



THE MARKETING SCHOOL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO DE DESIGN

INCORPORAÇÃO E GESTÃO DE DESIGN NO UNIVERSO DA
JOALHARIA - GESTÃO DE DESIGN NO PAPEL DE DESIGNER DE
JOALHARIA NA EUROPA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

M^a Isabel Chaves

Sob a orientação do Professor Doutor António José de Macedo Coutinho da Cruz Rodrigues

Professor Auxiliar do Instituto de Arte Design e Empresa-Universitário

IPAM-PORTO, MARÇO 2016

M^a ISABEL CHAVES

INCORPORAÇÃO E GESTÃO DE DESIGN NO UNIVERSO DA JOALHARIA

GESTÃO DE DESIGN NO PAPEL DE DESIGNER JOALHARIA NA EUROPA

Projecto apresentado ao IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor António José de Macedo Coutinho da Cruz Rodrigues, Professor Auxiliar do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, e a co-orientação do Mestre João Cunha, Assistente do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário.

PRESIDENTE	Professor Doutor Daniel Sá Professor Adjunto do Instituto Português de Administração e Marketing
VOGAIS	Professor Doutor António Dinis Ribeiro Marques Professora Auxiliar da Universidade do Minho
ORIENTADOR	Professor Doutor António José de Macedo Coutinho da Cruz Rodrigues Professor Auxiliar do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor António Cruz Rodrigues por me ter guiado neste percurso e me ter apresentado ao meu actual chefe.

Ao gestor António Fernandes, por ter apostado e acreditado em mim, acabada de sair da faculdade sem nenhuma experiência no mundo profissional. Por me ter imbuído de confiança e responsabilidades, por me ensinar e responder a todas as minhas questões com paciência.

Aos meus pais por me suportarem nesta fase financeira, psicológica e emocionalmente.

Ao meu irmão por me ouvir e aconselhar livros que ajudaram a desenvolver este relatório e a minha pessoa.

Aos meus amigos mais próximos por me ouvirem, aturarem e aconselharem.

Muito obrigada.

PALAVRAS-CHAVES Gestão de design, design, joalheria, mobiliário

RESUMO

O presente relatório foi elaborado no âmbito do 2º ano do Mestrado em Design Management, que decorre entre Abril 2014 e Junho 2015 sob a orientação do Professor António Cruz Rodrigues e do gestor António Fernandes. Inicialmente tinha como perspectiva ser designer e colocar em prática os conhecimentos da gestão de design numa empresa ainda por formar – SUTTON OF LONDON, mas obstáculos fizeram mudar o percurso do meu papel por várias vezes, sempre sob a orientação do Professor António Cruz Rodrigues e do gestor António Fernandes.

Com formação de base em design de joalheria e cursos técnicos complementares, vejo neste estágio uma forma de combinar licenciatura e mestrado, de aplicar os conhecimentos teóricos de gestão na prática da joalheria, um papel que ainda não usa a gestão de design conscientemente. Um designer de joalheria só beneficia ao saber gerir as várias vertentes – materiais, ergonomias, económicas, prazos, pessoas, cadeia de valor. Como tal, o objectivo deste trabalho será desenvolver e ampliar as acções de um designer de joalheria como gestor - como aplicar, desenvolver e melhorar a gestão de design no design de joalheria.

É importante referir que este relatório acompanha as mudanças de trajecto em termos temporais, por isso são visíveis “quebras” entre elas, não deixando de estar relacionadas.

O relatório divide-se em duas partes. Na primeira parte efectuei um estudo sobre o estado-da-arte da Gestão de Design na Europa, e do mercado económico mundial da joalheria, destacando a Europa em virtude de ser uma das apostas iniciais da empresa.

Esta fase teve como objectivo obter abrir a mente a novas ideias e ligações entre áreas como a Gestão do Design e o comportamento e pensamento humano e, como tal, como motor de arranque para este estágio a para a pesquisa envolvida.

Na segunda, apresento citações de dois livros e de um estudo que podem parecer que não se integram neste relatório, mas que serviram para abrir a mente a novas ideias e ligações entre áreas como a Gestão do Design e o comportamento e pensamento humano e, como tal, como motor de arranque para este estágio a para a pesquisa envolvida. Após as citações, apresento uma revisão de literatura sobre gestão de design, seguido de uma análise documental sobre a gestão de design na joalheria e quais as tipologias de joalheria mais vendáveis nos países de interesse. Falarei também da mudança de rumo do estágio, ao mudar de joalheria para mobiliário.

Por fim, apresentarei conclusões – vantagens, o que está a ser feito, o que ainda está por fazer, como fazer – focando-me nos países/zonas em que a empresa onde estagio está interessada em entrar.

KEYWORDS

design management, design, jewelry, furniture

ABSTRACT

This internship report was written within the scope of the 2nd year of the Master degree in Design Management, which extends from April 2014 to June 2015 under the orientation of Professor António Cruz Rodrigues and Manager António Fernandes. Initially my aim was becoming a designer applying the knowledge of design management in a company which was still to be created – SUTTON OF LONDON – but obstacles made me change my course repeatedly, under the permanent orientation of the persons referred to above.

As a jewelry designer with complementary technical courses, I consider this internship a convenient way to combine degree and master degree and to apply theoretical knowledge of management in the practice of jewelry, which is not applying the design management consciously as yet. Knowing how to manage the different areas – materials, ergonomics, economics, deadlines, people and value chain – is beneficial to a jewelry designer. The aim of this work is therefore to develop and widen the actions of a jewelry designer as a manager – how to apply, develop and improve the management of design in jewelry design.

It is important to refer that this internship report accompanies the changes of the trajectory along the time, showing "ruptures" among them, although they do not stop being related with one another.

This report is divided in two parts. On the first part I present quotations from two books and one study that may seem to not have a place in this report, but in fact they have helped me to open my mind to new ideas and connections between areas such as design management, human behaviour and ways of thinking, and, as such, as a propeller to the internship and its research.

On the second part, I did a study on the state of the art of design management in Europe and on the global economic market of jewelry, highlighting Europe due to be the initial investment of the company. Next, a revision of literature on design management

is presented, followed by a documental analysis on the design management in jewelry and the types of jewelry which sell better in the interesting countries. I will also refer the change of course of my internship, from jewelry to furniture.

To finish with, I will present conclusions – advantages, what is being done, what is still to be done, how to do it – concentrating myself on the countries/areas which the company where I am doing my internship is interested in reaching.

ÍNDICE

PALAVRAS-CHAVES	ix
RESUMO	ix
KEYWORDS	xi
ABSTRACT	xi
ÍNDICE	1
LISTA DE QUADROS / FIGURAS	5
QUADROS	6
1. INTRODUÇÃO	9
2. CONCEPTUALIZAÇÕES: PSICOLOGIA E ADORNAMENTOS	13
“THINKING FAST AND SLOW”	15
“MARCAS QUE DEMARCAM	43
CORPO, TATUAGEM E BODY PIERCING EM CONTEXTOS JUVENIS”	44
3. ESTADO-DA-ARTE E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	51
4. METODOLOGIA	59
5. CRONOGRAMA DO TRABALHO	63
6. ANÁLISE DOCUMENTAL	67
7. TENDÊNCIAS	73
8. DECORRER DO ESTÁGIO	79
8.1. Joalheria	80
8.2. Joalheria no mobiliário	91
8.3. Joalheria no mobiliário, aplicada	95
8.4. Design de interiores	96
9. CONCLUSÃO	99
BIBLIOGRAFIA	103

NETGRAFIA.....	103
ICONOGRAFIA	106

LISTA DE QUADROS / FIGURAS

QUADROS

Tabela 1: cronograma do trabalho	65
--	----

LISTA DE FIGURAS (FIG.)

Fig. 1: ilusão Müller-Lyer	17
Fig. 2: esquiço original.....	81
Fig. 3: evolução da 1ª colecção	82
Fig. 4: evolução da 1ª colecção	83
Fig. 5: 1ª colecção finalizada	83
Fig. 6: evolução da 2ª colecção	84
Fig. 7: 2ª colecção finalizada	84
Fig. 8: evolução da 3ª colecção	85
Fig. 9: evolução da 3ª colecção	85
Fig. 10: 3ª colecção finalizada.....	85
Fig. 11: anel de noivado.....	86
Fig. 12: anel de noivado.....	86
Fig. 13: anel de noivado e aliança	87
Fig. 14: anel de noivado e aliança	87
Fig. 15: anel de noivado e aliança	88
Fig. 16: anel de noivado.....	88
Fig. 17: anel de noivado.....	88
Fig. 18: anel de noivado.....	88
Fig. 19: anel de noivado.....	89
Fig. 20: anel de noivado e aliança	89
Fig. 21: anel de noivado e aliança	89
Fig. 22: “Heritage”, Munna	91

Fig. 23: pormenor “Heritage”, Munna.....	91
Fig. 24: “Fortuna”, “Eden” e cofre “Millionaire”, Boca do Lobo	92
Fig. 25: “Monolith”, “Liquid Gold” e “Strata”, Mattia Bonetti.....	92
Fig. 26: “Solaris Kinetic”, Lara Bohinc	92
Fig. 27: “Intrecci”, Palmiero e esquiço de aparador.....	93
Fig. 28: mesa de cabeceira e esquiço de nova mesa de cabeceira com puxador de joalheria ..	93
Fig. 29: “Haiku”, Palmiero e esquiço de tampos e pernas de mesas de apoio	94
Fig. 30: solitário de Rui Goms e esquiço de mesa de apoio com filigrana	94

1. INTRODUÇÃO

GESTÃO DE DESIGN:

"Everything designed, be it a product, identity, interface, environment or communication, has to be managed. Integrating the creative side (intuitive, visual thinking, designing) with the analytical side (deductive, measurable, business management) (...). Design management is the art and science of empowering design to enhance collaboration and synergy between "design" and "business" to improve design effectiveness." (DMI – Design Management Institute)

JOALHARIA:

"A jóia é um artefacto que utiliza como referência o corpo com o qual interage, e que reflecte o tempo em que foi concebido: valores, gostos e estilos de vida. É um objecto pessoal que carrega uma mensagem simbólica e emocional. Estudar Joalheria significa compreender as várias funções e significados da jóia, experimentar novas formas e materiais, desafiando estereótipos e convenções na procura de novas respostas semânticas." (ESAD)

Este trabalho visa dar a conhecer e desenvolver a gestão de design numa empresa de joalheria e mobiliário, um tema ainda pouco explorado em Portugal, e cujos resultados poderão interessar a designers de várias áreas, como empreendedores e artesãos, que têm que ter em mente que este tipo de gestão deve estar presente em todos os níveis da empresa. Na prática traduz-se na melhor execução do papel de designer ao ter conhecimentos para a melhor gestão do seu trabalho, melhor compreensão do papel do designer na empresa e melhor entendimento/coordenação entre integrantes da mesma, o que leva a possíveis reduções de custos, melhores resultados e performances e clientes mais satisfeitos, ou seja, ajuda a criar valor para a empresa.

O meu objectivo para este estágio é desenvolver e integrar a gestão de design no trabalho de designer de joalheria e para o conseguir realizar, pesquisei sobre o

estado-da-arte da gestão de design na Europa e do panorama económico do design de joalharia na Europa, fiz uma revisão de literatura da gestão de design no Design de joalharia na Europa, conversei com pessoas sobre a situação em Portugal e defini uma cronologia do trabalho a realizar. Sendo assim, o trabalho está dividido por partes: o resumo onde clarifico o tema, seguido da introdução onde explico a razão de ser do trabalho, o enquadramento, objectivos e metodologias. Faço depois uma revisão de literatura sobre o tema que pretendo trabalhar, seguido da metodologia, cronograma do estágio, desenvolvimento do mesmo, conclusões e bibliografia.

2. CONCEPTUALIZAÇÕES: PSICOLOGIA E ADORNAMENTOS

Os seguintes textos são da autoria dos autores dos livros consultados, sendo transcritos para fins de investigação. Juntos, constituem um capítulo sobre comportamento e o pensamento humano, que se interliga com o design e com a gestão durante o estágio. São formas de ver, pensar e estar que se devem ter em atenção e se podem aplicar no local de trabalho.

“THINKING FAST AND SLOW”

Daniel Kahneman

“PART I. TWO SYSTEMS

THE CHARACTERS OF THE STORY

Two systems

[...] I adopt terms originally proposed by the psychologists Keith Stanovich and Richard West, and will refer to two systems in the mind, **System 1 and System 2**.

- *System 1* operates **automatically** and **quickly**, with little or **no effort** and **no sense of voluntary control**.
- *System 2* allocates **attention to the effortful mental activities** that demand it, including complex computations. The operations of System 2 are often associated with the subjective experience of agency, **choice**, and **concentration**.

[...]When we think of ourselves, we identify with System 2, the conscious reasoning self that has beliefs, makes choices, and decides what to think about and what to do. Although System 2 believes itself to be where the action is, the automatic System 1 is the hero of the book. I describe **System 1** as **effortlessly originating impressions and feelings** that are the main sources of the explicit beliefs and deliberate choices of System 2. **The automatic operations of System 1 generate surprisingly complex patterns of ideas, but only the slower System 2 can construct thoughts in an orderly series of steps.** I also describe **circumstances in which System 2 takes over, overruling the freewheeling impulses and**

associations of System 1. You will be invited to think of the two systems as agents with their individual abilities, limitations, and functions.” (...)

“The capabilities of System 1 include innate skills that we share with other animals. We are born prepared to perceive the world around us, recognize objects, orient attention, avoid losses, and fear spiders. Other mental activities become fast and automatic through prolonged practice. **System 1 has learned associations between ideas [...];** it has also learned skills such as reading **and understanding nuances of social situations. Some skills,** such as finding strong chess moves, **are acquired only by specialized experts.** Others are widely shared. Detecting the similarity of a personality sketch to an occupational stereotype requires broad knowledge of the language and the culture, which most of us possess. The knowledge is stored in memory and accessed without intention and without effort.” (...)

“**The control of attention is shared by the two systems.** Orienting to a loud sound is normally an involuntary operation of System 1, which immediately mobilizes the voluntary attention of System 2. You may be able to resist turning toward the source of a loud and offensive comment at a crowded party, but even if your head does not move, your attention is initially directed to it, at least for a while. However, attention can be moved away from an unwanted focus, primarily by focusing intently on another target.

The highly diverse operations of System 2 have one feature in common: they require attention and are disrupted when attention is drawn away.”

“**System 2 has some ability to change the way System 1 works,** by programming the normally automatic functions of attention and memory. When waiting for a relative at a busy train station, for example, you can set yourself at will to look for a white-haired woman or a bearded man, and thereby increase the likelihood of detecting your relative from a distance.” (...)

“The often-used phrase “pay attention” is apt: **you dispose of a limited budget of attention that you can allocate to activities, and if you try to go beyond your budget, you will fail. It is the mark of effortful activities that they interfere with each other, which is why it is difficult or impossible to conduct**

several at once. [...] You can do several things at once, but only if they are easy and undemanding.” (...)

“Intense focusing on a task can make people effectively blind, even to stimuli that normally attract attention.” (Kahneman, 2011), pp.20-23

Plot synopsis

“System 1 runs automatically and System 2 is normally in a comfortable low-effort mode, in which only a fraction of its capacity is engaged. System 1 continuously generates suggestions for System 2: impressions, intuitions, intentions, and feelings. If endorsed by System 2, impressions and intuitions turn into beliefs, and impulses turn into voluntary actions. [...]When System 1 runs into difficulty, it calls on System 2 to support more detailed and specific processing that may solve the problem of the moment.” (Kahneman, 2011), p.24

Conflict

“Conflict between an automatic reaction and an intention to control it is common in our lives. We are all familiar with the experience of trying not to stare at the oddly dressed couple at the neighboring table in a restaurant. [...] And every human being has had the experience of not telling someone to go to hell. One of the tasks of System 2 is to overcome the impulses of System 1. In other words, System 2 is in charge of self-control.” (Kahneman, 2011), p.26

Illusions

“To appreciate the autonomy of System 1, as well as the distinction between impressions and beliefs, take a good look at figure 3.” (...)

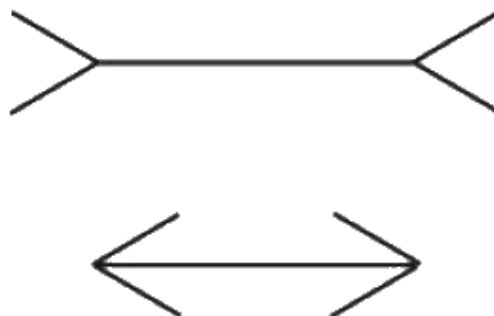


Fig. 1: ilusão Müller-Lyer

“If you have already encountered this image, however, you recognize it as the famous Müller-Lyer illusion. As you can easily confirm by measuring them with a ruler, the horizontal lines are in fact identical in length.

Now that you have measured the lines, you—your System 2, the conscious being you call ‘I’—have a new belief: you know that the lines are equally long. If asked about their length, you will say what you know. But you still see the bottom line as longer. You have chosen to believe the measurement, but you cannot prevent System 1 from doing its thing; you cannot decide to see the lines as equal, although you know they are. **To resist the illusion, there is only one thing you can do: you must learn to mistrust your impressions** of the length of lines when fins are attached to them. To implement that rule, you must be able to recognize the illusory pattern and recall what you know about it. If you can do this, you will never again be fooled by the Müller-Lyer illusion. But you will still see one line as longer than the other.

Not all illusions are visual. There are illusions of thought, which we call cognitive illusions.” (...)

“The question that is most often asked about cognitive illusions is whether they can be overcome. The message of these examples is not encouraging. Because System 1 operates automatically and cannot be turned off at will, errors of intuitive thought are often difficult to prevent. Biases cannot always be avoided, because System 2 may have no clue to the error. Even when cues to likely errors are available, errors can be prevented only by the enhanced monitoring and effortful activity of System 2. As a way to live your life, however, continuous vigilance is not necessarily good, and it is certainly impractical. Constantly questioning our own thinking would be impossibly tedious, and System 2 is much too slow and inefficient to serve as a substitute for System 1 in making routine decisions. The best we can do is a compromise: learn to recognize situations in which mistakes are likely and try harder to avoid significant mistakes when the stakes are high. **The premise of this book is that it is easier to recognize other people’s mistakes than our own.**” (Kahneman, 2011), pp.26-28

“2. ATTENTION AND EFFORT

[...] The **defining feature of System 2**, in this story, is that its operations are effortful, and one of its main characteristics **is laziness, a reluctance to invest more effort than is strictly necessary**. As a consequence, the thoughts and actions that System 2 believes it has chosen are often guided by the figure at the center of the story, System 1. However, there are vital tasks that only System 2 can perform because they require effort and acts of self-control in which the intuitions and impulses of System 1 are overcome.” (Kahneman, 2011), p.29

Mental effort

“[...] the psychologist Eckhard Hess described the pupil of the eye as a ‘window to the soul.’ [...] Hess also wrote of belladonna, a pupil-dilating substance that was used as a cosmetic, and of bazaar shoppers who wear dark glasses in order to hide their level of interest from merchants. [...] He had noticed that the **pupils are sensitive indicators of mental effort**—they dilate substantially when people multiply two-digit numbers, and they dilate more if the problems are hard than if they are easy. His observations indicated that the response to mental effort is distinct from emotional arousal. [...] A graduate student in the lab, Jackson Beatty, shared my enthusiasm and we got to work.” (...)

“Beatty and I focused on paced tasks, such as Add-1, in which we knew precisely what was on the subject’s mind at any time. [...] We soon discovered that the size of the pupil varied second by second, reflecting the changing demands of the task.” (...)

“Add-3, which is much more difficult, is the most demanding that I ever observed. In the first 5 seconds, the pupil dilates by about 50% of its original area and heart rate increases by about 7 beats per minute. This is as hard as people can work—they give up if more is asked of them. When we exposed our subjects to more digits than they could remember, their pupils stopped dilating or actually shrank.” (...)

“Unlike the tasks that we were studying, the **mundane conversation apparently demanded little or no effort**—no more than retaining two or three digits. This was a eureka moment: I realized that the tasks we had chosen for study were exceptionally effortful. An image came to mind: mental life—today I would speak of the life of System 2—is normally conducted at the pace of a comfortable walk, sometimes interrupted by episodes of jogging and on rare occasions by a frantic sprint. The Add-1 and Add-3 exercises are sprints, and casual chatting is a stroll.

We found that people, **when engaged in a mental sprint, may become effectively blind.** (...)

“The similarity was reassuring: the pupil was a good measure of the physical arousal that accompanies mental effort, and we could go ahead and use it to understand how the mind works. Much like the electricity meter outside your house or apartment, the pupils offer an index of the current rate at which mental energy is used.” (...)

“System 2 and the electrical circuits in your home both have limited capacity, but they respond differently to threatened overload. [...] In contrast, the response to mental overload is selective and precise: System 2 protects the most important activity, so it receives the attention it needs; ‘spare capacity’ is allocated second by second to other tasks.” (...)

“The sophisticated allocation of attention has been honed by a long evolutionary history. Orienting and responding quickly to the gravest threats or most promising opportunities improved the chance of survival, and this capability is certainly not restricted to humans. Even in modern humans, System 1 takes over in emergencies and assigns total priority to self-protective actions. Imagine yourself at the wheel of a car that unexpectedly skids on a large oil slick. You will find that you have responded to the threat before you became fully conscious of it.” (...)

“As you become skilled in a task, its demand for energy diminishes. Studies of the brain have shown that the pattern of activity associated with an action changes as skill increases, with fewer brain regions involved. **Talent has similar effects.** Highly intelligent individuals need less effort to solve the same problems, as

indicated by both pupil size and brain activity. **A general ‘law of least effort’ applies to cognitive as well as physical exertion.** The law asserts that if there are several ways of achieving the same goal, people will eventually gravitate to the least demanding course of action. In the economy of action, effort is a cost, and the acquisition of skill is driven by the balance of benefits and costs. Laziness is built deep into our nature.” (...)

“Effort is required to maintain simultaneously in memory several ideas that require separate actions, or that need to be combined according to a rule. [...] System 2 is the only one that can follow rules, compare objects on several attributes, and make deliberate choices between options. The automatic System 1 does not have these capabilities. System 1 detects simple relations (‘they are all alike,’ ‘the son is much taller than the father’) and excels at integrating information about one thing, but it does not deal with multiple distinct topics at once, nor is it adept at using purely statistical information. System 1 will detect that a person described as ‘a meek and tidy soul, with a need for order and structure, and a passion for detail’ resembles a caricature librarian, but combining this intuition with knowledge about the small number of librarians is a task that only System 2 can perform—if System 2 knows how to do so, which is true of few people.

A crucial capability of System 2 is the adoption of ‘task sets’: it can program memory to obey an instruction that overrides habitual responses.” (...)

“One of the significant discoveries of cognitive psychologists in recent decades is that **switching from one task to another is effortful, especially under time pressure.**” (...)

“Even if you think for a living, few of the mental tasks in which you engage in the course of a working day are as demanding as Add-3, or even as demanding as storing six digits for immediate recall. **We normally avoid mental overload by dividing our tasks into multiple easy steps,** committing intermediate results to long-term memory or to paper rather than to an easily overloaded working memory. We cover long distances by taking our time and conduct our mental lives by the law of least effort.” (Kahneman, 2011), pp.32-38

“3. THE LAZY CONTROLLER

System 2 also has a natural speed. You expend some mental energy in random thoughts and in monitoring what goes on around you even when your mind does nothing in particular, but there is little strain. Unless you are in a situation that makes you unusually wary or self-conscious, monitoring what happens in the environment or inside your head demands little effort.”

“For most of us, most of the time, the maintenance of a coherent train of thought and the occasional engagement in effortful thinking also require self-control. Although I have not conducted a systematic survey, I suspect **that frequent switching of tasks and speeded-up mental work are not intrinsically pleasurable, and that people avoid them when possible.** This is how the law of least effort comes to be a law. Even in the absence of time pressure, maintaining a coherent train of thought requires discipline. [...]

Fortunately, cognitive work is not always aversive, and people sometimes expend considerable effort for long periods of time without having to exert willpower. The psychologist Mihaly Csikszentmihalyi [...] has done more than anyone else to study this state of effortless attending, and the name he proposed for it, **flow**, has become part of the language. People who experience flow describe it as **‘a state of effortless concentration so deep that they lose their sense of time, of themselves, of their problems,’** and their descriptions of the joy of that state are so compelling that Csikszentmihalyi has called it an ‘optimal experience.’ [...] Flow neatly separates the two forms of effort: concentration on the task and the deliberate control of attention. Riding a motorcycle at 150 miles an hour and playing a competitive game of chess are certainly very effortful. In a state of flow, however, maintaining focused attention on these absorbing activities requires no exertion of self- control, thereby freeing resources to be directed to the task at hand.” (Kahneman, 2011), pp.39-41

“The busy and depleted system 2

Several psychological studies have shown that people who are simultaneously challenged by a demanding cognitive task and by a temptation are more likely to yield

to the temptation. Imagine that you are asked to retain a list of seven digits for a minute or two. You are told that remembering the digits is your top priority. While your attention is focused on the digits, you are offered a choice between two desserts: a sinful chocolate cake and a virtuous fruit salad. The evidence suggests that you would be more likely to select the tempting chocolate cake when your mind is loaded with digits. System 1 has more influence on behavior when System 2 is busy, and it has a sweet tooth.

People who are cognitively busy are also more likely to make selfish choices, use sexist language, and make superficial judgments in social situations.” (...)

“A series of surprising experiments by the psychologist Roy Baumeister and his colleagues has shown conclusively that all variants of voluntary effort—cognitive, emotional, or physical—draw at least partly on a shared pool of mental energy. Their experiments involve successive rather than simultaneous tasks.

Baumeister’s group has repeatedly found that an effort of will or self- control is tiring; **if you have had to force yourself to do something, you are less willing or less able to exert self-control when the next challenge comes around.” (...)**

“The evidence is persuasive: activities that impose high demands on System 2 require self-control, and the exertion of self-control is depleting and unpleasant. Unlike cognitive load, ego depletion is at least in part a loss of motivation. **After exerting self-control in one task, you do not feel like making an effort in another, although you could do it if you really had to. In several experiments, people were able to resist the effects of ego depletion when given a strong incentive to do so.” (...)**

“The nervous system consumes more glucose than most other parts of the body, and effortful mental activity appears to be especially expensive in the currency of glucose. When you are actively involved in difficult cognitive reasoning or engaged in a task that requires self-control, your blood glucose level drops. The effect is analogous to a runner who draws down glucose stored in her muscles during a sprint. The bold implication of this idea is that the effects of ego depletion could be

undone by ingesting glucose, and Baumeister and his colleagues have confirmed this hypothesis in several experiments.” (...)

“A disturbing demonstration of depletion effects in judgment was recently reported in the Proceedings of the National Academy of Sciences. The unwitting participants in the study were eight parole judges in Israel. They spend entire days reviewing applications for parole. The cases are presented in random order, and the judges spend little time on each one, an average of 6 minutes. (The default decision is denial of parole; only 35% of requests are approved. The exact time of each decision is recorded, and the times of the judges’ three food breaks—morning break, lunch, and afternoon break—during the day are recorded as well.) The authors of the study plotted the proportion of approved requests against the time since the last food break. The proportion spikes after each meal, when about 65% of requests are granted. During the two hours or so until the judges’ next feeding, the approval rate drops steadily, to about zero just before the meal.” (Kahneman, 2011), pp.41-44

“The lazy system 2

One of the main functions of System 2 is to monitor and control thoughts and actions ‘suggested’ by System 1, allowing some to be expressed directly in behavior and suppressing or modifying others.” (...)

“[...] how closely does System 2 monitor the suggestions of System 1? [...] A failure to check is remarkable because the cost of checking is so low: a few seconds of mental work (the problem is moderately difficult), with slightly tensed muscles and dilated pupils, could avoid an embarrassing mistake. [...] People who avoid that answer appear to have more active minds.” (...)

“[...] many people are overconfident, prone to place too much faith in their intuitions. They apparently find cognitive effort at least mildly unpleasant and avoid it as much as possible.” (...)

“All roses are flowers.

Some flowers fade quickly.

Therefore some roses fade quickly.

A large majority of college students endorse this syllogism as valid. In fact the argument is flawed, because it is possible that there are no roses among the flowers that fade quickly. [...], a plausible answer comes to mind immediately. Overriding it requires hard work—the insistent idea that ‘it’s true, it’s true!’ makes it difficult to check the logic, and most people do not take the trouble to think through the problem.

This experiment has discouraging implications for reasoning in everyday life. It suggests that **when people believe a conclusion is true, they are also very likely to believe arguments that appear to support it, even when these arguments are unsound. If System 1 is involved, the conclusion comes first and the arguments follow.** (...)

“Failing these minitests appears to be, at least to some extent, a matter of insufficient motivation, not trying hard enough.” (Kahneman, 2011), pp.44-46

“4. THE ASSOCIATIVE MACHINE

To begin your exploration of the surprising workings of System 1, **look at the following words:**

Bananas Vomit

A lot happened to you during the last second or two. You experienced some unpleasant images and memories. Your face twisted slightly in an expression of disgust, and you may have pushed this book imperceptibly farther away. Your heart rate increased, the hair on your arms rose a little, and your sweat glands were activated. [...]

There was no particular reason to do so, but your mind automatically assumed a temporal sequence and a causal connection between the words bananas and vomit, forming a sketchy scenario in which bananas caused the sickness. As a result, you are experiencing a temporary aversion to bananas (don’t worry, it will pass). **The state of your memory has changed in other ways: you are now unusually ready to recognize and respond to objects and concepts associated**

with “vomit,” such as sick, stink, or nausea **and words associated with “bananas,”** such as yellow and fruit, and perhaps apple and berries.” (...)

“This complex constellation of responses occurred quickly, automatically, and effortlessly. You did not will it and you could not stop it. It was an operation of System 1. The events that took place as a result of your seeing the words happened by a process called **associative activation: ideas that have been evoked trigger many other ideas**, in a spreading cascade of activity in your brain. The essential feature of this complex set of mental events is its coherence. Each element is connected, and each supports and strengthens the others. **The word evokes memories, which evoke emotions, which in turn evoke facial expressions and other reactions**, such as a general tensing up and an avoidance tendency. The facial expression and the avoidance motion intensify the feelings to which they are linked, and the feelings in turn reinforce compatible ideas. All this happens quickly and all at once, yielding a self-reinforcing pattern of cognitive, emotional, and physical responses that is both diverse and integrated—it has been called *associatively coherent*.” (...)

“As cognitive scientists have emphasized in recent years, cognition is embodied; **you think with your body, not only with your brain.**” (Kahneman, 2011), pp.50-51

“The marvels of priming

Reciprocal links are common in the associative network. For example, being amused tends to make you smile, and smiling tends to make you feel amused.” (...)

“Simple, common gestures can also unconsciously influence our thoughts and feelings. In one demonstration, people were asked to listen to messages through new headphones. They were told that the purpose of the experiment was to test the quality of the audio equipment and were instructed to move their heads repeatedly to check for any distortions of sound. Half the participants were told to nod their head up and down while others were told to shake it side to side. The messages they heard were radio editorials. Those who nodded (a yes gesture) tended to accept the message they heard, but those who shook their head tended to reject it. [...] You can

see why the common admonition to “act calm and kind regardless of how you feel” is very good advice: you are likely to be rewarded by actually feeling calm and kind.” (Kahneman, 2011), p.54

“Prime that guides us

Studies of priming effects have yielded discoveries that threaten our self-image as conscious and autonomous authors of our judgments and our choices.” (...)

“Reminders of money produce some troubling effects. Participants in one experiment were shown a list of five words from which they were required to construct a four-word phrase that had a money theme (‘high a salary desk paying’ became ‘a high-paying salary’). Other primes were much more subtle, including the presence of an irrelevant money-related object in the background, such as a stack of Monopoly money on a table, or a computer with a screen saver of dollar bills floating in water. **Money-primed people become more independent** than they would be without the associative trigger. They **persevered almost twice as long** in trying to solve a very difficult problem before they asked the experimenter for help, a crisp demonstration of increased self-reliance. **Money-primed people are also more selfish: they were much less willing to spend time helping another student who pretended to be confused about an experimental task.**”

“The general theme of these findings is that the idea of money primes individualism: a reluctance to be involved with others, to depend on others, or to accept demands from others.” (Kahneman, 2011), pp.55-56

“COGNITIVE EASE

Whenever you are conscious, and perhaps even when you are not, multiple computations are going on in your brain, which maintain and update current answers to some key questions: Is anything new going on? Is there a threat? Are things going well? Should my attention be redirected [...] The assessments are carried out automatically by System 1, and one of their functions is to determine whether extra effort is required from System 2.

One of the dials measures cognitive ease, and its range is between ‘Easy’ and ‘Strained.’ Easy is a sign that things are going well—no threats, no major news, no need to redirect attention or mobilize effort. Strained indicates that a problem exists, which will require increased mobilization of System 2. Conversely, you experience cognitive strain. Cognitive strain is affected by both the current level of effort and the presence of unmet demands.” (...)

“The various causes of ease or strain have interchangeable effects. When you are in a state of cognitive ease, you are probably in a good mood, like what you see, believe what you hear, trust your intuitions, and feel that the current situation is comfortably familiar. You are also likely to be relatively casual and superficial in your thinking. When you feel strained, you are more likely to be vigilant and suspicious, invest more effort in what you are doing, feel less comfortable, and make fewer errors, but you also are less intuitive and less creative than usual.” (Kahneman, 2011), pp.59-60

REFLEXÕES:

- Existem 2 sistemas no pensamento: um involuntário e automático e um racional mas regido pela lei do menor esforço;
- É importante não nos conformarmos com tarefas que não requerem esforço, mas também não nos devemos esforçarmos ao máximo a nível mental pois pode levar a uma menor predisposição para outros trabalhos. Deve haver um equilíbrio – confortavelmente desconfortável;
- Apesar de incentivos monetários levarem a uma maior competição, independência e perseverança no alcance dos objectivos, não se deve incentivar os colaboradores apenas com dinheiro pois isso torna-os mais propensos a serem egoístas;
- Dentro das empresa é importante perceber que os comportamentos variam e porquê;

REFLEXÕES (cont.):

- Estas informações podem ajudar na gestão das pessoas e no tipo de gestão da empresa. Deve-se saber como as pessoas funcionam, porque fazem o que fazem e como reagem para se poder otimizar a gestão em função delas;
- Este livro também ajuda a construção de discursos e venda de ideias ao explicar a forma como reagimos a certas palavras e conseqüentemente fazemos novas associações de ideias

“QUIET – THE POWER OF INTROVERTS IN A WORLD THAT CAN’T STOP TALKING”

Susan Cain

INTRODUCTION

“Our lives are shaped as profoundly by personality as by gender or race. And the single most important aspect of personality [...] is where we fall on the introvert-extrovert spectrum. [...] influences our choice of friends and mates, and how we make conversation, resolve differences, and show love. It affects the careers we choose and whether or not we succeed at them.” (...)

“We live with a value system that I call the Extrovert Ideal—the omnipresent belief that the ideal self is gregarious, alpha, and comfortable in the spotlight. The archetypal extrovert prefers action to contemplation, risk-taking to heed-taking, certainty to doubt. He favors quick decisions, even at the risk of being wrong. She works well in teams and socializes in groups. We like to think that we value individuality, but all too often we admire one *type of individual*—the kind who’s comfortable ‘putting himself out there.’ Sure, we allow technologically gifted loners who launch companies in garages to have any personality they please, but they are the exceptions, not the rule, and our tolerance extends mainly to those who get fabulously wealthy or hold the promise of doing so.”

“Introversion—along with its cousins sensitivity, seriousness, and shyness—is now a second-class personality trait, somewhere between a disappointment and a pathology. Introverts living under the Extrovert Ideal are like women in a man’s world, discounted because of a trait that goes to the core of who they are. Extroversion is an enormously appealing personality style, but we’ve turned it into an oppressive standard to which most of us feel we must conform.” (...)

“[...] Shyness is the fear of social disapproval or humiliation, while introversion is a preference for environments that are not overstimulating. Shyness is inherently painful; introversion is not. One reason that people confuse the two concepts is that they sometimes overlap [...].” (Cain, 2012), pp.2-12

“PART ONE

2. THE MYTH OF CHARISMAYIC LEADERSHIP: The culture of personality, a hundred years later

“At the onset of the Culture of Personality, we were urged to develop an extroverted personality [...] as a way of outshining the crowd in a newly anonymous and competitive society. But **nowadays we tend to think that becoming more extroverted not only makes us more successful, but also makes us better people.** [...] But does it always make sense to equate leadership with hyper-extroversion?” (Cain, 2012), p.42

“THE MYTH OF CHARISMAYIC LEADERSHIP: Harvard Business School and beyond

[...] even at Harvard Business School there are signs that something might be wrong with a leadership style that values quick and assertive answers over quiet, slow decision-making.” (...)

“If we assume that quiet and loud people have roughly the same number of good (and bad) ideas, then we should worry if the louder and more forceful people always carry the day. This would mean that an awful lot of bad ideas prevail while good ones get squashed. Yet studies in group dynamics suggest that this is exactly what happens. **We perceive talkers as smarter than quiet types—** even though grade-point averages and SAT and intelligence test scores reveal this perception to be inaccurate.” (...)

“All of this would be fine if more talking were correlated with greater insight, but research suggests that there’s no such link. In one study, groups of college students were asked to solve math problems together and then to rate one another’s intelligence and judgment. The students who spoke first and most often were consistently given the highest ratings, even though their suggestions (and math SAT scores) were no better than those of the less talkative students. These same students were given similarly high ratings for their creativity and analytical powers during a separate exercise to develop a business strategy for a start-up company.” (...)

“Contrary to the Harvard Business School model of vocal leadership, **the ranks of effective CEOs turn out to be filled with introverts**, including Charles Schwab; Bill Gates; Brenda Barnes, CEO of Sara Lee; and James Copeland, former CEO of Deloitte Touche Tohmatsu.”(...)

“[...] Brigham Young University management professor Bradley Agle studied the CEOs of 128 major companies and found that **those considered charismatic by their top executives had bigger salaries but not better corporate performance.**” (...)

“Indeed, according to a famous study by the influential management theorist Jim Collins, many of the best-performing companies of the late twentieth century were run by what he calls ‘Level 5 Leaders.’ These exceptional CEOs were known not for their flash or charisma but for extreme humility coupled with intense professional will.” (...)

“[...] when he started his research, all he wanted to know was what characteristics made a company outperform its competition. He selected eleven standout companies to research in depth. Initially he ignored the question of leadership altogether, because he wanted to avoid simplistic answers. But when he analyzed what the highest-performing companies had in common, the nature of their CEOs jumped out at him. *Every single one of them was led by an unassuming man like Darwin Smith.* Those who worked with these leaders tended to describe them with the following words: quiet, humble, modest, reserved, shy, gracious, mild-mannered, self-effacing, understated.

The lesson, says Collins, is clear. **We don’t need giant personalities to transform companies. We need leaders who build not their own egos but the institutions they run.**

So what do introverted leaders do differently from—and sometimes better than—extroverts?

One answer comes from the work of Wharton management professor Adam Grant. [...]

It might be that certain organizations or contexts were better suited to introverted leadership styles, he thought, and others to extroverted approaches, but the studies didn't make such distinctions.

Grant had a theory about which kinds of circumstances would call for introverted leadership. His **hypothesis was that extroverted leaders enhance group performance when employees are passive, but that introverted leaders are more effective with proactive employees.** [...]

Grant says it makes sense that introverts are uniquely good at leading initiative-takers. Because of their inclination to listen to others and lack of interest in dominating social situations, introverts are more likely to hear and implement suggestions. Having benefited from the talents of their followers, they are then likely to motivate them to be even more proactive. Introverted leaders create a virtuous circle of proactivity, in other words." (...)

"Extroverts, on the other hand, can be so intent on putting their own stamp on events that they risk losing others' good ideas along the way and allowing workers to lapse into passivity. 'Often the leaders end up doing a lot of the talking, says Francesca Gino, and not listening to any of the ideas that the followers are trying to provide.' But with their natural ability to inspire, extroverted leaders are better at getting results from more passive workers." (...)

"To understand how to maximize these employees contributions is an important tool for all leaders. It's also important for companies to groom listeners as well as talkers for leadership roles." (Cain, 2012), pp.42-58

"3. WHEN COLLABORATION KILLS CREATIVITY: The Rise of the new groupthink and the power of working alone

"In his memoir, he [Steve Wozniak] offers this advice to kids who aspire to great creativity:

Most inventors and engineers I've met are like me—they're shy and they live in their heads. They're almost like artists. In fact, the very best of them *are* artists. *And*

artists work best alone where they can control an invention's design without a lot of other people designing it for marketing or some other committee. I don't believe anything really revolutionary has been invented by committee. If you're that rare engineer who's an inventor and also an artist, I'm going to give you some advice that might be hard to take. That advice is: *Work alone. You're going to be best able to design revolutionary products and features if you're working on your own. Not on a committee. Not on a team.*

From 1956 to 1962, an era best remembered for its ethos of stultifying conformity, the Institute of Personality Assessment and Research at the University of California, Berkeley, conducted a series of studies on the nature of creativity. The researchers sought to identify the most spectacularly creative people and then figure out what made them different from everybody else. They assembled a list of architects, mathematicians, scientists, engineers, and writers who had made major contributions to their fields, and invited them to Berkeley for a weekend of personality tests, problem-solving experiments, and probing questions.

Then the researchers did something similar with members of the same professions whose contributions were decidedly less groundbreaking.

One of the most interesting findings, echoed by later studies, was that the more **creative people tended to be socially poised introverts**. They were interpersonally skilled but not of an especially sociable or participative temperament. They described themselves as independent and individualistic. As teens, many had been shy and solitary.

These findings don't mean that introverts are always more creative than extroverts, but they do suggest that in a group of people who have been extremely creative throughout their lifetimes, you're likely to find a lot of introverts." (...)

"But there's a less obvious yet surprisingly powerful explanation for introverts creative advantage—an explanation that everyone can learn from: ***introverts prefer to work independently, and solitude can be a catalyst to innovation.*** As the influential psychologist Hans Eysenck once observed, introversion concentrates the

mind on the tasks in hand, and prevents the dissipation of energy on social and sexual matters unrelated to work.” (...)

“[...] if solitude is an important key to creativity—then we might all want to develop a taste for it. We’d want to teach our kids to work independently. We’d want to give employees plenty of privacy and autonomy. Yet increasingly we do just the opposite.

We like to believe that we live in a grand age of creative individualism.” (...)

“But the way we organize many of our most important institutions—our schools and our workplaces—tells a very different story. It’s the story of a contemporary phenomenon that I call the New Groupthink—a phenomenon that has the potential to stifle productivity at work and to deprive schoolchildren of the skills they’ll need to achieve excellence in an increasingly competitive world.

The New Groupthink **elevates teamwork above all else**. It insists that creativity and intellectual achievement come from a gregarious place. It has many powerful advocates.” (...)

“The New Groupthink is embraced by many corporations, which increasingly organize workforces into teams [...]” (...)

“Today’s employees inhabit open office plans, in which no one has a room of his or her own, the only walls are the ones holding up the building, and senior executives operate from the center of the boundary-less floor along with everyone else. In fact, over 70 percent of today’s employees work in an open plan [...]” (...)

“[...] some people wish to fit harmoniously into the group, and others to be independent of it. Often the most highly creative people are in the latter category. As Janet Farrall and Leonie Kronborg write in *Leadership Development for the Gifted and Talented*:

While extroverts tend to attain leadership in public domains, introverts tend to attain leadership in theoretical and aesthetic fields. Outstanding introverted leaders, such as Charles Darwin, Marie Curie, Patrick White and Arthur Boyd, who have created either new fields of thought or rearranged existing knowledge, have spent

long periods of their lives in solitude. Hence leadership does not only apply in social situations, but also occurs in more solitary situations such as developing new techniques in the arts, creating new philosophies, writing profound books and making scientific breakthroughs.” (...)

“College students who tend to study alone learn more over time than those who work in groups. Even elite athletes in team sports often spend unusual amounts of time in solitary practice.

What’s so magical about solitude? In many fields, Ericsson [research psychologist] told me, it’s only when you’re alone that you can engage in Deliberate Practice, which he has identified as the key to exceptional achievement. When you practice deliberately, you identify the tasks or knowledge that are just out of your reach, strive to upgrade your performance, monitor your progress, and revise accordingly.” (...)

“Deliberate Practice is best conducted alone for several reasons. It takes intense concentration, and other people can be distracting. It requires deep motivation, often self-generated. But most important, it involves working on the task that’s most challenging to *you* personally.” (...)

“But exceptional performance depends not only on the groundwork we lay through Deliberate Practice; it also requires the right working conditions. And in contemporary workplaces, these are surprisingly hard to come by.” (...)

“A mountain of recent data on open-plan offices from many different industries corroborates the results of the games. **Open-plan offices have been found to reduce productivity and impair memory. They’re associated with high staff turnover.** They make people sick, hostile, unmotivated, and insecure. Open-plan workers are more likely to suffer from high blood pressure and elevated stress levels and to get the flu; they argue more with their colleagues; they worry about coworkers eavesdropping on their phone calls and spying on their computer screens. They have fewer personal and confidential conversations with colleagues. They’re often subject to loud and uncontrollable noise, which raises heart rates; releases cortisol, the body’s fight-or-flight ‘stress’ hormone; and makes people socially distant, quick to

anger, aggressive, and slow to help others. [...] Another study, of 38,000 knowledge workers across different sectors, found that the simple act of being interrupted is one of the biggest barriers to productivity. **Even multitasking, that prized feat of modern-day office warriors, turns out to be a myth.** Scientists now know that the brain is incapable of paying attention to two things at the same time. **What looks like multitasking is really switching back and forth between multiple tasks, which reduces productivity and increases mistakes by up to 50 percent.**

Many introverts seem to know these things instinctively, and resist being herded together.” (...)

“He [Alex Osborn] wrote several books during the 1940s and 1950s, in fact, each tackling a problem that had vexed him in his capacity as head of BBDO: his employees were not creative enough. They had good ideas, Osborn believed, but were loath to share them for fear of their colleagues judgment.

For Osborn, the solution was not to have his employees work alone, but rather to remove the threat of criticism from group work. He invented the concept of **brainstorming, a process in which group members generate ideas in a nonjudgmental atmosphere.** Brainstorming had four rules:

1. Don't judge or criticize ideas.
2. Be freewheeling. The wilder the idea, the better.
3. Go for quantity. The more ideas you have, the better.
4. Build on the ideas of fellow group members.

Osborn believed passionately that groups—once freed from the shackles of social judgment—produced more and better ideas than did individuals working in solitude, and he made grand claims for his favored method.” (...)

“There's only one problem with Osborn's breakthrough idea: **group brainstorming doesn't actually work.** One of the first studies to demonstrate this was conducted in 1963. Marvin Dunnette, a psychology professor at the University of Minnesota, gathered forty-eight research scientists and forty-eight advertising

executives, all of them male employees of Minnesota Mining and Manufacturing (otherwise known as 3M, inventors of the Post-it), and asked them to participate in both solitary and group brainstorming sessions. Dunnette was confident that the executives would benefit from the group process. He was less sure that the research scientists, whom he considered more introverted, would profit from group work.

Dunnette divided each set of forty-eight men into twelve groups of four. [...]Each man was also given a similar problem to brainstorm on his own.” (...)

“The results were unambiguous. The men in twenty-three of the twenty-four groups produced **more ideas when they worked on their own than when they worked as a group. They also produced ideas of equal or higher quality when working individually.** And the advertising executives were no better at group work than the presumably introverted research scientists.

Since then, some forty years of research has reached the same startling conclusion. **Studies have shown that performance gets worse as group size increases** [...]‘If you have talented and motivated people, they should be encouraged to work alone when creativity or efficiency is the highest priority.’

The one exception to this is online brainstorming. Groups brainstorming electronically, when properly managed, not only do better than individuals, research shows; the larger the group, the better it performs.” (...)

“Indeed, after all these years of evidence that conventional brainstorming groups don’t work, they remain as popular as ever. **Participants in brainstorming sessions usually believe that their group performed much better than it actually did,** which points to a valuable reason for their continued popularity—**group brainstorming makes people feel attached.** A worthy goal, so long as we understand that social glue, as opposed to creativity, is the principal benefit.” (...)

“**Psychologists usually offer three explanations for the failure of group brainstorming.** The first is *social loafing*: in a group, some individuals tend to sit back and let others do the work. The second is *production blocking*: only one person can talk or produce an idea at once, while the other group members are forced to sit

passively. And the third is *evaluation apprehension*, meaning the fear of looking stupid in front of one's peers.

Osborn's 'rules' of brainstorming were meant to neutralize this anxiety, but studies show that the fear of public humiliation is a potent force." (...)

"Between 1951 and 1956, just as Osborn was promoting the power of group brainstorming, a psychologist named Solomon Asch conducted a series of now-famous experiments on the dangers of group influence. Asch gathered student volunteers into groups and had them take a vision test. He showed them a picture of three lines of varying lengths and asked questions about how the lines compared with one another: which was longer, which one matched the length of a fourth line, and so on. His questions were so simple that 95 percent of students answered every question correctly.

But when Asch planted actors in the groups, and the actors confidently volunteered the same incorrect answer, the number of students who gave all correct answers plunged to 25 percent. That is, a staggering 75 percent of the participants went along with the group's wrong answer to at least one question." (...)

"That was exactly what happened—the conformists showed less brain activity in the frontal, decision-making regions and more in the areas of the brain associated with perception. **Peer pressure, in other words, is not only unpleasant, but can actually change your view of a problem.**" (...)

"The way forward, I'm suggesting, is not to stop collaborating face-to-face, but to refine the way we do it. For one thing, we should actively **seek out symbiotic introvert-extrovert relationships**, in which leadership and other tasks are divided according to people's natural strengths and temperaments. The most effective teams are composed of a healthy mix of introverts and extroverts, studies show, and so are many leadership structures.

We also need to **create settings in which people are free to circulate in a shifting kaleidoscope of interactions, and to disappear into their private workspaces when they want to focus or simply be alone.**" (...)

“Some companies are starting to understand the value of silence and solitude, and are creating ‘flexible’ open plans that offer a mix of solo workspaces, quiet zones, casual meeting areas, cafés, reading rooms, computer hubs, and even ‘streets’ where people can chat casually with each other without interrupting others’ workflow. [...] **These kinds of diverse workspaces benefit introverts as well as extroverts**, the systems design researcher Matt Davis told me, because they offer more spaces to retreat to than traditional open-plan offices.” (Cain, 2012), pp.74-94

PART FOUR: HOW TO LOVE, HOW TO WORK

“10. THE COMMUNICATION GAP: how to talk to members of the opposite type

If introverts and extroverts are [...] opposite ends of a single spectrum—then how can they possibly get along? Yet the two types are often drawn to each other—in friendship, business, and especially romance. These pairs can enjoy great excitement and mutual admiration, a sense that each completes the other. One tends to listen, the other to talk [...]. But it can also cause problems when members of these unions pull in opposite directions.” (...)

“Probably the most common—and damaging—misunderstanding about personality type is that introverts are antisocial and extroverts are pro-social. But as we’ve seen, neither formulation is correct; **introverts and extroverts are differently social**. What psychologists call ‘the need for intimacy’ is present in introverts and extroverts alike. In fact, people who value intimacy highly [...] are more likely to be someone with a select group of close friends, who prefers “sincere and meaningful conversations over wild parties.” (...)

“Conversely, extroverts do not necessarily seek closeness from their socializing.” (...)

“This was a painfully common dynamic in the introvert-extrovert couples I interviewed: the introverts desperately craving downtime and understanding from their partners, the extroverts longing for company, and resentful that others seemed to benefit from their partners ‘best’ selves.

It can be hard for extroverts to understand how badly introverts need to recharge at the end of a busy day. We all empathize with a sleep-deprived mate who comes home from work too tired to talk, but it's harder to grasp that social overstimulation can be just as exhausting.

It's also hard for introverts to understand just how hurtful their silence can be." (...)

"It can also be hard for introverts and extroverts to understand each other's ways of resolving differences." (...)

"[...] introverts like people they meet in friendly contexts; extroverts prefer those they compete with." (...)

"[...] extroverts are sociable because their brains are good at handling competing demands on their attention—which is just what dinner-party conversation involves. In contrast, introverts often feel repelled by social events that force them to attend to many people at once.

Consider that the simplest social interaction between two people requires performing an astonishing array of tasks: interpreting what the other person is saying; reading body language and facial expressions; smoothly taking turns talking and listening; responding to what the other person said; assessing whether you're being understood; determining whether you're well received, and, if not, figuring out how to improve or remove yourself from the situation." (...)

"So when introverts assume the observer role, as when they write novels, or contemplate unified field theory—or fall quiet at dinner parties—they're not demonstrating a failure of will or a lack of energy. They're simply doing what they're constitutionally suited for." (...)

"[...] an experiment by the developmental psychologist Avril Thorne, now a professor at the University of California, Santa Cruz. Thorne gathered fifty-two young women—twenty-six introverts and twenty-six extroverts—and assigned them to two different conversational pairings. Each person had one ten-minute conversation with a partner of her own type and a second conversation of equal length with her

‘dispositional opposite’. Thorne’s team taped the conversations and asked the participants to listen to a playback tape.

This process revealed [...]. The introverts and extroverts participated about equally, giving the lie to the idea that introverts always talk less. But the introvert pairs tended to focus on one or two serious subjects of conversation, while the extrovert pairs chose lighter-hearted and wider-ranging topics. [...]. The extroverts, by contrast, were more likely to offer casual information about themselves that established commonality with the other person: *You have a new dog? That’s great. A friend of mine has an amazing tank of saltwater fish!*

But the most interesting part of Thorne’s experiment was how much the two types appreciated each other. Introverts talking to extroverts chose cheerier topics, reported making conversation more easily, and described conversing with extroverts as a ‘breath of fresh air.’ In contrast, the extroverts felt that they could relax more with introvert partners and were freer to confide their problems. They didn’t feel pressure to be falsely upbeat.” (Cain, 2012), pp.224-239

REFLEXÕES:

- Líderes e colaboradores devem ter personalidades compatíveis para melhor aproveitamento do potencial de cada um;
- Ambientes de trabalho devem oferecer espaços privados e públicos para agradar a Introvertidos e a Extrovertidos;
- É importante cada pessoa saber identificar os tipos de personalidades para um melhor ambiente de trabalho;
- É necessário parar de usar apenas os brainstorming como “máquina de ideias” e usar formas individuais como por exemplo ‘caixa de ideias’ ou simples conversas individuais;

REFLEXÕES (cont.):

- Não se deve forçar as pessoas a serem algo que não são, mas introvertidos e extrovertidos podem beneficiar com características uns dos outros
- Saber onde nos “encaixamos” e as razões pelas quais agimos de certa maneira pode levar a uma maior autovalorização em termos pessoais, o que conseqüentemente se reflectirá no trabalho, levando a uma maior vontade, esforço e resultados.

“MARCAS QUE DEMARCAM
CORPO, TATUAGEM E BODY PIERCING EM CONTEXTOS JUVENIS”

Vítor Sérgio Ferreira

PARTE II

“I. Marcas que sempre demarcaram: uma sociogénese das práticas de marcação corporal

“Quando falamos de ‘marcas corporais’, referimo-nos a um conjunto de práticas ornamentais do corpo que têm a particularidade de, literalmente, o incorporarem e de, deliberada e indelevelmente, marcarem a sua superfície, com recurso a um complexo e diversificado conjunto de objectos materiais e de técnicas de aplicação. Tomam uma variedade de configurações, sendo as mais recorrentes, actualmente, no mundo ocidental as que se socorrem de formas mais moderadas de perfuração epidérmica, como a tatuagem e o body piercing.”

“De acordo com a tradição popular e alguma história social acumulada [...] foi em finais do século XVIII que as marcas corporais começam a popularizar-se no contexto da sociedade ocidental europeia, [...] A tatuagem e o brinco passaram, então, a constituir uma importante parcela simbólica da experiência de navegação, difundindo-se não só entre seus protagonistas mais directamente implicados [...] como também, [...]entre as suas respectivas redes de relações sociais (Atkinson, 2003; Bradley, 2000; Brain, 1984; Ebin, 1979; Fleming, 2000, DeMello,2000).

A partir daí, criaram-se as condições sociais e culturais para a consolidação do processo no âmbito do qual as marcas corporais foram sendo socialmente construídas como estigma [...] (Goffman, 1988 [1963]: 12). Com efeito, [...] passaram a ser conotadas com o primitivismo, o paganismo, o exotismo e a barbárie, atributos das ‘sociedades selvagens’, de acordo com a visão ‘branca’ e ‘burguesa’ da Europa ‘civilizada’ (Elias, 1989,1990 [1939];BarkaneBush, 1995).”

“Ainda que, ao mesmo tempo, a tatuagem e algumas formas de body piercing também tenham sido experimentadas por personagens distintas pertencentes a estratos sociais mais elevados [...], enquanto signo de excentricidade e luxo, bem

como de distância irónica perante o rigor dos códigos cortesãos e de celebração do respectivo carisma pessoal e poder político através da exotização do corpo civilizado, a burguesia tendia a desconsiderar a beleza estética das marcas corporais em questão e a olhá-las como um indício socialmente inquietante. [...]

Tanto mais quando, na viragem para o século XX, a associação entre marcas corporais - nomeadamente a tatuagem - e marginalidade acaba por se institucionalizar no discurso médico e jurídico através dos tratados elaborados por alguns criminologistas [...]"

“O valor simbólico de dissidência, rebelião e contestação social atribuído às tatuagens em contextos prisionais, no sentido de distanciamento crítico perante os padrões corporais e culturais dominantes, alarga-se a outros contextos sociais quando é também reclamado, a partir dos anos 30, entre alguns segmentos sociais mais jovens que, nessa altura, começaram a destacar-se socialmente pela espectacularidade dos seus visuais e pelos comportamentos tumultuosos que lhes eram atribuídos. Muitos desses jovens haviam, inclusivamente, iniciado o seu processo de marcação corporal em contextos prisionais ou institucionalizados (Atkinson, 2003: 40; Govenar, 1988:212).

A tatuagem e, mais tarde, o bodypiercing, vêm-se assim instituídos enquanto signos expressivos de rebeldia juvenil, o que vem suscitar algum "pânico moral" entre os pais de jovens recrutados entre as "classes médias",[...]. Independentemente das manifestações de repúdio e das pressões sociais no sentido do seu controlo, as marcas corporais conhecem um crescente sucesso depois da II Guerra Mundial, vindo a ser **transversalmente apropriadas em contextos micro-grupais de natureza étnica política, sexual e/ou artística, habitualmente designados de ‘subculturas’, ‘contraculturas’ ou, mais recentemente, ‘tribos’, ‘ondas’ ou ‘cenas’ juvenis.** Estes contextos correspondem a espaços de sociabilidade amical eminentemente urbanos, de estrutura flexível, voluntarista e convivialista, baseada em laços mais afectivos e emocionais que vinculativos e institucionais, ainda que frequentemente mobilizados com propósitos estéticos e/ou ideológicos dissidentes.”

“Recuperadas e reactualizadas no âmbito desses micro-grupos, o uso das marcas corporais intensificou-se no decorrer da última década do século XX, começando a permear a cultura dominante como forma de expressão pessoal e de singularização social. [...] Renovam-se nas iconografias representadas, nos próprios conteúdos simbólicos que lhes são emprestados, os quais já não correspondem a significados comuns e unívocos [...]”

“ [...] nas sociedades contemporâneas as marcas deixam de corresponder a signos estatutários claros e precisos, socialmente determinados e codificados - como o eram em contextos ‘tribais’ tradicionais —, para passarem a constituir signos identitários voluntariamente apropriados, simbolicamente flutuantes, ambíguos e desconcertantes, ancorados a narrativas biográficas a partir das quais assinalam e celebram expressivamente tomadas individuais de decisão e opções pessoais, momentos, situações e vivências, [...]”

“Como temos vindo a observar, depois da sua introdução no contexto das sociedades ocidentais, a história social das marcas corporais tem vindo a caracterizar-se pela persistência com que são utilizadas para demarcar quem as ostenta, no sentido de circunscrever e assinalar socialmente os seus praticantes. Se nas sociedades tribalistas tradicionais as marcas corporais acompanhavam ritos de passagem que visavam a integração social, o uso que lhe tem sido dado na sociedade ocidental tem-se articulado, sobretudo, a ritos de exclusão, voluntária ou involuntária (Hewitt, 1997:65).” (Ferreira, 2007), pp.207-220

“II. Usos e atitudes dos jovens portugueses perante as marcas corporais: um retrato demográfico”

“ (1999,2002a, 2002b; Klesse, 1999; Rubin, 1988; Sanders, 1988,1989), a notoriedade social das marcas corporais na sociedade contemporânea ocidental, nomeadamente na sociedade portuguesa, transparece sobretudo no facto de serem acessórios estéticos que, num curto espaço de tempo, adquiriram bastante visibilidade social [...]”

“A disseminação social das marcas corporais começa por beneficiar do facto de serem recursos estéticos progressivamente integrados numa indústria de design corporal em franca expansão, onde passaram a ser explorados enquanto bens de consumo cuja aplicação é convertida em rito mercantilizado (Cassard, 2000:28).”

“ [...] A incorporação de marcas por parte de algumas destacadas figuras e griffes do sistema da moda, da publicidade, do desporto e, sobretudo, do star-system musical nacional e internacional, funcionou como meio de relativa aceitação e familiarização social com as marcas corporais (Sweetman, 1999), sobretudo junto dos segmentos sociais mais jovens ,[...]. Tais dinâmicas de recontextualização e familiarização acabaram por desmistificar e retirar às marcas corporais, em parte, a aura de marginalidade e de exotismo que as enformava simbolicamente.”

“No cerne da construção desta aura singular está o valor de originalidade actualmente investido nas marcas corporais favorecido pela reivindicação de um estatuto de artísticidade para esses objectos por parte dos seus respectivos profissionais - questão colocada com particular acuidade para a tatuagem, dada a sua dimensão gráfica (Blanchard, 1991:16).” (Ferreira, 2007), pp.224-229

“2.2. Atitudes perante as marcas corporais e perfis sociais das clientelas”

“Quer entre rapazes quer entre raparigas, a localização das marcas revela-as como instrumento de sedução [...] não só focalizam as zonas do corpo em que são colocadas [...] como as transfigura na leitura social [...]”. (Ferreira, 2007), p.242

“III. Da ‘experiência’ ao ‘vício’: a construção de um projecto de marcação corporal”

3.2. Os contornos da experiência de marcar o corpo

“Não é, portanto, uma situação dolorosa que despersonalize, mas ao invés, [...] propicia ao jovem um momento de consciencialização do seu próprio corpo e da sua existência, que lhe permite a exploração e o conhecimento de si e dos

seus limites, que lhe reforça o sentimento de emancipação, autonomia e poder, de valor pessoal diferença e individualidade.”

“O sentimento de modificação e ampliação corporal que a experiência de marcação induz, promove, em simultâneo, a confirmação e o escape do self. **A ruptura e afirmação na organização subjectiva do 'eu', permitindo o acesso a uma identidade renovada ou restaurada.** Nesse processo, ganha-se conhecimento sobre si próprio e os seus limites, bem como o reconhecimento (positivo ou negativo) dos outros. [...] Modificando a forma do seu corpo, alguns deles entendem mudar a sua existência, e por vezes conseguem-no mesmo, na medida em que o seu olhar sobre si próprios e dos outros é radicalmente modificado.” (Ferreira, 2007), pp.271-275

“IV. Joalheria exclusiva, permanente e invasiva: a expressão corporal de uma estética de divergência

4.1 Do gosto pelas marcas corporais

“ [...] **Enquanto metáforas contemporâneas de joalheria exclusiva, definitiva e intransmissível são investidas de um elevado valor estético e decorativo. [...] Tal como as jóias, marcam e demarcam socialmente quem os usa, se bem que em sentidos diferentes.** Se, por um lado, o consumo de joalheria está tradicionalmente associado a estratégias de distinção de ordem hierárquica, à produção de identidades de classe e à expressão de estatutos sociais, o acto de marcar o corpo tende, por sua vez, a relacionar-se com [...] produção de identidades grupais e/ou pessoais e à expressão imagética de uma determinada zona de gosto (Melo, 1994:97).” (Ferreira, 2007), p.290

“4.3. Da incorporação permanente das marcas corporais

A construção simbólica das marcas enquanto acessórios imagéticos de excepção, não advém apenas da legitimidade artística que lhe é conferida por parte de quem as incorpora. **Afinal, também às peças de joalheria ou de ourivesaria é actualmente reconhecido um estatuto artístico ou para-artístico a partir dos**

mundos sociais em que são produzidas e consumidas (Santos *et al.*, 2003)”
(Ferreira), 2007, p.296

“V. Marcar a diferença: a expressão corporal de uma identidade auto-bio- gráfica

5.1 Ser eu próprio: consistência e autenticidade nos projectos de marcação corporal”

“Marcar extensivamente o corpo não revela, portanto, um mero acto sucessivo de consumo, decorrente de uma mera vontade de estetização, superficial e frívola sobre a apresentação de si. **Envolve também uma profunda intenção de homologação identitária e de integração das várias dimensões do self.** A procura de uma espécie de euforia existencial, que não se reduz a um simples cuidado narcísico do self mas, neste caso, implica uma luta simbólica contra as formas de poder social que tendem à homogeneização das condutas e imagens corporais, e que, deste modo, dissociam descaracterizam e fragilizam a subjectividade do sujeito, «esse estado social particular em que os indivíduos têm o sentimento de que a sua intimidade não pode nunca ser subsumida sob qualquer representação totalizante» (Martuccelli. 2002:456).” (Ferreira, 2007), p.322

“VII. Entre ‘nós’ e ‘os outros’: expressões sociais da intercorporalidade marcada”

“7.4 Nós e os outros: um confronto de gramáticas” (P.490)

“O mundo do trabalho configura uma zona social onde entram em jogo constrangimentos normativos dos visuais que levam a que o individuo nem sempre pareça o que é, por imperativos da ordem do **dever-parecer. mais do que do dever-ser.** É, portanto, um espaço que impele à reflexividade pessoal sobre os princípios da realidade (o que posso fazer), do dever (o que devo fazer) e do querer (o que quero fazer) (Calvo, 2001), dando azo a interessantes fenómenos de desdobramento

identitário no desempenho individual de papéis sociais (Goffman. 1993).” (Ferreira, 2007), p.490

REFLEXÕES:

- Tal como a joalheria, as tatuagens servem de ponto de distinção entre os demais;
- A joalheria pode ter o mesmo significado que as pessoas atribuem às tatuagens, mas sem o estigma associado;
- A arte e a vida fundem-se no corpo;
- Ruptura com normas de estética, de vida, de tradições e com a sociedade. É uma forma de emancipação, de se afirmarem e autovalorizarem.
- Com este estudo pode-se também fazer a comparação entre autovalorização, aceitação de defeitos e felicidade com a joalheria. Esta pode ser usada como forma de alcançar estes 3 pontos referidos quer como afirmação do “eu”, da minha pessoa, da minha forma de ver o mundo; como forma de esconder/disfarçar algum “defeito” ou até de realçar algo.

3. ESTADO-DA-ARTE E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De forma a enquadrar o leitor, apresento o **estado-da-arte da gestão de design na Europa**, onde existem iniciativas para a dar a conhecer e implementar, tais como a EUROPEAN STUDENT NETWORK – uma rede de estudantes europeus de gestão de design, apoiada pela PARK Advanced Design Management no desenvolvimento de projectos de gestão de design e de pesquisas. E a ADMIRE que tem como objectivo encorajar empresas – sobretudo PME’s – a implementarem processos de gestão de design, de forma a melhorarem a sua competitividade e a identificarem factores que as estejam a impedir de se desenvolverem. Também a Comissão Europeia considera a gestão de design uma competência que se encontra sob a alçada da gestão de inovação, reconhecendo que as empresas precisam de capacidade de inovação para conseguirem responder a novas oportunidades e ameaças do mercado. A experiência das empresas demonstra que quando guiadas pelo design obtêm melhores resultados na área de inovação, que vêm mais cedo o design como uma estratégia, e empresas que inserem design a um nível estratégico ou como processo interno apresentam novos produtos mais rapidamente. (Chiva & Alegre, 2009). Também Ahire & Dreyfus (2000) demonstraram que a gestão de design é benéfico na performance do design de produto e na gestão da qualidade.

Relativamente ao **estado-da-arte da joalheria**, segundo a SIGMA TEAM CONSULTING (2014), *“o comércio mundial de produtos de joalheria, ourivesaria e relojoaria atingiu em 2012 os 140 mil milhões de euros, tendo registado um crescimento médio anual desde 2004 de 16%. Esta evolução foi negativamente influenciada por uma quebra verificada em 2009, seguindo-se uma forte recuperação nos anos subsequentes.”* De acordo com a Connecting Dots (2013), o mercado global começa a registar um crescimento e melhoria, com uma venda anual global de €148m.M. e espera-se que cresça 5 a 6% por ano. As **exportações** mundiais de produtos de joalheria, ourivesaria e relojoaria encontram-se algo focalizadas, com predominância da China (31% das exportações mundiais), Índia (15%), EUA e Suíça (7%), Hong-Kong e Itália (5%) e Emirados Árabes Unidos e Reino Unido (4%). Nas **importações**, os Emirados Árabes Unidos representam aproximadamente um quarto das importações mundiais

(25,2%). Segue-se Hong-Kong, com uma quota de 14%, subindo três posições ao longo dos últimos 8 anos. E por fim, a Suíça, os EUA e a Índia (que se encontrava em 23º lugar no ranking mundial de 2004). (SIGMA TEAM).

Menos de 10% da manufactura da joalharia da Europa está classificada como indústria e mais de 90% são PME's. Isto quer dizer que empresas portuguesas que tenham como objectivo internacionalizarem-se têm vários e diferentes mercados a escolher.

Passando à Europa, segundo a AORP ("Diagnóstico do Sector da Ourivesaria XXI", 2010) em **Portugal**, a ourivesaria e a relojoaria são um sector maioritariamente de manufactura, relativamente pequeno e disperso, com focos significativos na Região Norte e na Grande Lisboa. E de acordo com um destaque na revista da AICEP ("Joaalharia e Ourivesaria, indústria que vale ouro", 2013), esta indústria tem tido uma evolução positiva e desde 2010 regista um excedente comercial na exportação: *"Segundo dados da Associação Empresarial de Portugal (AEP), esta indústria registou, pela primeira vez nesse ano, um excedente comercial na exportação (cerca de 73,3 milhões de euros), em resultado de uma quase duplicação das exportações, apesar do acréscimo de 21,5 por cento nas importações"*. Estudos realizados pela Euromonitor International (final de 2013, início de 2014) demonstram que em **Espanha**, fortemente afectada pela crise nos últimos 4 anos, o turismo ajudou a suportar a procura de bens de luxo e criou ainda um mercado de segunda mão tanto para consumidores como para vendedores. Espera-se que recupere a partir de 2015. Em **França**, devido à crise, o consumo de joalharia baixou em 2013 e passou-se a preferir bijuteria/joaalharia de baixa gama. No entanto, este declínio não foi suficientemente forte para abalar o valor geral da joalharia, que deverá recuperar no próximo período. Tem um *status* de prenda para datas especiais. Na **Suíça**, apesar da crise, o aumento da procura de bens de luxo por parte de chineses e de turistas dos Estados do Golfo ajudou ao crescimento da joalharia, assim como a forte presença global dos seus produtores de alta-joaalharia. Espera-se que o fluxo destes turistas continue a aumentar e que os consumidores encarem a joalharia como um investimento. Em **Itália**, em 2013, as vendas de joalharia continuaram a cair drasticamente. Esta

indústria continua a ser muito fragmentada, com um grande número de pequenas empresas artesanais. É esperado que as vendas continuem baixas no próximo período. Na **Alemanha**, em 2013, a joalheria teve uma *performance* positiva, sendo vista como um investimento, e a bijuteria teve uma procura estável devido ao sucesso das suas colaborações com estilistas famosos. O mercado de joalheria continua relativamente fragmentado, com algumas marcas-chave a destacarem-se. É esperada uma diminuição no consumo, que levará ao aumento do seu custo até 2018. Na **Polónia**, durante o período considerado, a joalheria começou a ser vista como sinal de riqueza e como acessório de moda usado para completar roupas específicas. Assim, os produtores tentam tornar os seus produtos mais interessantes usando novas formas e materiais. A joalheria será percecionada como um investimento e a melhoria dos canais de distribuição mais a abertura de novas lojas fora das grandes cidades levará ao aumento das vendas. Nos **Países Baixos**, a venda de joalheria, a procura de moda e outros acessórios caros sofreu um declínio em 2013 devido à crise. Estima-se que a joalheria alcance vendas de 677M€ em 2018, representando um aumento de 1% em termos de valores constantes. No **Reino Unido**, a queda económica teve um impacto directo na *performance* da joalheria. A bijuteria testemunhou um aumento, mas a joalheria teve uma diminuição em termos de volume. A empresa Goldsmiths permaneceu líder entre as três grandes marcas nacionais, com uma quota de 8% no Reino Unido, em 2012. Todos as três viram aumentos nos seus *shares* devido à diminuição do número de joalheiros independentes que se viram incapazes de competir com as lojas nas grandes avenidas. De certa forma, houve uma consolidação do mercado nacional, apesar de ainda existir um grande número de joalheiros independentes. As previsões não são especialmente positivas, mas apontam para uma melhoria das condições. Prevê-se também que os picos negativos dos anos recentes diminuam à medida que a economia do país volte a uma relativa normalidade – com a dependência da joalheria nas tendências macroeconómicas, à medida que os consumidores voltem a ter confiança, que o custo de vida desça e que a situação de empregos melhore, espera-se que os consumidores se sintam capazes de gastar mais em produtos não essenciais. Na **Suécia**, o aumento radical do preço do ouro (quase 141%) após a crise financeira

de 2008, contribuiu para o aumento do preço por unidade das peças de ourivesaria, o que por sua vez teve um impacto negativo no volume de vendas. Em 2013, o preço do ouro começou a descer, apesar de ainda ser bastante acima do de 2008. A procura por marcas de joalheria de baixa qualidade e por bijuteria continuará a estimular as vendas entre 2013 e 2018. A joalheria continuará a ser influenciada pela moda, enquanto alguns grupos de consumidores, especialmente mulheres mais velhas, continuarão a preferir produtos tradicionais.

Existem ainda muitas flutuações na indústria da joalheria e do mesmo modo, há muito espaço para lojas online.

De seguida apresento a **revisão de literatura**.

Segundo as autoras Raquel L. e Lucimar de Fátima B. E. (II Conferência Internacional de Integração do Design, Engenharia e Gestão para a Inovação, 2012), no sector joalheiro, a gestão do design aborda a gestão de processos como um todo, devendo-se assim envolver todos os departamentos na elaboração de produtos e na inovação para que se consiga obter o sucesso da empresa, que também está relacionado com diversos factores, tais como: desenvolvimento de produtos, comercialização, promoção, gestão de pessoas, entre outros.

De acordo com Luana C. e Gabriella L. (“A comparison between two European design models in the jewellery business”, 2002), as empresas publicitam constantemente um grande número de produtos, mostrando novos estilos e diferentes combinações de materiais. Esta capacidade de apresentar novos produtos nasce da ligação entre criatividade e competências técnicas.

Nesta indústria, como noutras, a inovação do produto começa a ser garantida, mas é preciso trabalhar no restante sistema de fornecimento. O princípio básico é que se uma empresa controlar todo o processo pós-produção, terá sucesso na forma como os consumidores percebem e valorizam todos os elementos associados ao produto em questão.

O tempo de vida mais curto do produto, a procura cada vez mais sofisticada e segmentada, a influência da moda e os progressos tecnológicos revelam a importância

da necessidade de esforço por parte das empresas para implementarem processos de desenvolvimento de produto e em particular das actividades do design. As autoras fazem então uma análise da criação do produto e dos processos de desenvolvimento, que inclui diferentes tarefas que requerem a interacção entre criatividade e gestão e ainda o apoio de várias competências:

- **Análise e selecção do conceito.** Avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente envolvente com particular atenção ao impacto no portfólio.

- **Briefing.** Breve descrição do trabalho: história da empresa, portfólio, objectivos, público-alvo, tipologia de peças, caracterização básica das peças (materiais, gama de preços, forma), resultados esperados, etc.

- **Formulação e selecção de projectos criativos.** A inspiração tem várias origens, desde pedidos a oportunidades criadas pela tecnologia, à criatividade do designer. Esta fase de selecção requer uma visão clara e definida por parte das pessoas que avaliam o projecto. A primeira regra a ser seguida é consistência entre briefing e projecto, embora nem todos os produtos nasçam do planeado.

- **Desenvolvimento do projecto e protótipo.** O produto apenas adquire alguma substância com o primeiro protótipo, podendo-se decidir se é criável em termos produtivos e económicos. Nesta fase, há uma fusão entre a cultura exterior, trazida pelo designer, e o *know-how* da empresa. Por vezes, pessoas-chave e retalhistas também podem avaliar o protótipo.

As autoras explicam que geralmente, um designer de joalheria trabalha e executa o processo de desenvolvimento do produto, focando-se em aspectos formais e no seu estilo pessoal – contudo, a experiência indica que além de propor uma ideia original, também tenta que seja factível do ponto de vista económico e, de igual modo, tem de dar ainda particular atenção aos aspectos funcionais/ergonómicos. Habitualmente, faz um desenho à mão para explicar a forma, o volume e o material – nesta fase, o acompanhamento por um técnico dos protótipos é essencial para controlar os aspectos de engenharia de produto – e depois passa a um desenho técnico. Apesar de terem papéis diferenciados, estes dois *players* influenciam-se

mutuamente nos seus trabalhos, levando a um resultado final que pode ser diferente da ideia inicial. Designer e prototipador podem ser a mesma pessoa.

Ainda segundo as autoras, empresas pequenas não costumam ter um departamento de design – o empresário cria e desenha, sendo apenas assistido por um designer. Empresas grandes têm um departamento criativo, com uma equipa que gere o desenvolvimento e design de novas ideias. Esta equipa é coordenada por um “director criativo”, responsável pela junção do processo de design aos requerimentos da empresa, podendo inclusive incentivar a criação de novas colecções e sugerir modificações nos desenhos.

4. METODOLOGIA

Os pontos anteriores apresentados neste relatório tais como as conceptualizações, o estado-da-arte e a revisão bibliográfica servem como preparação para a pesquisa focada no tema e para a parte prática do estágio. Ajudam a abrir a mente a novas ideias e formas de relacionar temas que podem parecer completamente díspares. Por exemplo, a psicologia é extremamente importante no design ao ajudar a perceber como as pessoas e potenciais públicos pensam, porquê e como chegar até elas. O texto sobre tatuagens apresenta-as como uma forma diferente de adorno, mas passíveis de serem relacionadas com a joalheria e o design. E por fim, o estado-da-arte e revisão bibliográfica que mostram o caminho a percorrer no estágio em termos de informação, o que está feito, onde inovar e neste caso, mercados importantes ou potencialmente importantes.

Passo a expor a metodologia que irei utilizar para atingir os objectivos propostos: aplicar os conhecimentos teóricos de gestão na prática da joalheria, desenvolver, integrar a gestão de design no trabalho de designer de joalheria e dar a conhecer e desenvolver a gestão de design numa empresa de joalheria e mobiliário.

Como objecto de estudo, proponho o designer de joalheria como gestor de design numa empresa, a partir do meu próprio papel como estagiária de gestora de design a criar peças de joalheria internacional, dando também a conhecer outros casos.

Para tal, irei realizar o levantamento de dados através de análise documental sobre casos da aplicação da gestão de design no design de joalheria conjugado com as informações recolhidas anteriormente tais como as tipologias de design de joalheria de cada país que interesse como mercado/tendências. Paralelamente irei realizar pesquisa experimental ao longo do estágio, conforme os trabalhos que me forem atribuídos, usando uma abordagem qualitativa, explicativa.

5. CRONOGRAMA DO TRABALHO

A cronologia de trabalho foi completada ao longo do período de estágio conforme as colecções/peças foram pedidas, mas todas respondem à ordem apresentada no quadro abaixo, que inclui 3 colecções de base da marca, que serviram para perceber a aceitação do mercado, e uma colecção de anéis de noivado com respectivas alianças para senhora.

Ao entrar no ramo do mobiliário, mantêm-se os passos a seguir deste cronograma, excepto por vezes as fases 5. Modelação e Afinação e 6. Decoração, que podem ser ultrapassados para se passar directamente para a produção final.

Não foi possível prever as datas, visto que era uma área nova para mim e que estava a desenvolver várias peças ao mesmo tempo.

FASES	TAREFA	DEFINIÇÃO	DATA COLECÇÕES BASE	DATA COLECÇÃO ANÉIS
1	Análise de necessidades e pesquisa de tendências	Pesquisa de mercado de joalharia europeu; escolha de mercado, público, nome, logótipo e design da marca.	ABRIL MAIO	JUNHO
2	Freehands	Esquiços a indicar forma, tamanho e tipologia da peça.	ABRIL	JUNHO
3	Desenvolvimento dos 1 ^{os} projectos	Estudo da ergonomia, materiais, preços e cores – experimentação e conjugações.	MAIO	JUNHO JULHO
4	Acabamentos e pinturas	Desenhos técnicos e 3D finais.	MAIO JUNHO	JULHO AGOSTO
5	Modelação e afinação	Criação de protótipo de baixo custo para acerto de pormenores.	SETEMBRO OUTUBRO	SETEMBRO OUTUBRO
	Decoração	Escolha final do tipo de pedras e fechos.		

Tabela 1: cronograma do trabalho

6. ANÁLISE DOCUMENTAL

Gestão de design no design de joalheria

Tradicionalmente, a joalheria era desenhada dentro da empresa por um membro da família talentoso ou por um técnico especialista com muita experiência.

Hoje em dia, os empresários ainda desenhavam os seus produtos (tarefa estratégica), mas a tendência de utilizar designers qualificados está a crescer – os designers de joalheria.

Estes dois factos são comprovados pela maior parte das empresas espanholas e italianas, onde design é desenvolvido interiormente com o empresário ou a equipa criativa da empresa a trabalharem nas novas ideias. No caso de ser uma equipa criativa, as empresas espanholas mostram-se mais relutantes em aceitar designers estrangeiros, preferindo trabalhar com profissionais nacionais. Também em Itália é mais frequente trabalhar-se com as equipas de design da própria empresa, que, devido ao tamanho do mercado nacional e ao volume mínimo de produção, podem rentabilizar em termos de custos a criação de departamentos de pesquisa e design.

As actividades de design estão organizadas de variadas formas, consoante o tipo de empresa. Na alta joalheria, por exemplo, onde itens pontuais ou pequenas quantidades de produtos são produzidos, um projecto de “ilustração” é elaborado dentro da empresa, baseado nas necessidades dos compradores ou nalgumas ideias por desenvolver – é o caso de **Gianmaria Buccellati**. No entanto, em ateliers de joalheiros, artesões muito criativos criam novas ideias trabalhando directamente na peça de joalheria à mão, sem necessidade de sketches preliminares.

Empresas pequenas não têm departamento de design e nenhuma função corporativa específica que lhe seja dedicada: o empresário inventa e desenha novas jóias, ajudado por um designer novo que trabalhe na sua empresa, ambos definem o estilo do produto e escolhem o material a usar. Empresas grandes têm um departamento criativo que, por trabalho de equipa, gerem o desenvolvimento e design de novas ideias. A equipa é coordenada por um director criativo que é responsável por fazer os processos de design irem ao encontro dos requerimentos da empresa (económicos, produtivos e viabilidade comercial) e assegura que o estilo da empresa é respeitado. O director criativo, como um gestor de design faz noutras

áreas, fornece aos seus designers um *input* para criarem as novas colecções e sugere modificações nos sketches para ter em conta as limitações técnicas e de produção. O designer ou o director criativo também recebem e desenvolvem ideias propostas por pessoas que não são designers no sentido formal – os “silent designers” – desde que as ideias sejam consistentes com o estilo e as técnicas da empresa. A experiência também mostra que o designer de joalharia não demonstra nenhuma característica comum, visto que esta figura pode ser associada a vários perfis: **Pasquale Bruni**, por exemplo, é um designer multifacetado.

A diferente organização e gestão também se reflecte na forma como os produtos são criados e desenvolvidos:

– **Tous**, começou em 1920 por ser uma oficina de reparações de relógios em Barcelona, criada por Salvador Tous Blavi e Teresa Ponsa Mas e que em 1965 passou para o filho Salvador Tous e sua mulher Rosa Oriol, que criaram e internacionalizaram a marca. Rosa é a designer, empreendedora e responsável pela coordenação de todas as tarefas ligadas ao desenvolvimento, distribuição e comunicação do produto – ou seja, a designer manager. O risco deste tipo de gestão de design é que no futuro tudo dependa excessivamente dela. Por isso, a empresa está a planear juntar uma equipa de designers e colocar Rosa Oriol como coordenadora. Este plano implica encontrar vários designers que empatizem com a filosofia e visão da empresa e do produto, o que pode ser difícil, visto que os potenciais designers muitas vezes têm ideias inovadoras, mas que não são práticas ou que não se coadunam com a imagem da marca.

– **Pomellato**, fundada em 1967 por Pino Rabolini, proveniente de uma família de joalheiros, introduziu neste meio o conceito de prêt-à-porter. Ao contrário da Tous que tem toda a gestão de design concentrada num elemento, a Pomellato tem uma equipa, uma comissão criativa responsável pelo desenvolvimento do produto, constituído pelo director de gestão, o gestor criativo, 3 pessoas responsáveis pelo desenvolvimento das linhas DoDo, Pomellato e relógios, um gestor de compras e um gestor de imagem. Esta comissão criativa tem um papel fundamental no processo criativo: acompanhar o desenvolvimento do produto desde o início, certificando-se de

que os produtos são consistentes com a sua narrativa, que estão em sintonia com imagem da empresa e que estão bem posicionados. Os gestores de produto formulam novas propostas para colecções, baseadas nas sugestões que a comissão lhes deu, referindo as tendências. A comissão criativa avalia essas propostas e toma a decisão final sobre as ideias que se vão desenvolver.

As duas empresas fizeram escolhas diferentes quanto ao seu portfólio, de acordo com as estratégias corporativas: a **Tous** oferece uma grande variedade de produtos através da política de extensão da marca no mundo dos acessórios, enquanto a **Pomellato** ainda se foca no *core business* da joalheria, apenas diversificando para o sector relojoeiro. As colecções que oferecem são compostas por diferentes quantidades de produtos: colecção de 300 itens todos os anos pela Tous, incluindo diferentes versões e acessórios, enquanto a Pomellato apresenta uma colecção de 60 peças por ano.

7. TENDÊNCIAS

Ao contrário do passo acelerado da moda, a joalheria move-se mais lentamente. Existem tendências, mas não são tão óbvias, e na última década, design e narrativas tornaram-se essenciais – por exemplo a colecção de correntes da sorte de 2012 da Van Cleef & Arpels’ com o tema Palais de la Chance que incluía joaninhas, flores e estrelas cadentes e colecção de alta joalheria da Louis Vuitton com temas facilmente identificáveis como os Campos Elísios.

Nota-se também que os designers estão a utilizar uma paleta de cores mais alargada, com pedras raras ou pouco usuais como granadas, opalas, turmalinas, topázio e espinelas. As cores são utilizadas em contrastes, misturas de tonalidades e de texturas. Pedras duras como turquesas, ónix e lapis lazúli estão de volta e são utilizadas em contraste com pedras mais transparentes. As correntes continuarão na moda, assim como os colares compridos. Mas a tendência mais forte é a individualidade, à medida que as jóias se tornam menos cerimoniais e mais uma forma de expressão do estilo pessoal, estando em voga a sobreposição de vários colares, anéis, pulseiras e brincos.

Com estas tendências em conta, passemos às tipologias de joalheria mais vendidas em cada país, segundo a EuroMonitor e outros.

Em **Espanha**, as marcas com mais força são a Pandora, a Tous e a Navas Joalheiros, que aproxima a alta joalheria e diamantes a um público geral.

Na **França** e na **Alemanha**, juntamente com a maior parte da Europa a joalheria com diamantes é relativamente popular em todas as classes sociais e 60% a 80% das famílias têm pelo menos uma peça de joalheria com diamantes. A detenção de múltiplas peças é comum nos consumidores mais abastados. Os diamantes perfazem uma fatia moderada do mercado de joalheria nestes países. A Cartier tem a vantagem em França e Itália.

No **Reino Unido** e em **Itália**, os diamantes normalmente representam metade do mercado da joalheria. A Tiffany é a marca mais presente na mente das consumidoras do Reino Unido.

Especificamente na Itália, são consumidas 110 toneladas de ouro por ano, comparado com as 30-40 toneladas de outros países, afirma Claudio Pagani, gestor de joalheria da World Gold Council na Europa, e focam-se na excelência do design. As mulheres italianas começam a adquirir joalheria desde muito jovens – algumas logo à nascença. 79% destas mulheres têm 5 ou mais peças de ourivesaria, diz John Calnon, director de planeamento de merchandise da World Gold Council na América. Os consumidores italianos também estão a ficar mais interessados em platina, especialmente em peças de casamento. Em cor, preferem esmeraldas, rubis e safiras; pérolas e camafeus também são populares. Menos populares mas a ganhar apreciadores são as ametistas, água-marinhas, granadas e lapis. Enquanto que noutros países se usa bijuteria cara e vistosa, as mulheres italianas preferem o “original”, e quando compram para si, tendem a obter anéis. Enquanto o ouro amarelo é líder, os italianos estão dispostos a experimentar outras cores e combinações, tais como: ouro amarelo e branco, ouro branco e rosa, platina e ouro rosa e platina e ouro amarelo. Relativamente aos homens italianos, há mais probabilidades de usarem joalheria que homens de outros países.

Na **Polónia**, segundo um estudo realizado pela AICEP (Outubro 2012), as três maiores marcas detêm cerca de 35% do mercado: Apart – produtora e distribuidora, especializada em peças de ouro com diamantes e alianças de casamento, comercializa anéis, colares, brincos, pulseiras, relógios de reconhecidas marcas estrangeiras, maioritariamente suíças. W.Kruk - comercializa pulseiras, colares, brincos, pendentes, botões de punho, alianças, relógios de diferentes marcas. Yes – uma cadeia de franchising, cujas peças têm um design inovador e toques artísticas. Também comercializa anéis, fios, pendentes, brincos, pulseiras, alianças, entre outros.

Apesar da recente crise ter cortado um pouco a venda das peças mais caras, desde 2005 que se verifica um ligeiro crescimento das peças mais sofisticadas, por exemplo, com pedras preciosas. Em termos de gastos, 75% das peças vendidas têm um valor entre 20 e 40€, 20% têm em média 100€ como valor e apenas 5% das peças superam os 100€. A oferta hoje em dia é bastante diversificada em termos de formas, feitios e marcas, nacionais e internacionais. Dadas as consideráveis diferenças entre

as preferências dos consumidores, é difícil apontar os produtos-tendência. No entanto, a prata é o material mais requisitado. Isto deve-se ao facto dos polacos verem as peças de prata como elegantes, despretensiosas e passíveis de serem usadas em variadas situações.

Na **Suécia**, devido à crise, alguns sectores tais como a joalheria e malas de senhora, tornaram-se mais fragmentados à medida que conhecidas marcas internacionais competem pela atenção dos consumidores. Retalhistas admitem que ao invés do passado, em que os consumidores depositavam a confiança na perícia de joalheiros, hoje em dia acreditam em marcas. Acreditam que marcas de renome tal como a Calvin Klein conseguem manter a qualidade. A qualidade não tem que ser excepcional, nem o produto exclusivo, desde que vá de encontro às expectativas dos consumidores, representando um certo estilo de vida e conjunto de valores. É completamente aceitável o consumidor comprar por exemplo um colar de gama baixa de prata e couro, desde que a marca seja conhecida.

Quanto ao mercado, os anéis representaram 35% do valor das vendas em 2009, os colares 30%, os brincos 20% e pulseiras 15%.

Apesar destas diferenças, as mulheres de todos os mercados estudados (Spektorov, Y., Linde, O. & Wetli, P.L., 2012) concordam numa coisa – anel de diamantes significa casamento. Em todos os países, o anel de diamantes é um forte símbolo de noivado, casamento e amor. Esta é a base comum dos mercados de joalheria de diamantes. Contudo, nem todos os países adoptaram ao mesmo nível a prática de dar um anel de noivado. No Reino Unido e nos E.U.A., por exemplo, os anéis de diamantes representam 80 a 85% de todos os casamentos. Na Alemanha, apenas 40% das mulheres casadas usa anel de diamante e a associação de diamantes com amor é mais fraca.

Outra característica comum em quase todo o lado é que, relativamente a joalheria de diamantes, o design é o mais importante para as mulheres. A consideração mais importante depois do design é a claridade, seguida do tamanho e cor. As considerações secundárias incluem preço, marca e local de origem da pedra.

8. DECORRER DO ESTÁGIO

8.1. Joalheria

Desde o início do estágio que tenho aplicado gestão de design na joalheria: lidei com pesquisa de mercado, públicos-alvo, prazos, estéticas, ergonomia, materiais e fornecedores. Após uma pesquisa de mercado e público-alvo, que leva a definições de preços, o Sr. António Fernandes – sempre em paralelo comigo – definiu a imagem que queria para a marca e a partir dessa identidade visual comecei a desenhar esquiços, que eram aprovados, modificados ou registados e a partir daí definia-se as datas para cada fase. Até essa data limite, os desenhos circularam sempre entre nós, ganhando forma e definições até ficarem prontos. Nas imagens a seguir, pode-se ver a evolução de duas colecções a partir de um esquiço e de uma terceira independente.

A forma apresentada de seguida foi criada aleatoriamente, isto é, sem me basear em nada. A partir dela nasceram as duas primeiras colecções (**ilustração 3, 4, 5, 6 e 7**). Cada colecção finalizada tem várias perspectivas do anel, brincos e pulseira.

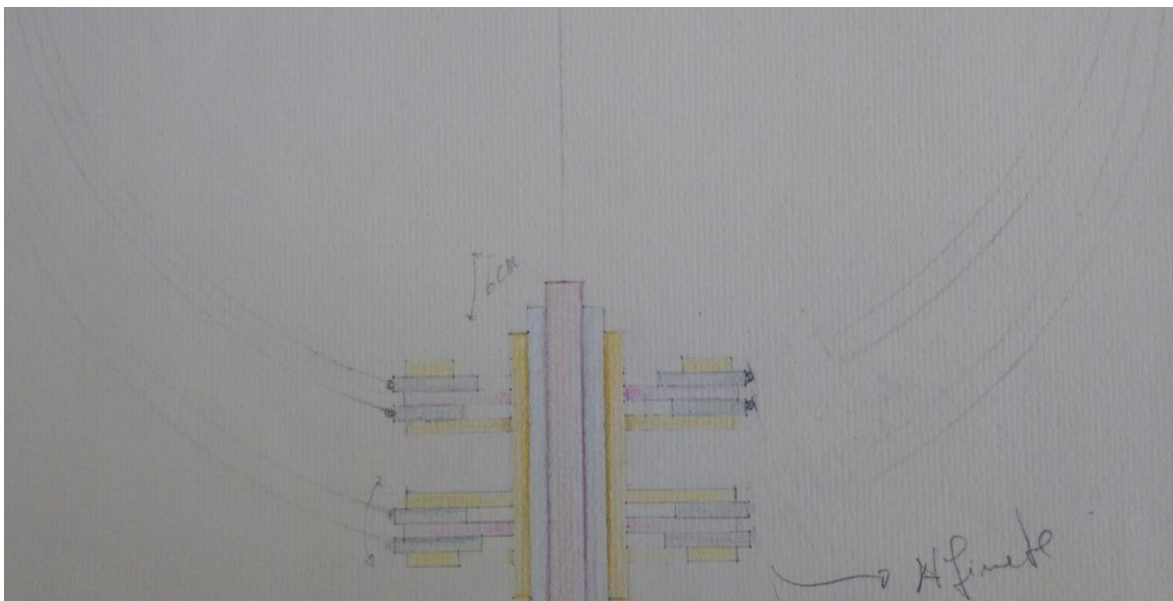


Fig. 2: esquiço original

1ª colecção: com uma estética tribal, criada para um público mais jovem, passou pelas várias fases apresentadas no cronograma de trabalho, podendo-se constatar pelas imagens uma fase de experiências, modificações e apontamentos –

fase Freehand, a fase de desenvolvimento de projecto com a definição de materiais e a fase de modelação. Toda a parte ergonómica e de conforto foi tida em conta.

As peças podem ser feitas em materiais nobres como ouro branco e amarelo, ou prata com banhos ou até em materiais não nobres para uma produção mais em massa. Tudo depende do comprador.

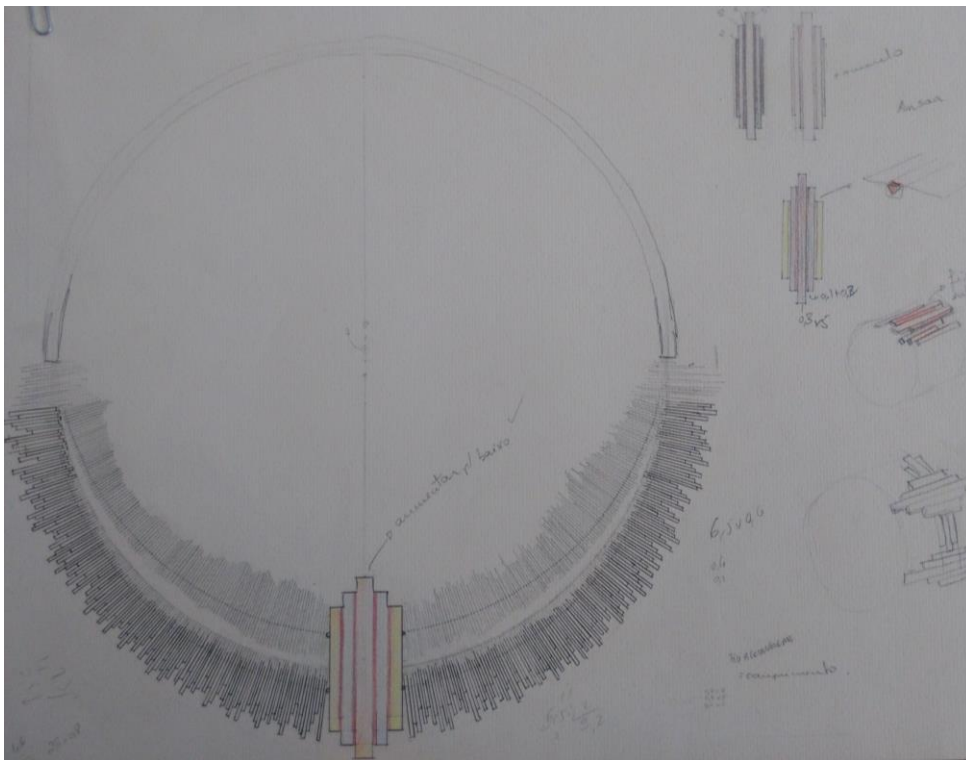


Fig. 3: evolução da 1ª colecção

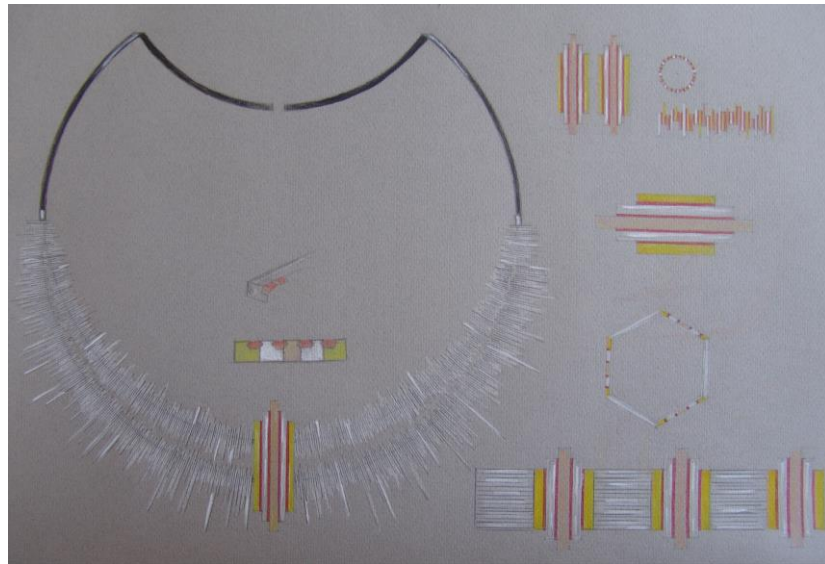


Fig. 4: evolução da 1ª colecção

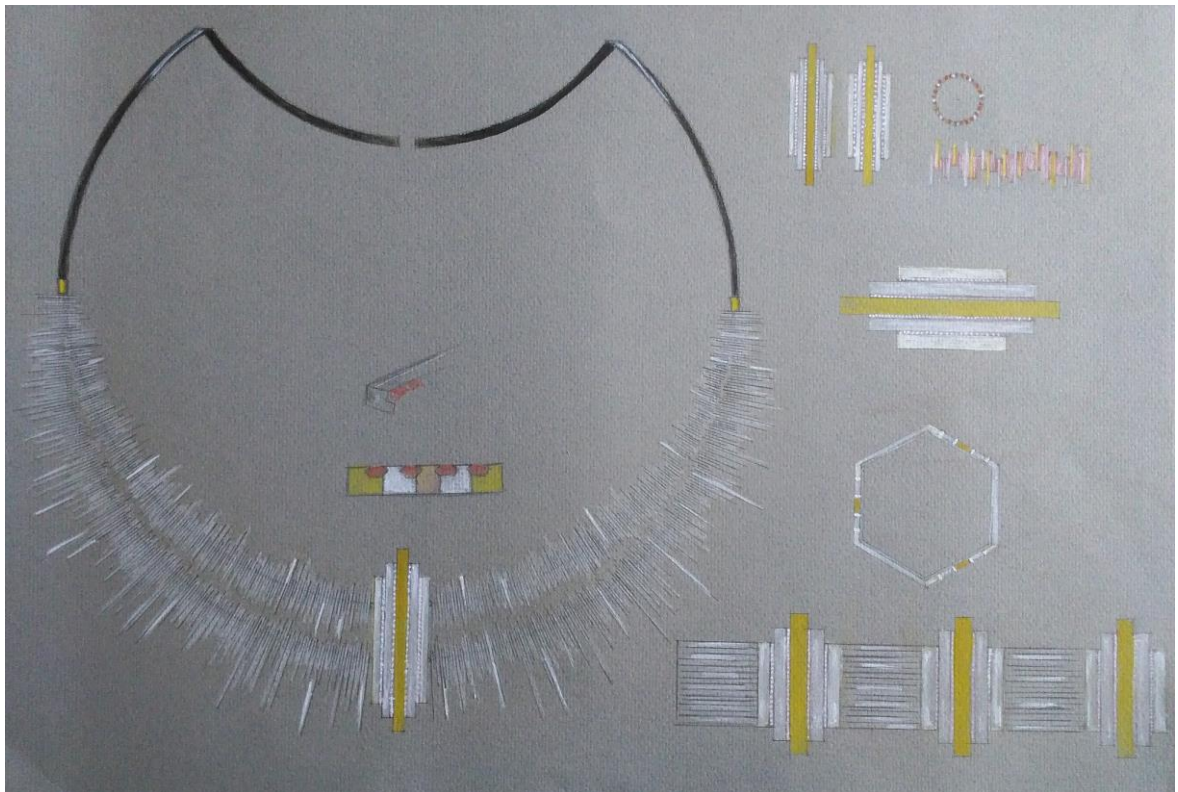


Fig. 5: 1ª colecção finalizada

2ª colecção: (ilustrações 6 e 7) também foi criada a partir da **ilustração 1**. Uma colecção clássica, para um público-alvo mais velho que o anterior e mais conservador. Está pensada para ser feita com pérolas e rubis.

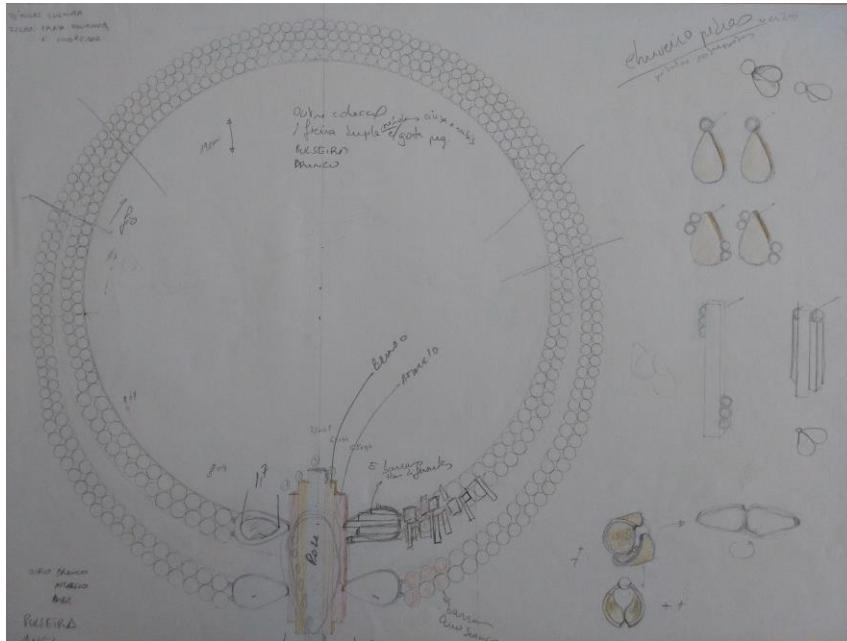


Fig. 6: evolução da 2ª colecção

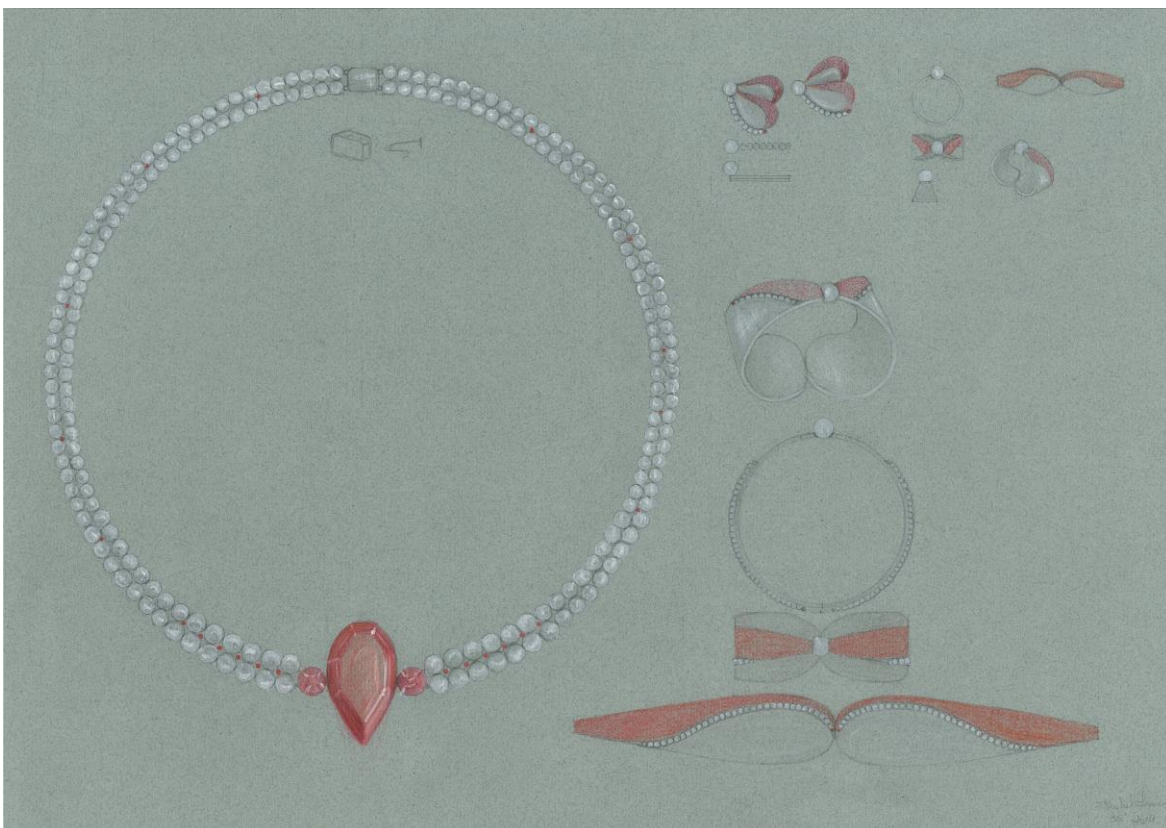


Fig. 7: 2ª colecção finalizada

3ª colecção: (ilustrações 7, 8 e 9) de inspiração nacional, com pormenores de filigrana e o verde das esmeraldas a representarem as planícies alentejanas. Também para um público mais maduro e apreciador/conhecedor de joalharia. Como materiais tem ouro branco e esmeraldas.



Fig. 8: evolução da 3ª colecção

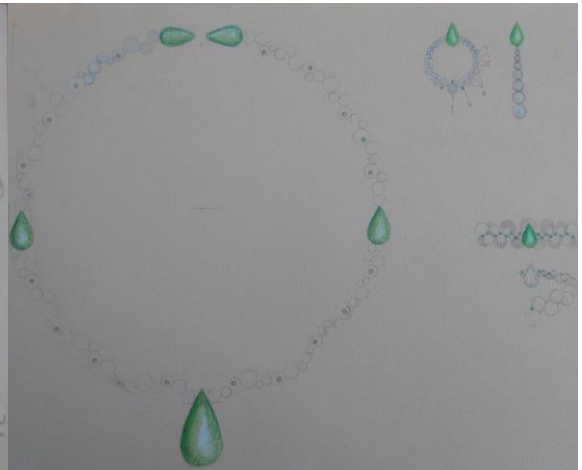


Fig. 9: evolução da 3ª colecção

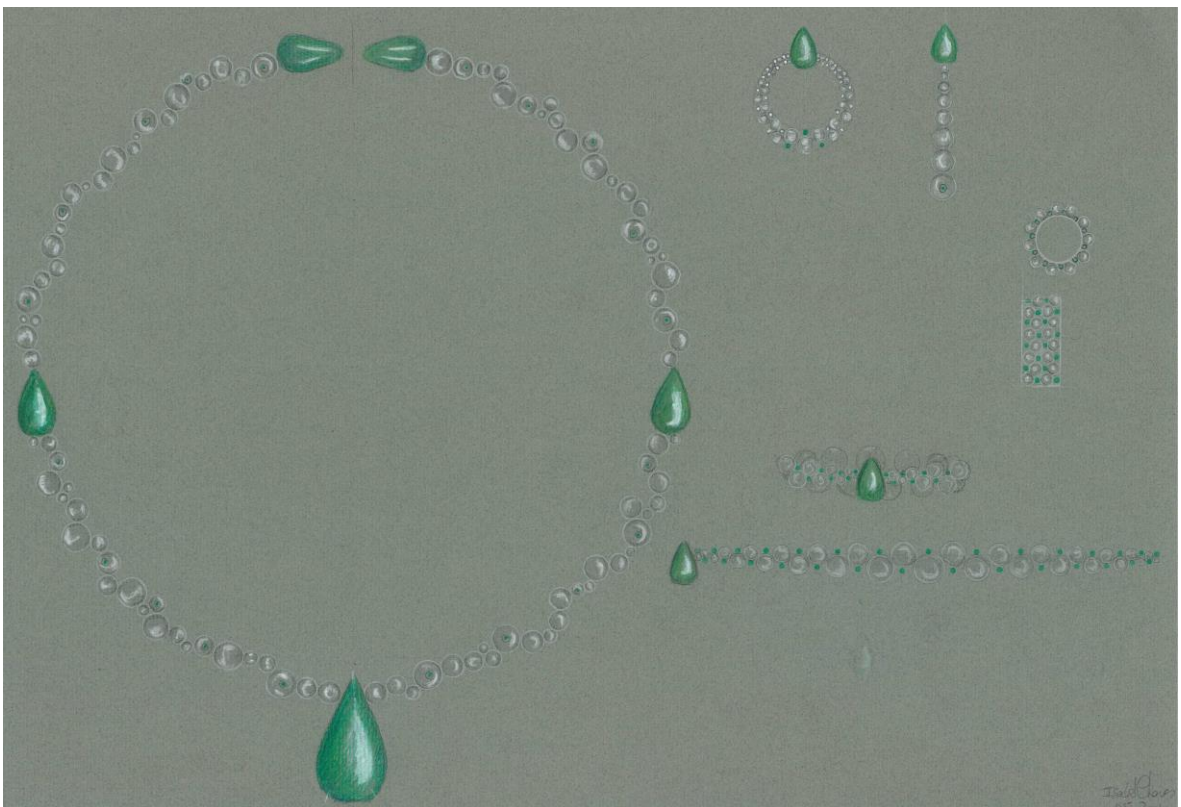


Fig. 10: 3ª colecção finalizada

Anéis: de seguida apresento o conjunto de anéis de noivado e alianças. Estes anéis não pertencem a uma colecção coesa, não estão unidas sob um só nome. São pares compostos por anéis de noivado e alianças, muito diferentes entre si, com públicos-alvo também muito diferentes. Este projecto de anéis foi feito de forma diferente das colecções. Neste caso comecei a desenhar muitos anéis sem qualquer tipo de limitação, depois fez-se uma triagem, melhorou-se e o resultado foi o apresentado abaixo:

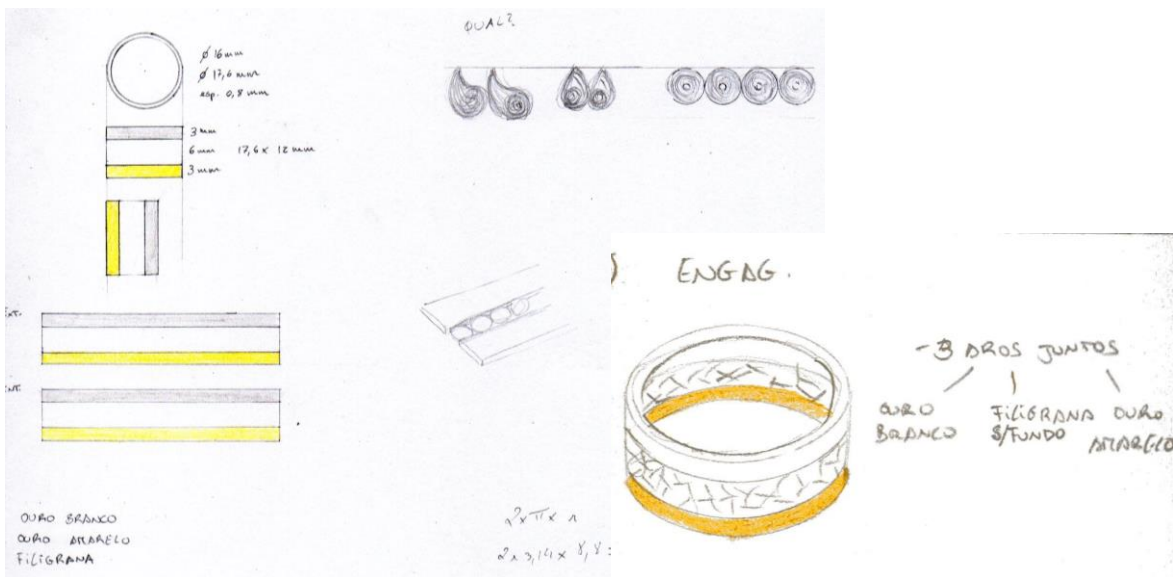


Fig. 11: anel de noivado

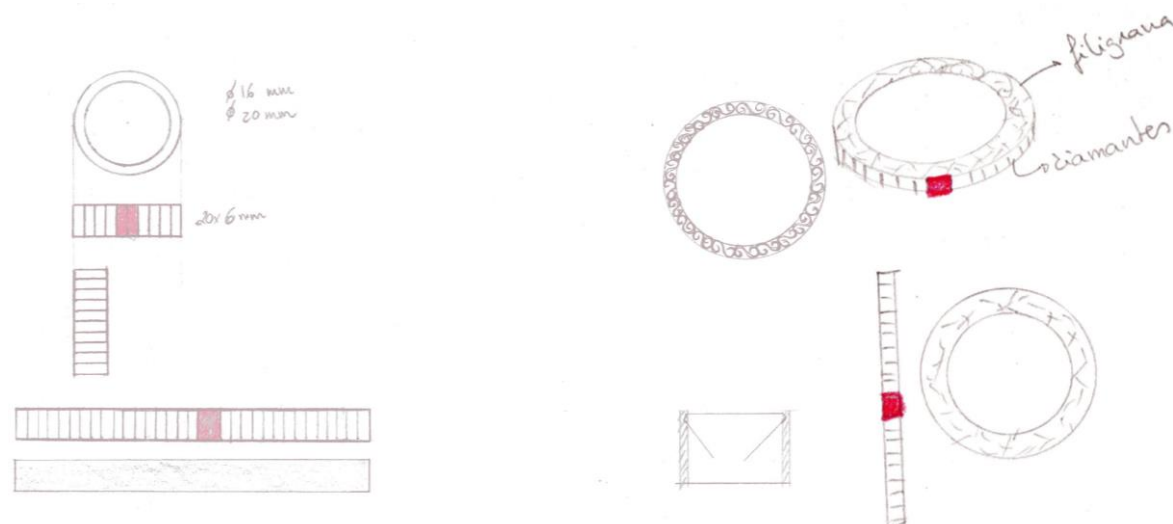


Fig. 12: anel de noivado

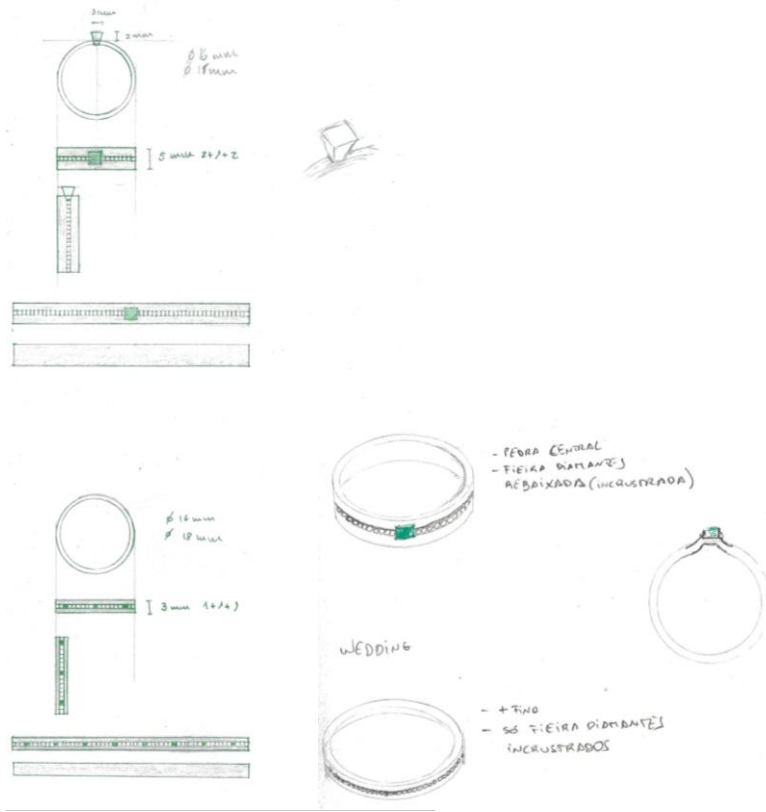


Fig. 13: anel de noivado e aliança

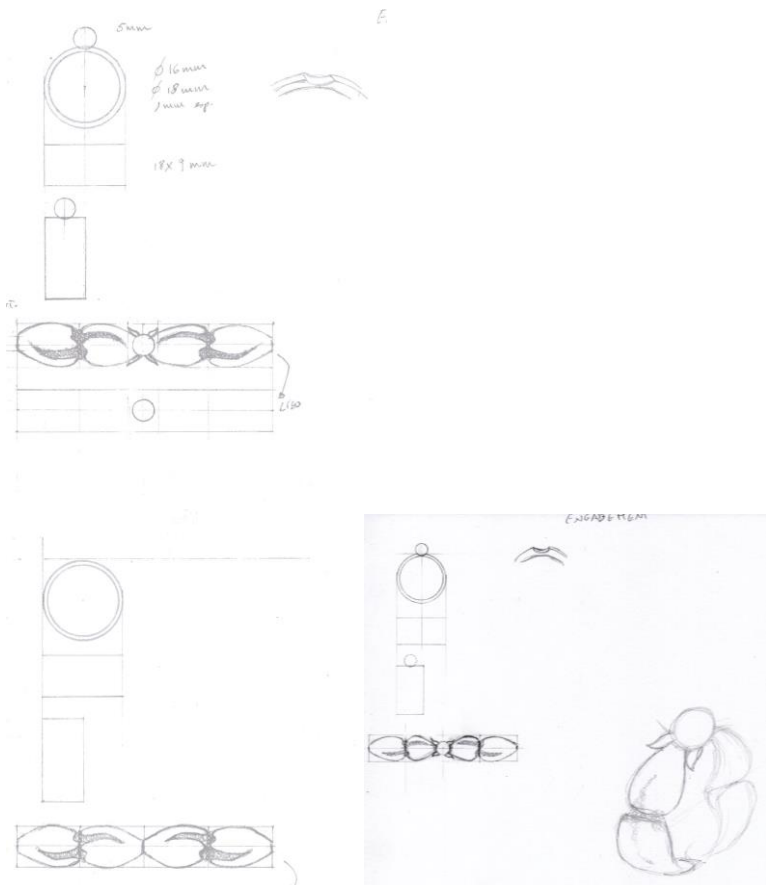


Fig. 14: anel de noivado e aliança

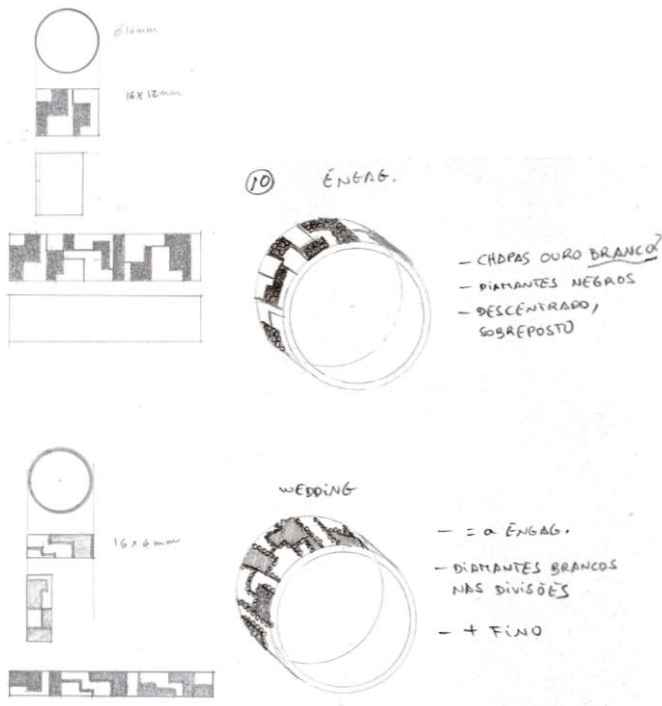


Fig. 15: anel de noivado e aliança

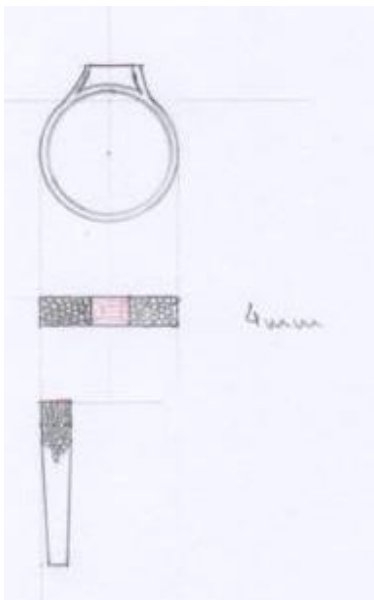


Fig. 18: anel de noivado

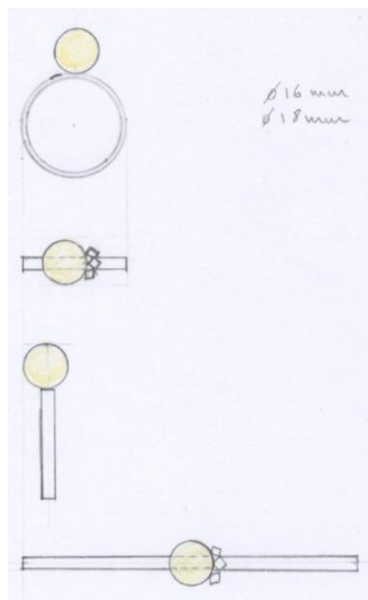


Fig. 17: anel de noivado

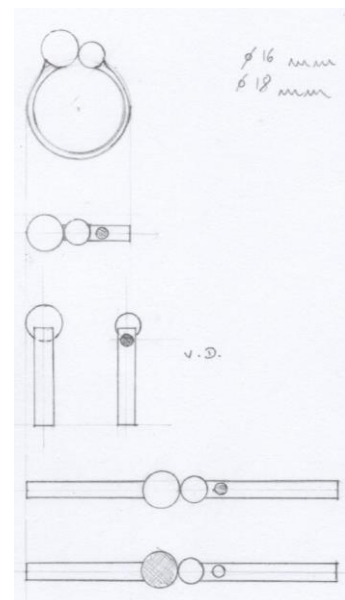


Fig. 16: anel de noivado

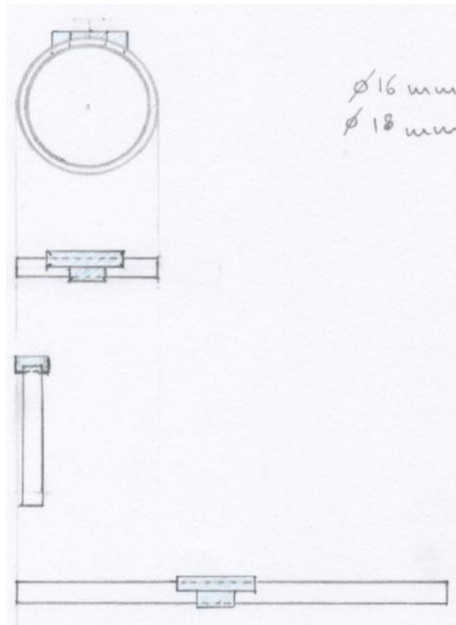


Fig. 19: anel de noivado

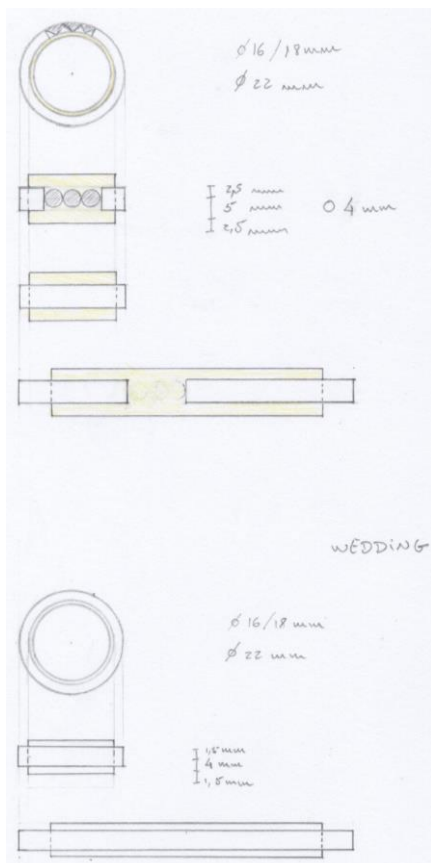


Fig. 20: anel de noivado e aliança

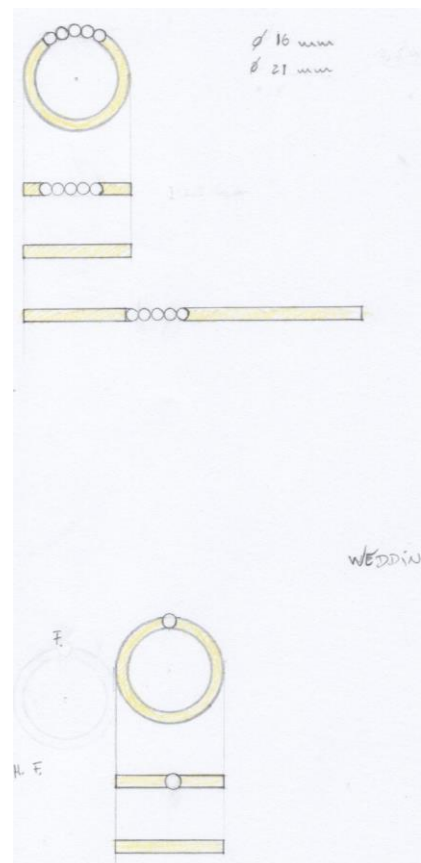


Fig. 21: anel de noivado e aliança

Pude constatar que o desenvolvimento das colecções seguem os pontos indicados por Raquel L. e Lucimar de Fátima B. E. (II Conferência Internacional de Integração do Design, Engenharia e Gestão para a Inovação, 2012), enumerados na Revisão de Literatura: análise e selecção do conceito, briefing, formulação e selecção de projectos criativos e desenvolvimento do projecto e protótipo, que vão de encontro à minha cronologia de trabalho. Não obstante, por vezes passa-se directamente para esboços de peças e daí é que nasce o conceito. Também pode acontecer fazer-se o briefing primeiramente, pois a peça pode nascer de alguma informação desse passo.

Comparando os dois estilos de gestão apresentados na Análise Documental com o meu estágio, posso afirmar que a minha situação se encontra mais próxima da Pomellato, apesar de a equipa ser apenas composta por 2 a 3 pessoas: o director e duas designers [eu fixa e um(a) colega]. O director define a imagem que quer para a marca e o estilo dos produtos; eu, como designer e gestora de design, vejo tendências e culturas e com essas informações crio propostas que são levadas à aprovação do director. Caso sejam aprovadas continuo a desenvolvê-las, sempre em contacto com o director. Caso não o sejam, ficam guardadas para talvez serem usadas numa outra situação. As propostas passam então por várias fases, desde o esboço inicial para dar a entender a forma, o tamanho, a aceitação e modificações, até desenhos mais formais para pequenas modificações e afinações.

Devido à dificuldade a nível financeiro de se construir uma empresa de joalharia, o criador da Sutton of London vira-se também para outros projectos que possam servir, ou de base financeira e reputação para a Sutton, ou que nos sustentem enquanto se tenta criar a empresa. Esses projectos vão desde repensar o estilo de uma empresa de joalharia que se mostrou interessada e desenhar-lhe novas peças, a criar uma outra empresa, cujo valor acrescentado será a inserção da estética, sensibilidade e técnicas da joalharia no mobiliário, sendo que esta última está a ter maior importância. Por estas razões, a criação de protótipos caseiros desceu na lista de prioridades, por já não ser necessário mandarem-se para a fábrica.

8.2. Joalheria no mobiliário

Passo agora também a fazer design de produto – mobiliário de luxo com pormenores de joalheria, de edições limitadas, onde terei de gerir novos conhecimentos, prazos, conciliar design de joalheria com produto inserindo técnicas e estéticas de joalheria neste novo projecto, que incluem delicadeza, sensibilidade, materiais, valores emocionais e proporções.

Tive que me ambientar a esta nova área, em termos de estética, materiais, desenho, engenharia de produto, formas de produção, escala e ergonomia – **cognitiva** (percepção, memória, resposta motora do ser humano), **organizacional** (optimização de sistemas – comunicação, projectos, tempo) e **física** (anatomia, antropometria, fisiologia, biomecânica, psicologia).

A pesquisa feita até este momento e os seus resultados não mudam em nada. Em vez de ser apenas joalheria, acrescenta-se o mobiliário. As responsabilidades são as mesmas, assim como os benefícios, o público-alvo e a estética, mas aplicada a mobília.

Em termos de desenho 3D, pode-se usar o programa *Rhinoceros*, usado também na joalheria, e a produção dos componentes de joalherias serão feitos por uma empresa *outsourcing*.

Relativamente ao **que se está a fazer no mercado quanto a joalheria no mobiliário**, não existem marcas que assentem/utilizem esta conjugação de áreas, mas existem marcas que fazem peças com uso ocasional de técnicas ou materiais associados a joalheria, tal como a Munna com o cadeirão Heritage:



Fig. 22: “Heritage”, Munna



Fig. 23: pormenor “Heritage”, Munna

Boca do Lobo com as mesas Fortuna e Eden e o cofre Millionaires entre outras peças revestidas a folha de ouro):



Fig. 24: “Fortuna”, “Eden” e cofre “Millionaire”, Boca do Lobo

Mattia Bonetti como o armário Monolith, Liquid Gold Cabinet e o armário Strata:



Fig. 25: “Monolith”, “Liquid Gold” e “Strata”, Mattia Bonetti

A joalheira Lara Bohinc em colaboração com os designers conceituais Brooksbank & Collins e Lapidica com a mesa Solaris Kinetic:



Fig. 26: “Solaris Kinetic”, Lara Bohinc

Existe ainda a marca portuguesa Koket que afirma no seu site *“The line is manufactured by master artisans and jewelers who leave no detail or element forgotten.”* Apesar de não se inspirar a 100% na joalheria, utiliza algumas técnicas.

Apresento de seguida alguns esquiços de peças minhas, juntamente com a imagem da peça que serviu de inspiração.

Aparador Hanks, baseado no anel Intercci da Palmiero. Pernas em latão, corpo em madeira e uma porta revestida a pedras:

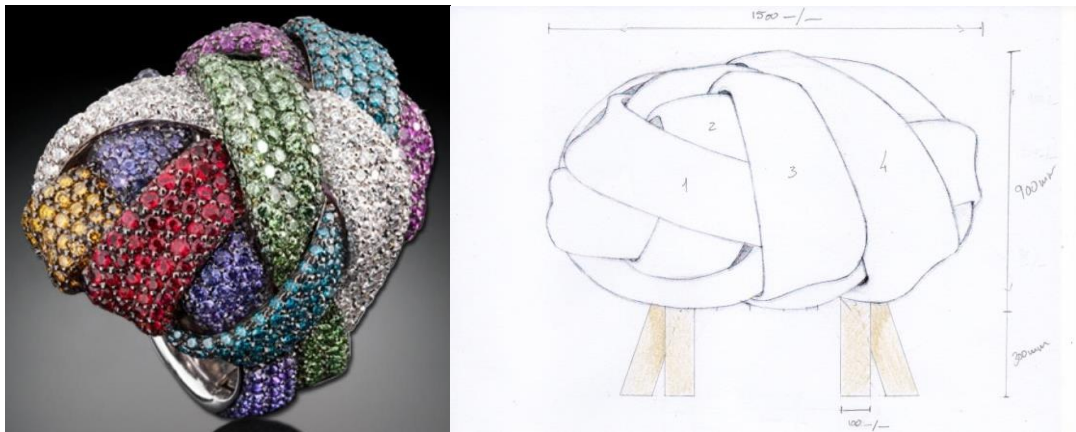


Fig. 27: “Intrecci”, Palmiero e esquiço de aparador

Mesa de cabeceira com puxador em metal nobre e pedras:



Fig. 28: mesa de cabeceira e esquiço de nova mesa de cabeceira com puxador de joalheria

Quatro mesas de apoio, inspiradas no anel Haiku da Palmiero. Estrutura de madeira com tampo cravado de pedras:



Fig. 29: “Haiku”, Palmiero e esquiço de tampos e pernas de mesas de apoio

Mesa de apoio inspirada num anel solitário de Rui Goms. Mesa feita em madeira com pormenores em filigrana e tampo de vidro:

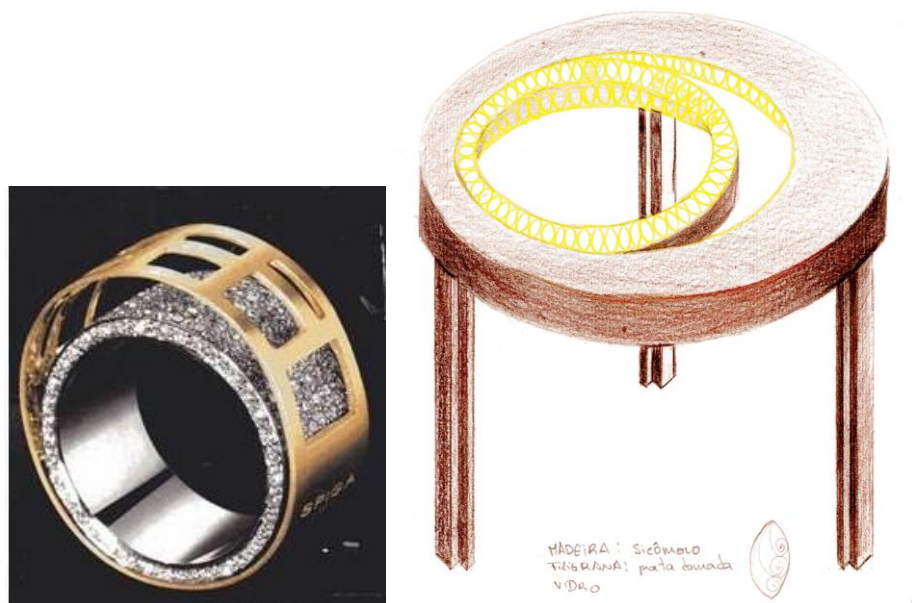


Fig. 30: solitário de Rui Goms e esquiço de mesa de apoio com filigrana

8.3. Joalheria no mobiliário, aplicada

Quase terminado este relatório e estágio, começo a trabalhar como freelancer de design de joalheria, tendo como primeira e principal cliente uma empresa de mobiliário de Soure, Coimbra, que contratou o Sr. António Fernandes para lhe dar impulso e revitalizar. Assim, implementou a ideia de joalheria no mobiliário para a linha de luxo e pedidos privados e contratou-me para aconselhar e acompanhar a vertente de joalheria. Isto é, os designers de produto da empresa criam o conceito, os desenhos técnicos e os 3D das peças, enviam-mos e eu dou-lhes um feedback sobre os componentes que me dizem respeito. Assim que a peça é aprovada por todos, envio os desenhos para o fornecedor de joalheria, onde discutimos processos e prazos, ficando à minha responsabilidade o acompanhamento da produção física das peças incluindo prazos, logística e sua montagem no móvel.

Assim, agora tenho a aplicação da gestão de design na criação e organização da minha marca (criação de identidade visual, angariação de clientes, gestão e supervisão das finanças e economia) e no aconselhamento e acompanhamento das peças dos clientes, como é o caso deste cliente.

Pode-se dizer que joalheria e mobiliário têm mais em comum do que aparentam. Pode-se considerar mobília como joalheria para casa, tendo em conta que joalheria é algo que adorna o corpo e que hoje em dia tem uma definição mais alargada: mobília como jóia da casa, seja pelos materiais ou técnicas ligados à joalheria, seja pela estética ou pelo seu significado. Uma pessoa pode-se representar pelas jóias que transporta, assim como as jóias/peças da casa.

8.4. Design de interiores

Após ter colaborado com a empresa de Coimbra a fazer design de joalheria integrado em mobiliário, o Sr. António Fernandes decidiu iniciar a sua própria empresa de Design de Interiores.

Nesta futura empresa – ainda projecto – o meu trabalho não é de design “puro”, mas ainda assim implica-o.

A equipa é constituída pelo Sr. António Fernandes como criador e gestor, o seu sócio que faz a ponte com os nossos clientes dos Camarões, a designer de interiores, uma equipa de arquitectos que colabora connosco conforme o tamanho dos projectos, os nossos fornecedores com quem criamos fortes laços profissionais e eu.

O meu papel neste caso é ser o braço direito do Sr. António, onde tenho utilizar os meus conhecimentos de design para entender se o projecto segue o gosto do cliente, ajudar na procura de peças para os projectos, certificar-me que a equipa tem todo o material necessário como plantas, fotografias e renders e para explicar aos fornecedores o que é pretendido de cada peça. Com estes últimos, tenho de ter um pouco de conhecimento sobre cada uma das suas áreas para poder acompanhar a produção das peças e certificar-me que correspondem aos desenhos e à qualidade esperada. E para além destas duas áreas – designers e fornecedores – tenho de ter conhecimentos em gestão para poder fazer as listagens do material, enviar para orçamentação, gerir prazos entre designers e fornecedores nas várias fases do projecto, fazer cubicagens e aos orçamentos acrescentar as margens de despesas e lucro.

Toda a informação dos designers e dos fornecedores passa por mim para a poder organizar e daí o projecto vai avançando.

Apesar de agora no início o ritmo ser altamente acelerado e incluindo alguns fins-de-semana de trabalho, penso que mesmo assim tem sido um tipo de gestão virado para as pessoas, isto é, cada pessoa é vista como um indivíduo e não como um número, por exemplo, posso ter que trabalhar a um Sábado, no entanto ninguém me impede de ter compromissos à parte a meio de um dia de trabalho, desde que apresente o trabalho na data prevista. Esta forma de gerir o trabalho retira parte do

stress às tarefas pois cada pessoa é dona do seu tempo e da sua vida e assim pode gerir da melhor forma, conforme o seu estilo de vida.

9. CONCLUSÃO

A gestão de design é uma disciplina flexível que incita a iniciativa própria, a autonomia e a tomada de riscos. Comparativamente com os outros modelos de gestão, define-se por uma abordagem mais informal e pelos conceitos de gestão orientada para o cliente, gestão baseada em projectos e gestão da qualidade geral - tudo isto está ligado ao design. Isto é, contribui para a mudança do comportamento e da visão corporativa.

A gestão de design talvez nunca tenha tido um papel tão importante como actualmente. Mudanças nos ambientes de negócios e sociais estão a tornar os consumidores mais conhecedores e perspicazes, exigindo produtos feitos para si (personalizados). Os consumidores conscientes querem produtos socialmente responsáveis e sustentáveis e os consumidores exigentes querem os produtos o mais rapidamente possível. Inovações e desenvolvimentos na tecnologia fizeram com que fosse possível aos fornecedores responder a estas exigências sob a forma de nicho para as massas, personalização para as massas ou estratégias de produtos para micro-nichos.

Também uma maior participação por parte dos consumidores no processo de desenvolvimento e design dos produtos levam a mudanças nos modelos de negócios e nos locais de manufatura.

Todos estes indícios de grandes rupturas na forma como produtos e serviços são desenhados, feitos e distribuídos, alteraram o papel do designer. Este já não se limita a desenhar um produto, mas a pensar na forma como vai ser utilizado, por quem e onde - a envolvente do produto, atendendo às várias preocupações dos usufruidores/clientes (preocupações ergonómicas, estéticas, de saúde, sociais, geográficas, valores quer éticos, quer económicos).

Especificamente na joalheria portuguesa, a maioria dos designers, das empresas e dos artesões praticam a gestão tradicional. Tratam de prazos, clientes, fornecedores e toda a envolvente, mas sem terem consciência de que podem melhorar a eficiência desses passos, ou até que muitas vezes apenas procurando e modificando pequenas coisas na cadeia de valor podem atingir melhores resultados. Outra conclusão a que cheguei é que muitas empresas de joalheria em Portugal não

conseguem ou não querem fazer investimentos a longo prazo, quer financeiramente, quer em termos de design. Neste último caso concretamente, as empresas não estão dispostas a investir num designer especializado que tenha de conhecer a personalidade da marca a fundo para criar peças ou colecções inovadoras e/ou que transmitam a marca e a sua história. Isto é, muitas vezes não querem alguém “estranho” à empresa que possa levar à alteração da dinâmica a que estão habituados e conformados, ou até, não querem investir dinheiro num designer porque não percebem a mais valia que pode ser para o nome e para a economia da empresa.

Relativamente à gestão de design no design de joalharia na Europa, penso que está mais evoluído. Principalmente as gerações mais recentes, que tiveram acesso às novas tecnologias e a mais informações de todas as áreas percebem a importância desta disciplina e da sua aplicação. Vemos casos, quer de antigas casas que conseguiram manter-se actualizadas e com muito sucesso, quer de novos designers independentes que conseguem viver do seu trabalho e criar um portefólio de clientes fiéis.

Em termos pessoais do meu trabalho neste estágio, tendo passado por design de joalharia, design de joalharia no mobiliário e actualmente em design de interiores, posso afirmar que aprendi imenso desde gestão a conhecimentos específicos de design, a conhecimentos da área de cada fornecedor. Desde termos e expressões ao que cada tipo trabalho implica. Desde a compreensão de mim mesma no mundo do trabalho à compreensão os outros.

As quedas e crises financeiras levam muitas empresas a procurarem e a implementarem novas formas de gestão para conseguirem sobreviver, e a gestão de design é uma das melhores soluções.

BIBLIOGRAFIA

KAHNEMAN, D. (2011) *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux

CAIN, S. (2012) *Quiet, the power of introverts in a world that can't stop talking*. New York: Broadway Paperbacks

NETGRAFIA

AHIRE, S. L. & DREYFUS, P. (2000). The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of operations management* [online]. 18, [Acedido a 28 de Junho de 2014], pp. 549-575. Disponível em:

<http://elmu.umm.ac.id/file.php/1/jurnal/Jg/Journal%2520of%2520Operations%2520Management/Vol18.Issue5.Aug2000/2181.pdf>

AICEP Portugal Global, (2012). *Mercados, informação sectorial. Polónia, Ourivesaria e joalheria – breve apontamento*. Acedido a 30 de Janeiro de 2015 em: <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/poloniaourivesariajoalhariabreveapontamento.pdf>

AICEP Portugal Global, (2013). Joalheria e Ourivesaria, indústria que vale ouro. *Portugal Global, pense global pense Portugal*. 58, 12-13. Acedido a 04 de Junho de 2015 em:

http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugalglobal_n58.pdf

AORP, Associação de Ourivesaria e Relojoaria Portuguesa, (2010). *Diagnóstico sector da ourivesaria XXI, Mapa sectorial XXI*. [publicação]. Análise de dados, AORP. Acedido a 04 de Junho de 2015 em:

http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/DIAGNOSTICO_MAPA_final.pdf

BAIN, (2012) *The global diamond industry: portrait of growth* [publicação]. Análise de dados, Bain. Disponível em: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-industry-portrait-of-growth.aspx>

CHIVA, A. & ALEGRE, J. (2009). Investment in design and firm performance: the mediating role of design management. *The journal of product innovation management* [online]. 26, [Acedido a 2 de Julho de 2014], pp. 424-440. Disponível em: <http://web.nchu.edu.tw/pweb/users/arborfish/lesson/8959.pdf>

CONNECTING DOTS, (2013). *Market analysis for jewellery industry*. [publicação]. Análise de dados, Connecting Dots. Disponível em: <http://www.cdotsys.com/market-analysis-for-jewellery-industry>

DESIGN MANAGEMENT EUROPE, (2009). *The incorporation of design management in today's business practices. An analysis of design management practices in Europe*. [publicação]. Recolha e análise de dados, ADMIRE. Disponível em: http://designvlaanderen.be/sites/default/files/shared_uploads/DME_Survey09.pdf

DOULTON, M. (2013). Jewellery trends 2014: express yourself. *The Telegraph*. [online]. Luxury, [Acedido a 31 de Agosto de 2014]. Disponível em: <http://www.telegraph.co.uk/luxury/jewellery/19103/jewellery-trends-2014-express-yourself.html>

ESAD, (2014). *Joalharia*. Acedido a 29 de Janeiro de 2015 em: <http://www.esad.pt/pt/cursos/licenciatura/joalharia>

EUROMONITOR INTERNATIONAL, (2014). *Jewellery Market Research*. [publicação]. Monitorização e análise de dados, Euromonitor International. Disponível em: <http://www.euromonitor.com/jewellery>

EUROPEAN STUDENT NETWORK, (2014). Acedido a 7 de Julho de 2014 em: <http://www.esn.bz/>

FERREIRA, V. (2006) *Marcas que demarcaram: corpo, tatuagem e body piercings em contextos juvenis*. Doutorado, Instituto Superior de Ciências do

Trabalho e da Empresa. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/608/1/Marcas%20que%20Demarcam%20PDF.pdf>

LISBÔA, M. da G. P. & STEFANO, N. M. (2012). O Design de Joias e a Qualidade: diferenciais competitivos para as organizações joalheiras. *REDIGE*. [online]. 3 (2), [Acedido a 25 de Junho de 2014], pp. 2-13. Disponível em: <http://www.cetiqt.senai.br/ead/redige/index.php/redige/article/viewFile/146/216>

LOJACONO, G. & CARCANO, L. (2002). A comparison between two European design models in the jewellery business. *DIR research division working paper*. [online]. 2 (64), [Acedido a 1 de Julho de 2014], pp. 6-30. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=299908

LUCA, R. & EMIDIO, L. F. B. (2012). Contribuições da gestão do design para o sector joalheiro. *II Conferência Internacional de Integração do Design, Engenharia e Gestão para a Inovação, Florianópolis, SC, Brasil*. [online]. [Acedido a 22 de Junho de 2014]. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0B67qzHzhRv70SVR6Rm45NjlhS0k/edit?pli=1>

POMELLATO S.P.A. (2012). Acedido a 29 de Agosto de 2014 em: <http://www.pomellato.com/en/company-profile/history>

SIGMA TEAM Consulting, (2014). *Joalharia, Ourivesaria e Relojoaria no contexto Nacional e Internacional*. [publicação]. Monitorização e análise de dados, Sigma Team Consulting. Acedido a 15 de Janeiro de 2015 em: http://www.sigma.com.pt/data/uploads/estudo/sigma-monografia-joalharia-relojoaria_2014.pdf

SCHUPAK, H. (1995) Jewelry retailing: Italians do it differently. *JCK Magazine*. [online]. Maio, [Acedido em 13 de Setembro de 2014]. Disponível em: <http://www.jckonline.com/1995/05/01/jewelry-retailing-italians-do-it-differently>

TOUS. Acedido a 29 de Agosto de 2014 em: <http://brand.tous.com/pt/about-tous/>

ICONOGRAFIA

Figura 1 – KAHNEMAN, D. (2011) *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux

Figura 2 – Desenho da autora, 2015

Figura 3 – Desenho da autora, 2015

Figura 4 – Desenho da autora, 2015

Figura 5 – Desenho da autora, 2015

Figura 4 – Desenho da autora, 2015

Figura 7 – Desenho da autora, 2015

Figura 8 – Desenho da autora, 2015

Figura 9 – Desenho da autora, 2015

Figura 10 – Desenho da autora, 2015

Figura 11 – Desenho da autora, 2015

Figura 12 – Desenho da autora, 2015

Figura 13 – Desenho da autora, 2015

Figura 14 – Desenho da autora, 2015

Figura 15 – Desenho da autora, 2015

Figura 16 – Desenho da autora, 2015

Figura 17 – Desenho da autora, 2015

Figura 18 – Desenho da autora, 2015

Figura 19 – Desenho da autora, 2015

Figura 20 – Desenho da autora, 2015

Figura 21 – Desenho da autora, 2015

Figura 22 - Munna, (2010). Acedido em Fevereiro de 2015 em:
<http://www.munnadesign.com/pt/limited-edition/dress-me/heritage>

Figura 23 - Munna, (2010). Acedido em Fevereiro de 2015 em:
<http://www.munnadesign.com/pt/limited-edition/dress-me/heritage>

Figura 24 - Boca do Lobo, (2012). Acedido em Fevereiro de 2015 em:
<http://www.bocadolobo.com/en/products/>

Figura 25 - Mattia Bonetti, (2015, 2013, 2004). Acedido em Fevereiro de 2015 em:
<https://www.artsy.net/artist/mattia-bonetti> e
<https://www.pamono.com/designers/mattia-bonetti>

Figura 26 - Lara Bohinc, (2014). Acedido em Fevereiro de 2015 em:
<http://www.larabohinc.com/solaris-kinetic-table>

Figura 27 - Palmiero. Acedido em Fevereiro de 2015 em:
http://www.palmierogioielli.com/dettaglio_prd.php?vSect=gioielli&vColl=intrecci5317372a07efe&vPrd=intrecci53281cd55339e&lang=en

Figura 28 - Autor desconhecido e desenho da autora, (2015)

Figura 29 - Palmiero e desenho da autora, (2015). Acedido em Fevereiro de 2015 em:
http://www.palmierogioielli.com/dettaglio_prd.php?vSect=gioielli&vColl=haiku531ed7e686975&vPrd=autumn53280ea6b4510&lang=en

Figura 30 - Rui Goms e desenho da autora, (2015). Acedido em Fevereiro de 2015 em: <http://www.ruigoms.com/#!inside/c241t>