos inerentes à disciplina de design, aqui entendido no sentido amplo, como atividade projetual dos produtos industriais e como fenômeno de transformação nos âmbitos tecnológico, social e humano. Metaprojeto como suporte à velha metodologia projetual que “minimiza” (e muitas vezes engessa) as possibilidades de ação profissional e “planifica” as diversas e distintas realidades existentes no mundo contemporâneo. Neste sentido, o metaprojeto desponta como sendo uma alternativa mais flexível e adaptável a diferentes condicionantes hoje deparados pelos designers, bem como às diversas realidades e cenários existentes dentro da Cultura do Projeto.

Diante disto, o metaprojeto se destaca como um modelo que auxilia o projeto também no âmbito dos conteúdos imateriais ao considerar a comunicabilidade, a interface, a cognição, o valor de estima e o de afeto, o valor e a qualidade percebida, colocando-se ainda como mediador na definição do significado do produto (conceito) e da sua significância (valor). O metaprojeto, pelo seu caráter analítico e reflexivo, afirma-se, portanto, como disciplina que se propõe a unir os aspectos objetivos e subjetivos, primários e secundários, principais e derivados, materiais e imateriais de produtos e serviços. Ele nos auxilia, portanto, na compreensão do ato projetual como resposta às profundas necessidades das condições produtivas e projetuais contemporâneas e pode ser considerado em diferentes modos, buscando assim perseguir situações distintas enfrentadas pelos designers da atualidade. Em realidade complexa, como é a de hoje, os designers devem agir com competência de maestro de orquestra procurando promover relações, interligar sistemas desconexos (promover uma plataforma de inter-relações), prospectar novas hipóteses e propor novas possibilidades de interpretações.

Por isso mesmo, o metaprojeto atua principalmente nas fases iniciais do projeto de design, precedendo a fase projetual, observando a realidade existente e prospectando cenários futuros a serem ainda construídos. Segundo Raffaella Trocchianesi “O metaprojeto é um percurso projetual que parte da observação crítica da realidade existente, em função do âmbito que se deseja alcançar e que nos interessa, e chega a um ponto que não é ainda definitivo, mas de um ou mais conceitos possíveis” (Trocchianesi in Deni e Proni, 2008). Em uma linguagem mais simples, poderíamos então dizer que a fase metaprojetual é o momento no qual devemos colocar todos os dados possíveis inerentes ao projeto para uma reflexão inicial, até chegarmos à formulação mais precisa sobre o conceito a ser desenvolvido. Para Deni, “Podemos chegar à definição de metaprojeto como o percurso que precede a fase do projeto no sentido operativo; é o momento no qual se observa o existente, explicitam-se escopos, objetivos e meios projetuais” (Deni, 2008). O objeto do projeto torna-se, assim, o sistema de relações que ligam o produto a um contexto maior que vai de uma comunidade cultural a um território, de um contexto econômico a uma região. Metaprojeto coloca-se, portanto, como um local de reflexão e de colaboração para os conteúdos da pesquisa projetual anterior à fase projetual, oferecendo as bases de definições para o projeto do produto e/ou serviço. Trata-se, por fim, da intencionalidade projetual construída durante a fase que antecede o próprio projeto.

É objetivo do metaprojeto propiciar a configuração de um cenário existente ou futuro, onde se possa proceder à prévia avaliação dos pontos positivos e negativos relacionados ao desenvolvimento de um produto ou serviço. O modelo metaprojetual, quando aplicado, verifica previamente o ciclo de vida, a tecnologia produtiva e as matérias-primas previstas, os fatores sociais e mercadológicos correlacionados, bem como a coerência estético-formal e os fatores de usabilidade intrínsecos, visando a obtenção de um mapa que nos levará a uma visão conceitual e por fim a uma análise mais definitiva antes

da fase projetual. Deve-se perceber o metaprojeto não somente como atividade de suporte ao projeto definitivo em si, mas como um instrumento que, do modelo estático – no qual se percorre somente uma vez as fases do projeto – passa-se para aquele dinâmico onde as verificações são contínuas, com constantes *feedbacks* em todas as fases projetuais, inclusive nas já realizadas. Em suma, um modelo flexível, onde as decisões tendem a ser reversíveis. Observe-se que o modelo metaprojetual, em sua aplicação não exige uma seqüência única, linear e objetiva. Os tópicos básicos de análise não apresentam rigidez na ordem de abordagem, podendo ser analisados seguindo o interesse do designer ou conforme os conteúdos e informações mais próximas dos condicionantes, oportunidades e desafios do projeto a ser desenvolvido.

## **6. O PENSAMENTO DE DESIGN NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UMA NOVA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

As atividades de planejamento, na maioria dos órgãos públicos, ainda são resultantes de projetos pessoais, limitados ao tempo de gestão do dirigente no exercício do cargo, sem compromisso com o todo institucional, e sem perspectiva de continuidade a médio e longo prazos. Normalmente a elaboração de um plano de gestão é habitualmente entregue a tecnocratas que dominam as metodologias de planejamento, mas não têm poderes para executá-las. Geralmente adotam-se metodologias de natureza normativa, fazendo-se projeções para o futuro a partir de análises e diagnósticos do passado, baseadas sempre em quatro tipos de suposições: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Os executivos tendem a rejeitar esses planos, porque os consideram como interferências e restrições indevidas às suas ações. Preferindo, muitas vezes, realizar ações com a “marca” pessoal, geralmente buscando resolver apenas aqueles problemas imediatos, de natureza urgente ou emergencial do dia-a-dia. Desse modo, acabam por limitar sua atuação

aos sintomas ou consequências dos problemas, sem atacar as suas causas, e, portanto, sem resolvê-los.

Essa dicotomia entre aqueles que elaboram e os que executam as ações planejadas é de natureza tipicamente *taylorista*. Como se sabe, essa divisão provocou muitos conflitos nas fábricas, ao longo do século XX. Para contornar o problema, surgiram algumas organizações alternativas, conhecidas como *toyotismo* (em contraposição ao *fordismo*) e produções em grupos semiautônomos. Contudo, na maioria dos órgãos públicos ainda prevalece a divisão taylorista da atividade de planejamento, entre aqueles que planejam e os que executam. Visando solucionar essa dicotomia, surgiram alguns métodos mais modernos de planejamento, entre os quais, o “Planejamento Estratégico Situacional – PES”, que foi o aplicado no nosso caso na gestão da UEMG.

## O MÉTODO PES

Adotamos então o método de Planejamento Estratégico Situacional – PES – para elaborar o Plano de Gestão em dois mandatos consecutivos, 2010–2014 e 2014–2018, na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG. Esse método caracteriza-se por ser de natureza participativa, diferindo daqueles tradicionais, de natureza normativa. O Método PES foi concebido pelo pesquisador chileno Carlos Matus, visando a solucionar as graves falhas dos métodos de planejamento tradicional. Ele considera o plano como parte da ação, de modo que o mesmo só termina com a execução da própria ação. O plano é definido como o “cálculo que precede a ação”. Desse modo, o plano deve ser elaborado por aqueles que detêm poderes e recursos necessários para executá-lo.

Os métodos tradicionais de planejamento geralmente têm um conteúdo tecnocrático e determinístico, baseando-se nos seguintes princípios: a) o futuro é projetado a partir do diagnóstico do passado – as metas futuras são extrapoladas pela análise das trajetórias passadas; b) o objeto do plano é passivo – quem elabora o plano tem todos os poderes para

determinar o que deve ser feito; e c) há uma separação de responsabilidades entre o planejamento e a ação – aqueles que atuam na execução recebem os prognósticos prontos, elaborados pelos planejadores.

Esses métodos tradicionais fazem simplificações da realidade e são pouco potentes para explicar as complexidades da maioria das situações. Além disso, não consideram o domínio dos recursos necessários à execução, incluindo os de ordem material, humana, financeira, política, bem como alianças estratégicas, a oportunidade da ação e, inclusive, coragem e disposição para atuar.

Os métodos tradicionais podem funcionar quando são aplicados aos sistemas materiais, como a programação de produção de uma fábrica. Contudo, isso não acontece nos sistemas sociais, onde os comportamentos dos diversos atores não são passivos e nem determinísticos, e podem variar de acordo com as circunstâncias externas e a percepção de certas oportunidades para atuar. Isso se assemelha a um jogo de xadrez. A cada jogada minha, há uma reação do oponente. A melhor jogada minha, na etapa seguinte, vai depender dessa reação.

Diferindo desses métodos tradicionais, o PES concentra-se em identificar as causas dos principais problemas, para que os dirigentes possam tomar decisões na época certa, atuando preferencialmente nas causas desses problemas. Os problemas não solucionados no devido tempo são vistos como ervas daninhas, que lançam sementes e se multiplicam rapidamente, gerando as urgências. O mau gestor é aquele que vive sufocado em tratar dessas urgências, caso-a-caso, sem nunca ter tempo ou condições para atuar na verdadeira causa. Desse modo, não resolvem os problemas e ficam assorberbados com as suas consequências.

Ao analisar a agenda de um governante latino-americano, Matus descobriu que 98,3% das decisões tomadas poderiam ser consideradas de pouca importância. Isso significa que menos de 2% dessas decisões seriam importantes. As decisões de pouca importância exigiam tempo e

atenções semelhantes do dirigente, se comparadas com aquelas importantes. Além disso, esses assuntos secundários poderiam ser melhor resolvidos em escalões intermediários, onde existem especialistas em cada assunto. Por exemplo, problemas de recursos humanos, no Departamento de Pessoal. Matus recomenda que pelo menos 10 a 15% das atuações dos dirigentes sejam dedicadas aos assuntos considerados importantes, de modo a melhorar a eficácia dessas atuações.

O PES propõe-se a fazer o tratamento tecno-político dos problemas, identificando as suas principais causas. Desse modo, busca contribuir para que os dirigentes possam tomar decisões importantes, nas épocas oportunas, melhorando a sua governabilidade sobre o sistema.

## **TRIÂNGULO DE GOVERNO**

Um bom planejamento estratégico consiste na incessante busca de equilíbrio entre três fatores, que constituem o triângulo de governo que são: projeto de governo, governabilidade e capacidade de governo.

### **Projeto de governo**

Projeto de governo é o elenco de temas prioritários que um Ator se propõe e resolver. Naturalmente, cada Ator pode ter um diferente conjunto de prioridades, com diferentes graus de prudência e audácia. A prudência ocorre quando o Ator conforma-se às restrições existentes e só realiza aquilo que julga possível realizar, sem grandes riscos. Esse tipo de Ator tende a elaborar projetos de governo conservadores, modestos, com subutilização da governabilidade e desperdício da capacidade de governo. No outro extremo, a audácia permite a elaboração de projetos mais ambiciosos e arrojados, mesmo que exijam governabilidade e capacidade de governo superiores aos disponíveis. O Ator audacioso tende a ignorar as restrições e elaborar uma estratégia de construção ou conquista da viabilidade no decorrer das ações.

## Governabilidade

Governabilidade representa o grau de controle que o Ator exerce sobre os recursos necessários à execução do seu projeto de governo. Estes classificam-se em humanos, materiais, legais, financeiros, organizacionais, informacionais e políticos. Esses recursos não são estáticos. Pelo contrário, devem ser considerados de forma dinâmica e flexível, sendo que certos recursos escassos podem ser substituídos por outros. Por exemplo, uma boa estrutura organizacional ou contatos políticos podem substituir a carência dos recursos materiais ou financeiros, necessários ao projeto. A governabilidade depende também das circunstâncias e do tempo, de modo que pode haver uma ocasião mais oportuna para cada tipo de ação. A perda dessa oportunidade pode exigir mais recursos para se realizar a mesma ação.

## Capacidade de governo

Capacidade é representada pela habilidade do Ator em usar a governabilidade, a fim de realizar as ações do seu projeto de governo. Isso inclui principalmente a capacidade de gestão dos recursos disponíveis. Inclui também a capacidade de angariar novos recursos. Além das habilidades individuais, inclui também aquelas de natureza institucional, representada pelas habilidades dos demais membros da equipe. Ela é conseguida pelo uso dos conhecimentos acumulados em experiências anteriores, consulta a especialistas, acesso à base de dados, documentações, leis, normas e outras fontes de informação.

Uma figura equilátera representa esses três fatores do triângulo de governo. O ideal é que se mantenha sempre um equilíbrio entre estes fatores. Os projetos audazes apresentam desequilíbrio, com o projeto de governo maior que a governabilidade e a capacidade, indicando que haverá uma

super solicitação desses fatores. Ao contrário, os prudentes apresentam projeto de governo pequeno em relação à governabilidade e à capacidade, com subutilização do potencial existente. Da mesma forma, esses super e sub-dimensionamentos podem ocorrer com a governabilidade e a capacidade. Considerando que as condições são dinâmicas, esses desequilíbrios podem ocorrer, a qualquer momento, em qualquer um dos lados, mas o ideal é que novos equilíbrios sejam estabelecidos em busca do triângulo equilátero.

### **SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O INÍCIO DE TUDO**

O processo de elaboração do nosso primeiro Plano de Gestão 2010–2014 foi iniciado em setembro de 2010, com a organização do Seminário de Planejamento Estratégico. Dele participaram 29 pessoas da administração superior, incluindo o Reitor, Vice-Reitora, todos os Pró-Reitores, Diretores e Vice-Diretores das Unidades (que ouviram servidores e estudantes), assessores da Reitoria, membros da Equipe de Apoio à Gestão Estratégica – EAGE – e representantes dos servidores técnico-administrativos.

As reuniões foram coordenadas por dois consultores externos que dominavam o método PES. Esse grupo reuniu-se durante três dias, em tempo integral, durante um final de semana, realizando intenso trabalho de identificação dos principais problemas e deficiências e de formulação de propostas para o futuro. O seminário teve início com a definição do cenário no qual se insere a instituição, ou seja, com o levantamento dos elementos importantes na cena política, econômica e social que afetam, positiva ou negativamente, a atuação da UEMG.

A análise partindo do passado revelou que a UEMG ainda carecia de maior apoio nos âmbitos político, econômico e social por parte do seu mantenedor, o Governo de Minas. Em decorrência, encontrava dificuldades para alcançar seus objetivos, principalmente no que se refere ao quadro de pessoal docente e de técnico-administrativo, às instalações

físicas e aos recursos orçamentários para investimento e custeio que se demonstravam insuficientes. Outra grande dificuldade referia-se às restrições impostas pelo regime administrativo, considerando que a UEMG está sujeita às regras gerais de funcionamento do Estado, sem as desejáveis especificidades de uma instituição pública de ensino superior, principalmente quanto aos quadros de pessoal docente e de técnico-administrativo, ou seja a instituição tinha uma autonomia muito limitada.

## **RESULTADOS DO PRIMEIRO SEMINÁRIO**

Ao final de três dias de intensos trabalhos, o grupo definiu quatro desafios institucionais para a UEMG até o ano de 2014, a saber: Consolidar a UEMG como universidade multicampi; Ter corpos docente e técnico-administrativo permanentes, qualificados e valorizados; Ter orçamento suficiente para realizar as ações planejadas e por fim aumentar os conceitos e notas da UEMG nas avaliações do Ministério da Educação e Cultura – MEC, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e no Conselho de Educação de Minas Gerais – CEE/MG.

Foram organizados quatro subgrupos, um para cada Desafio, compostos por cerca de sete pessoas cada. Procuramos compor esses subgrupos com a maior diversidade possível. Assim, cada Pró-reitor participou de um subgrupo diferente, o mesmo acontecendo com os Diretores e Vice-diretores das Unidades. Utilizando-se da técnica de *brainstorming*, os subgrupos geraram, livremente, sugestões para possíveis ações relativas aos respectivos Desafios. Todas essas sugestões foram transcritas em cartões e coladas em um painel. Ao final de cada sessão de *brainstorming*, reunia-se o grupo todo e o relator de cada subgrupo apresentava os resultados obtidos.

## **FORMALIZAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE GESTÃO**

As sugestões apresentadas durante o referido seminário continham um rico elenco de ações. Na visão dos seus participantes, representavam

aquilo que a UEMG deveria realizar durante os próximos quatro anos futuros. Contudo, devido ao processo adotado e à exiguidade de tempo, continham algumas lacunas, superposições e impropriedades. Ressalte-se que todas as propostas elaboradas durante o Seminário foram baseadas apenas nas memórias dos próprios participantes, sem consultas a outras pessoas ou outras fontes de informações.

Assim, coube aos membros da Equipe de Apoio à Gestão Estratégica – EAGE – fazer a análise detalhada das ações propostas e sistematizá-las, em um paciente trabalho que durou cerca de três meses. Algumas delas foram unificadas porque, mesmo com diferentes redações, referiam-se ao mesmo conteúdo. Outras foram desdobradas porque continham mais de um conceito na mesma frase. Verificou-se também que as diversas ações apresentavam diferentes graus de abrangência. Algumas delas referiam-se a aspectos pontuais, enquanto outras eram mais amplas.

As Ações semelhantes entre si foram agrupadas e o conjunto delas serviu para definir uma certa *Situação*, e o conjunto das Situações semelhantes definiu a *Temática*. Pela metodologia adotada, Situação representava o estado atual do problema que se pretendia resolver, e as respectivas Ações aquilo que deveria ser realizado para provocar impacto nessa Situação.

Por exemplo: as ações “A1 – Mapear as necessidades regionais do Estado em termos de ensino superior” e “A2 – Priorizar e implantar cursos de graduação de acordo com as necessidades regionais” referiam-se à mesma situação “S1 – Falta de política de consolidação e expansão das atividades acadêmicas”. Essa Situação, por sua vez, refere-se à Temática “T-1 – Ensino, Pesquisa e Extensão”. Constatou-se, também, examinando-se os quatro Desafios, que o primeiro deles, “consolidar a UEMG como universidade multicampi” constituía-se no Desafio maior e que os demais estariam nele contidos.

## **MAPA SITUACIONAL**

O Mapa situacional é o conjunto das Situações (S), classificados por Áreas Temáticas (T). As análises pós-seminário levaram à formulação de 26 Situações, classificadas em 06 Áreas Temáticas, onde incidem, no total, 83 Ações. No entendimento dos participantes do Seminário, essas Ações seriam aquelas que provocariam maiores impactos nas Situações identificadas.

O Mapa Situacional elaborado foi distribuídos entre todos para serem afixados em seus ambientes de trabalho. Observa-se que algumas Situações, que vinham marcadas por asteriscos, foram consideradas como fora de governabilidade do Ator (Reitor). Isso significa que este Ator não detém os recursos necessários para solucioná-las, devendo procurar apoios ou alianças externas para poder resolvê-las.

## **QUADRO DE AÇÕES**

O Mapa Situacional foi detalhado em forma de um Quadro de Ações, que foi submetido, sucessivamente, a discussões e validações em diversas instâncias, dentro da UEMG, quando algumas adaptações foram realizadas. Por fim, o Plano de Gestão foi submetido à aprovação do Conselho Universitário, constituindo assim o Plano de Gestão que foi impresso e disponibilizado no site da UEMG.

## **IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES**

A implementação das Ações ficou a cargo dos principais ocupantes de cargos executivos da Universidade. Para isso, os respectivos responsáveis detalharam as Ações em mais um nível, chamado de Operações. Para cada Operação foi designado o respectivo Responsável e fixou-se o Prazo limite para sua execução, bem como os recursos necessários.

## CONEXÕES COM O ACORDO DE RESULTADOS

O Acordo de Resultados era o sistema oficial de Planejamento implantado pelo Governo de Minas Gerais, em todos os órgãos públicos do Estado. A metodologia do Acordo de Resultados, além de alterar a fonte de recursos e a sistemática para o pagamento do Prêmio por Produtividade. Estabelecia a sua forma de Elaboração, Acompanhamento e Avaliação. Também disciplinava aspectos relacionados à ampliação das autonomias gerencial, orçamentária e financeira, concedidas aos órgãos que conseguissem obter resultado satisfatório das metas estabelecidas. Exigia que cada órgão apresentasse, anualmente, uma previsão de metas a serem alcançadas no próximo ano. Ao final do ano, esses órgãos deveriam apresentar relatórios, com os devidos comprovantes, sobre as metas alcançadas.

Após a elaboração do Plano de Gestão, essas metas foram compatibilizadas com as Ações do Plano. Desse modo, promoveu-se uma sincronia entre o Acordo de Resultados e o Plano de Gestão da UEMG.

## ACOMPANHAMENTO

A execução das Operações previstas foi monitorada por um sistema de informações *on line*, especialmente montado para esse fim, com emissão de relatórios bimensais de acompanhamento.

O acompanhamento do plano, como um todo, passou a ser responsabilidade do Grupo de Gestão Superior criado por Portaria do Reitor. Esse Grupo reunia-se semanalmente, sob presidência do próprio Reitor. Mensalmente, havia reuniões de acompanhamento desse Grupo com os diretores das Unidades da capital e interior.

## RESULTADOS

O Plano teve o objetivo principal de nortear as ações da gestão, para que todos os dirigentes da instituição passassem a atuar de modo articula-

do e integrado, entorno dos temas considerados importantes. Isto é particularmente válido na UEMG, uma universidade de caráter *multicampi*. O Plano serviu também para estabelecer consenso sobre as principais Situações (problemas) e as Ações prioritárias, onde deveriam ser concentrados todos os nossos esforços. Com isso, pôde-se melhorar significativamente a utilização dos recursos disponíveis, de forma planejada, reduzindo-se gradualmente as atuações emergenciais e casuísticas.

As frequentes reuniões com a equipe de gestão contribuíram para criar uma linguagem em comum e uma nova cultura de gestão dentro da Universidade. Contudo, a principal mudança foi a percepção externa, no âmbito político, sobre a qualidade e o comprometimento da gestão da UEMG. Isso produziu um crescente reconhecimento, pelo Governo do Estado, da importância da UEMG para Minas Gerais que passou a ser vista não mais como um peso orçamentário, mas como órgão estratégico para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais.

## 7. NOTAS DE UM REITOR DESIGNER OU DESIGNER REITOR

Era, frequentemente, indagado pelos meus colegas, sobre a influência da minha formação como designer na gestão da Universidade. De fato, mesmo que no início não tivesse percebido isto de forma explícita, com o passar dos tempos, percebia, a cada dia, que o modelo da minha formação holística em design, bem como o uso de processos metodológicos como forma de resolver problemas inerentes a um projeto de design, eram bem similares àquilo que praticava diariamente na gestão como reitor.

Como sabemos, o designer não trabalha sozinho, mas sempre em equipe, o que não impede que uma concepção ou idéia inicial surjam de sua percepção. Um designer demonstra, sim, o seu talento individual e seu estilo diferenciado, por meio de poéticas próprias que se traduzem em criatividade e inovação. Ocorre que para por em prática os projetos

idealizados, se faz necessária sempre a intermediação de uma equipe multidisciplinar com expertises específicas em cada âmbito do conhecimento. Por várias vezes ainda ocorre, e somente no decorrer do projeto se faz necessária a inclusão de colaboradores e auxiliares distintos. De igual forma, a busca da obtenção de um melhor resultado para os projetos, faz com que os designers procurem especialistas em áreas que não dominem. A título de exemplo, tente imaginar um designer que não interaja com a equipe técnica de engenharia para melhor entender o conteúdo e a distribuição dos componentes internos de um eletrodoméstico ou de um equipamento de informática? Ou no caso de ele precisar utilizar um material que resista ao aquecimento ou ao resfriamento, quando assim for necessário? Ou mesmo um efeito luminoso em uma placa de sinalização de um shopping ou aeroporto?

Comigo mesmo assim ocorreu quando solicitado pela *Mediphacos Ophthalmic* para desenvolver uma embalagem de lente intra-ocular, que deveria cumprir as recomendações de higiene hospitalar e de segurança no uso por parte do cirurgião. Logicamente que precisei do auxílio de profissionais da área médica, para que me fornecessem os conhecimentos necessários a fim de compreender a complexidade do projeto com que estava lidando. De outra vez, já como reitor da universidade, me deparei com a criação do primeiro curso de Medicina da UEMG. De igual forma, nos cercamos de consultores externos da área da saúde para nos auxiliarem na formatação do curso, bem como para as especificações dos equipamentos e utensílios necessários.

Desse modo, o designer ao tomar conhecimento do problema ou do desafio posto pelo cliente, utiliza de um rota, linha-guia, modelo, metodologia, plano de trabalho etc., e, partindo do problema, passa a considerar as condicionantes como o público usuário a ser atingido, os maquinários e tecnologias disponíveis na empresa fabricante, os recursos financeiros à disposição para a realização do projeto e vários outros parâmetros que

devem ser considerados em busca de um melhor resultado. A primeira coisa que um designer faz diante da demanda, portanto, é tomar conhecimento sobre as condições existentes e disponíveis, conhecer a empresa, saber da tecnologia e das matérias-primas, o perfil do consumidor e a faixa social onde a empresa atua.

No tocante à gestão, mesmo tomando ciência disso somente com o passar dos tempos, percebi que utilizava desses mesmos princípios para resolver um desafio ou problema no âmbito da Universidade. Por exemplo, eu tinha percebido que o *modus operandi* existente na instituição era de um formato centralizador, que pouco delegava as tarefas a terceiros. Assim, percebi que o modelo de gestão da Universidade era muito personalizado ao desconsiderar as competências dos seus próprios colaboradores. A gestão era também estritamente focada no cumprimento de protocolos administrativos diários, faltando uma prospecção de futuro. E tudo isso é o oposto do que ocorre em um processo de design, onde se ouve muito e se divide os problemas com várias pessoas, quer seja da área técnica ou na área comercial.

Cabe, portanto, ao designer a concepção, o projeto, o desígnio que é propriamente de onde surgiu o termo design. Para tanto, o designer, por sua natureza de formação holística e multidisciplinar, se ocupa mais da prospecção e do futuro com vistas a torná-lo melhor. Ele não pode se tornar uma presa do “estado da arte” existente, mas, ao contrário, vislumbra sempre novos cenários para sair do *status quo* e do lugar comum, ao promover rupturas e inovações em busca do bem das pessoas e da sociedade.

Foi justamente ao observar essa realidade, que ainda se encontrava presente na gestão da UEMG, que passei a fazer a analogia que faço do designer como um regente de orquestra, cuja atuação não necessariamente requeira que saiba tocar todos os instrumentos, mas sim coordená-los, organizá-los e conduzi-los à uma bela sinfonia, ou seja: delegar e

conduzir sempre fez parte da regência de uma orquestra e do processo de design, pelo menos naquele design destinado ao processo fabril de larga escala industrial, no qual se encontram envolvidas uma grande cadeia produtiva, promocional e distributiva.

Uma das primeiras ações que implementei no início da gestão como reitor da UEMG, desde o primeiro mandato, foram as periódicas reuniões gerenciais, ocorridas todas as segundas-feiras, com a presença do vice-reitor, chefe de gabinete, demais pró-reitores e principais assessores. Tudo isso em busca de conhecer os desafios em curso em cada pasta e, juntos, todos podiam opinar, buscando uma melhor solução para a resolução das questões ali postas, inclusive as minhas. Essas reuniões eram uma forma de descentralizar a gestão, mas também uma maneira de haver o *feedbacks* das atividades e ações que já tinham sido realizadas. Essas reuniões propiciavam o compartilhamento de informações para que, dessa forma, todos pudessem contribuir em busca de solucionar os diversos e diferentes problemas em curso.

Para mim, identificar similaridades entre a gestão e o processo de design me faz recorrer aos desafios que tive ao liderar equipes de designers na indústria, bem como em escritório próprio que mantive por vários anos. Em ambas as situações lidei com diferentes clientes, profissionais e fornecedores com pontos de vista díspares, o que me concedeu uma rica experiência prática que foi muito importante para a minha formação tanto como designer quanto gestor. Outro aspecto muito importante nessa relação trata-se do compromisso que um designer tem “com” e “para” o “outro”, isto é, o designer opera em um cenário em que busca resolver problemas nos quais o beneficiário será sempre outra pessoa, ou seja, o outro que fará uso daquele produto ou daquele serviço. Esse é um dos aspectos que diferenciam o design da arte. O primeiro tem como função promover sentido aos produtos e serviços concebidos, enquanto a arte pode se privar de função ou explicação e até mesmo de sentido. Por isso

mesmo eu vejo o design como a prótese do corpo e, a arte como a prótese da alma. Nesse viés, podemos, então, dizer que a gestão se aproxima mais do design que da arte.

Outro ponto que pode também ser considerado como possível afinidade entre o design e a gestão, diz respeito a multidisciplinaridade e interdisciplinaridade presente no design, que sendo abrangente e holística, considera desde a funcionalidade por meio dos parâmetros técnicos das engenharias à estética por meio das diversas expressões das artes, passando ainda pelos fatores emocionais e cognitivos por meio da psicologia. Muitas vezes o designer precisa fazer uso da música como elemento de comunicação e de interface, da medicina por meio da ergonomia e da antropometria, da história e literatura para a realização de projetos gráficos, da antropologia e da sociologia por meio dos projetos de interiores, bem como várias outras disciplinas que se utilizam conforme os desafios postos, isto é, todas essas e outras disciplinas presentes no âmbito de uma universidade promovem afinidades em conceito e prática do design. Essa rica transversalidade do design, com diferentes áreas vem ser um importante facilitador para a promoção de ações multidisciplinares quando o gestor contém essa formação.

Uma decisão muito assertiva que tomei quando entrei para a gestão foi a de não me afastar por completo da sala de aula e da pesquisa em design. Continuei a orientar e ministrar módulos no programa de pós-graduação em design, durante todo o período em que estive na gestão universitária. De igual forma, continuei realizando seminários, participando de congressos, bancas de qualificação e de tese, além de publicar artigos e livros por meio do Centro de Estudos Teoria, Cultura e Pesquisa em Design – T&C Design, que instituí na Escola de Design da UEMG antes de seguir para a gestão superior. Tudo isso me alimentava como profissional do âmbito do design, mas de igual forma me trazia ricas experiências que culminava por utilizar como gestor universitário.

Ao trabalhar com limitação orçamentária e com a falta de autonomia na universidade, diante das normas e leis governamentais que a regem, vejo também, por esse viés, outra proximidade entre as funções de designer e a de gestor. Por exemplo, a impossibilidade constante em lei de abrir um concurso público para contratar servidores ou professores, ou mesmo realizar um novo plano de carreira me remetem a algumas situações por mim vivenciadas como designer, quando também não tinha autonomia de escolher um material que desejava, por exemplo os termoplásticos injetados, para os meus projetos de produtos que me dariam maior liberdade plástica e estética. De igual modo, eu também não tinha autonomia de escolher uma tecnologia ou ferramental mais avançado que traria melhor qualidade final ao produto, porque a empresa também não detinha recursos para adquiri-los.

## ENTRE O PLANEJAMENTO E O MÉTODO

Outra relação que se percebe entre o planejamento de gestão e o método de trabalho em design diz respeito aos desafios a serem resolvidos que nunca são os mesmos, mas sempre mutáveis. Por isso o designer tem o *briefing* e o gestor tem o plano de gestão, que, por analogia, pode ser considerado como sendo um *superbriefing*, por ser de maior tempo de abrangência. Enquanto o *briefing* serve para atender um projeto por vez, o plano de gestão engloba o período de um mandato ou até mais, mesmo que este venha subdividido em fases como sendo de curto, médio e longo prazo. Mas os problemas, independentes do *briefing* ou do plano de gestão, nunca são idênticos e por isso mesmo as abordagens e soluções são sempre distintas.

Ocorre, muitas vezes, que diante de um problema de design ou de gestão, você não saber nem por onde começar. Assim, se confirma que tanto no design quanto na gestão, não existe uma cópia de um *modus operandi* preciso e preestabelecido por um método único ou por um pla-

nejamento ao todo confiável e que possa ser implementado com rigor. Existe, em ambos casos, uma forma de abordagem que, no caso do design, nós herdamos da metodologia projetual, que com o tempo de prática se torna uma forma natural de analisar e resolver problemas. Mas essa maneira de pensar e de agir serve também para a gestão, e aqui também reconheço um paralelo entre as duas atividades em análise.

Percebe-se, assim, que tanto no design quanto na gestão, o primeiro passo é sempre o de melhor delinear o problema. A seguir, passa-se à etapa de definir as condicionantes existentes para a sua resolução; depois as gerações de alternativas em busca das melhores possibilidades; na sequência considerar tecnicamente a melhor solução escolhida; realizar um modelo de teste; um protótipo, e depois das possíveis correções colocar em produção e disponibilizar aos consumidores no caso do design. Na gestão é mais ou menos isso também o que ocorre, colocando, por fim, o resultado final como norma ou procedimento interno na instituição, até chegar aos beneficiários, que são os alunos, professores, servidores e a comunidade em geral. É parte natural da realização profissional de um designer ver seus projetos saindo do papel, se transformando em modelos e protótipos até serem disponibilizados ao mercado para usuários consumidores. O mesmo ocorre na gestão, quando vemos um curso novo iniciado ou o resultado de uma pesquisa sendo aplicada.

Interessante notar que, no nosso segundo mandato, esse formato do pensamento em design aplicado à gestão corrobora o modelo surgido no início do ano 2000, denominado de *design thinking*, no qual a maneira de abordar e resolver um problema de design passa a ser aplicada em diferentes contextos que não necessariamente nessa atividade. De fato, a forma de pensar de um designer, a partir do modelo utilizado pelo seu método de trabalho, pode, sim, com grande sucesso, ser replicada em outras circunstâncias como também propõe o *design estratégico* e demais correntes de pensamentos surgidas a partir da primeira década desse século iniciado.

## 8. CONCLUSÃO

Penso que, por ter formação em design e utilizar do seu método de trabalho, passei naturalmente a aplicá-lo na gestão sem precisar de buscar analogia com o *design thinking* ou com o *design estratégico*. Nem mesmo me preocupava se as ações estavam pautadas no método de design ou no plano de gestão. Isso ocorre em uma fase mais madura como reitor, e de porte de um plano de gestão, buscava apenas colocá-lo em prática. Um plano tem que ser sempre revisado em busca de eliminar o que já foi realizado e inserir novas demandas que são sempre uma constante em um ambiente universitário. Esse modelo de agir, porém, pode, sim, ser muito semelhante tanto na prática de gestão quanto no processo de design.

No meu caso específico, a metodologia que utilizamos, por ocasião dos nossos dois mandatos, teve como referência o Planejamento Estratégico Situacional – PES, que não é uma metodologia tão rígida e linear como outras de gestão disponíveis. O PES orienta os trabalhos de maneira que você possa realizar “o mais com menos”, definir as prioridades pela limitação dos recursos disponíveis e também propõe a centralização do foco nas maiores ações que alavanquem outras menores em reboque. O método PES foi por nós escolhido, resguardadas as devidas proporções, pela situação histórica sob a qual essa ferramenta fora pensada. No caso, foi implementada no Chile, na década de 1970, em busca de retirar, em breve tempo, o país da sua condição de subdesenvolvimento com ênfase na melhoria social. Nós vimos, então, uma semelhança com a situação da UEMG, que em 2010 ainda era uma universidade com orçamento insuficiente e com muitos desafios a serem resolvidos. O PES nos permite ainda constantes revisões de percurso, devido mesmo às possíveis mudanças de cenário e aos problemas de governabilidade existentes.

O PES é uma metodologia que é logicamente diferente, mas que as vezes se aproxima do pensamento e modelo do metaprojeto que ajudei

a introduzir no Brasil. O metaprojeto trata da questão da complexidade e como operar em cenários mutantes, ao propor a utilização de um modelo também mutante. Dessa forma, posso assegurar ter aplicado, em muito, o metaprojeto durante os meus períodos de gestão na UEMG. Se consideramos que o design se tornou uma atividade complexa e que a velha metodologia não mais respondia à sua função, ocorre também que a gestão se tornou complexa, o que legitima, de igual forma, a utilização de novas ferramentas de controle. Isso não quer dizer que não se podem aplicar antigas metodologias de design e antigos modelos de gestão. Essas, porém, apresentam sempre respostas previsíveis que em pouco tempo já estarão obsoletas. São respostas que as vezes responderão somente momentaneamente o problema e não resolverão, de fato, a questão, porque não promovem a inovação, não dão o salto necessário, elas não propõem novos estilos de vida no caso do design e não proporcionam significativas rupturas no caso da gestão.

Tudo isso nos faz crer que o metaprojeto possa, sim, ser um modelo capaz de lidar com a complexidade do projeto, bem como com a complexidade da gestão. O metaprojeto que inova ao evidenciar, claramente, as conexões não apenas objetivas mas também as subjetivas. Muitos problemas no projeto de design e também na gestão, aparecem de forma repentina e fora do lugar comum e que antes eram previsíveis, objetivos e lineares. Nós, designers, lidamos com isso rotineiramente, pois na maioria das vezes a demanda que nos chega é por algo que ainda não existe, e muitas das vezes isto também ocorre nas universidades.

Outra diferença da velha metodologia para o metaprojeto é que a velha metodologia é baseada em dados rígidos, em aspectos técnicos—lineares—objetivos. Por isso ela é bem mais fácil de aplicar que o metaprojeto, pois, nesse caso, temos que considerar também os aspectos subjetivos, imateriais, psicológicos e sociais. Com o metaprojeto passamos a considerar também a psicologia cognitiva, sociologia, antropologia e a

questão da identidade cultural como fatores inerentes ao projeto de design. E tudo isso também faz parte do dia a dia de um gestor de universidade, por isso mesmo o metaprojeto e o pensamento metaprojetual acabaram me auxiliando na gestão. Muitas vezes eu me via refletindo sobre um problema de gestão ao colocar as seguintes questões: será isso mesmo que é preciso ser feito? Será essa a melhor solução que a gente pode ter? Teria outra? Qual impacto dessa solução ao invés dessa outra? Mas tudo isso é justamente o questionamento que fazemos quando aplicamos o modelo metaprojetual no design. O metaprojeto se propõe a ir além do projeto, refletir sobre, indagar e prospectar antes de agir e, se necessário for, rever as possíveis soluções encontradas. De forma intuitiva, portanto, eu já estava agindo e pensando, durante a gestão, como um designer-reitor ou um reitor-designer que faz uso do “pensamento de design” tanto no âmbito do projeto quanto da gestão.

## AGRADECIMENTO

Agradeço ao colega e amigo prof. Itiro lida, pelo assessoramento durante os meus primeiros anos de mandato como reitor. A ele o meu eterno reconhecimento e gratidão nas fases de elaboração e acompanhamento do Planejamento Estratégico e do Plano de Gestão da UEMG.

## REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. *La società dell'incertezza*. Bologna: Ed. Il Mulino, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernità Liquida*. Roma/Bari: Editori Laterza & Figli, 2002.
- BERTOLA, Paola e MANZINI, Ezio (org.). *Design Multiverso*: Appunti di fenomenologia del design. Milano: Edizione Polidesign, 2004.
- BIAMONTI, Alessandro. *Learning environments*: nuovi scenari per il progetto degli spazi della formazione. Milano: Franco Angeli, 2007.
- BERTOLDINI, Marisa. *La cultura politecnica*. Milano: Bruno Mondadori, 2004.
- BONFANTINI, Massimo. *Charles Sanders Peirce*: Opere. Milano: Bompiani, 2003.

BRANZI, Andrea. *Modernità debole e diffusa: il mondo del progetto all'inizio del XXI secolo*. Milano: Ed. Skira, 2006.

BROWN, T. *Change by design: How design thinking transforms organization and inspires innovation*. New York; Harper Collins Publishing, 2009.

CATALANO, Giuseppe. *Valutare Le attività amministrative delle università: Aspetti metodologici e buone pratiche*. Bologna: Ed. Il Mulino, 2004.

BUCCI, A. *L'Impresa guidata dalle idee*. Milano: Ed. Domus Academy, 1992.

CASTELLS, Manuel. *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell, 1996.

CELASCHI, Flaviano. *Il design della forma merce: valori, bisogni e merceologia contemporanea*. Milano: Il Sole 24 Ore / POLIdesign, 2000.

CELASCHI, Flaviano e DESERTI, Alessandro. *Design e Innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Roma: Carocci editore, 2007.

DENI, Michela e PRONI, Giampaolo (org.). *La Semiotica e il progetto: Design, Comunicazione, Marketing*. Milano: Franco Angeli, 2008.

DESERTI, Alessandro. *Il sistema progetto: contributi per una prassi del design*. Milano: POLIdesign, 2001.

FINIZIO, Gino. *Design e management: gestire l'idea*. Ginevra/Milano: Ed. Skira, 2002.

FORMIA, Elena e CELI, Manoela. *Humanities Design Lab: Le culture del progetto e Le scienze umane e sociali*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore, 2016.

LOCKWOOD, T. *Design Thinking: integrative innovation, customer experience and brand value*. New York; Allworth Press, 2009.

MATUS, Carlos. *Adeus, Senhor Presidente: Governantes governados*. São Paulo: Ed. Fundap, 1996.

MARTIN, R. *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2009.

MAURI, Francesco. *Progettare Progettando Strategia*. Milano: Ed. Dunob, 1996.

MORAES, Dijon De. *Manual Planejamento Estratégico Mercado e Imagem (marketing territorial) do Pólo Moveleiro de Ubá e região*. Belo Horizonte: Sebrae-MG, 2006.

MORAES, Dijon De and FIGUEIREDO, Clarice. *Ethics and aesthetics in industrial*

*production: possible ways for the design in this new century.* In: PERUCCIO, P. and CIPOLLA, C. *Changing the change: design, visions, proposals and tools proceedings.* Torino: Umberto Allemandi & C., 2008.

MORAES, Dijon De. *Metaprojeto: o design do design.* São Paulo: Ed. Blucher, 2010.

MORAES, Dijon De; ABRAS, Santuza; IIDA, Itiro. *Plano de Gestão da UEMG: 2010-2014.* Belo Horizonte: Ed. UEMG, 2010.

MORAES, Dijon De. *Universidade do Estado de Minas Gerais: uma experiência em planejamento estratégico.* IN: PATROCINIO, Roberto. *Educação Brasileira : Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.* Brasília: Ed. CRUB, v. 35 n.70/71, 2013.

MORAES, Dijon De; BRITO, José Eustáquio; IIDA, Itiro. *Plano de Gestão da UEMG: 2014-2018.* Belo Horizonte: Ed. UEMG, 2014.

MORAES, Dijon De et al. *Coleção Cadernos de Estudos Avançados em Design.* Belo Horizonte: EdUEMG, 15 Volumes temáticos bilíngue (Port./Inglês), 2006-2021.

Moraes, Dijon De. *Escritos de Design: um percurso narrativo.* São Paulo: Ed. Blucher, 2021.

NORMANN, Richard. *Ridisegnare l'impresa: quando il mappa cambia il paesaggio.* Milano: Etas, 2002.

*Belo Horizonte 29 Outubro 2021*

## DIJON DE MORAES

É designer, escritor, conferencista e professor. PhD em Design pelo *Politecnico di Milano*, com pós-doutoramento no mesmo instituto. Pelo conjunto de sua obra prática e teórica obteve reconhecimento no Brasil e exterior. É autor dos premiados livros: “Limites do Design” (Studio Nobel, 1997); “Análise do design brasileiro” (Blucher, 2006), “Metaprojeto: o design do design” (Blucher, 2010) e “Escritos de Design: um percurso narrativo” (Blucher, 2021). Ocupou por duas vezes o cargo de Reitor da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG. Regular *Visiting Professor* e *Visiting Lecturer* junto ao *Politecnico di Milano*, *Politecnico di Torino* e *Università Degli Studi di Campania* em Nápoles; Membro do Colégio de Doutores em Design da *Università di Bologna*. Fundador do “Centro de Estudos Teoria, Cultura e Pesquisa em Design” na Escola de Design da UEMG e idealizador dos “Cadernos de Estudos Avançados em Design”, coleção bilíngue (português-Ingês) com quinze volumes publicados pela EdUEMG. Tem trabalhos apresentados e publicados em português, espanhol, italiano e inglês. Em 2021 recebeu o título de “*Cavaliere dell’Ordine della Stella d’Italia*”.

[moraesdijon@gmail.com](mailto:moraesdijon@gmail.com)

---

