

# O reitor e o designer na administração da UEMG

1

*Fabio Henrique Dias Maximo*

## INTRODUÇÃO

Inúmeras histórias que impactaram o campo do design no Brasil aconteceram no Estado de Minas Gerais. Por exemplo, o primeiro designer formado em um curso regular de Desenho Industrial ocorreu no dia 16 de janeiro de 1963, na Fundação Universidade Mineira de Arte (FUMA) (BRAGA; ALMEIDA; DIAS, 2017) — atual Escola de Design da Universidade do Estado de Minas Gerais (ED/UEMG). E recentemente, outro episódio ocorreu: trata-se da história do primeiro designer no mundo a ascender ao cargo de reitor em uma universidade<sup>1</sup> pública.

Com a intenção de registrar mais essa peculiaridade da história do design ocorrida no Estado de Minas Gerais, desenvolveu-se uma pesquisa que pode ser designada como uma micro-história da administração pública (BARROS, 2010). Ela foi ancorada no designer Dijon De Moraes, iniciando no período em que ele exerceu o cargo de vice-reitor (2006–2010) e terminando ao fim de seu último mandato como reitor (2010–2014, primeiro mandato, e 2014–2018, segundo mandato) da Universidade do Estado de Minas Gerais. Nesse recorte da história do design, buscou-se averiguar como ocorreu a conexão do design e a gestão.

O Dr. Dijon De Moraes possui, de fato, sólida e notável formação em design. Essa premissa pode ser atestada por sua formação acadêmica (mestrado e doutorado na Itália) e por sua produção intelectual de artigos e livros como *Limites do Design, Análise do Design Brasileiro: Entre Mimese e Mestiçagem*, *Metaprojeto: o Design do Design*. Em sua produção ele aborda profundamente temas como a história, a evolução e a metodologia do design, além da coautoria em diversas publicações. De imediato, pressupõe-se que, em razão de seu

1. Instituição de ensino composta por amplo espectro do conhecimento envolvendo cursos de exatas, humanas e saúde distribuídos em *campi* dotados de estrutura física para cada área, que inclui sob sua tutela institutos de pesquisa e cursos de graduação e pós-graduação nas mais diversas áreas do conhecimento.

amplo conhecimento do campo, o método de design possa ter influenciado em seu modo de agir durante a passagem pela reitoria, uma vez que um gestor rege sua conduta baseado em sua formação.

Então, como detectar os pontos de contato entre os métodos de design e sua gestão? Pressupondo que o método de design estava presente em sua gestão, a pesquisa se baseou nos seguintes indicadores: (i) necessidade de *feedbacks* para tomadas de decisões; (ii) condução de equipe para solução de problemas; (iii) descentralização de atividades; (iv) método baseado na tríade análise-síntese-avaliação. Detectar se as ações em busca de *feedbacks* ocorreram é importante por considerar que:

[...] não há como existir um processo de design totalmente linear, [...] todo processo avaliativo gera *feedbacks* que podem e devem ser levados em consideração para os pontos de retorno nas etapas do processo. [...] Processos realmente lineares e sem *feedbacks* avaliativos não deveriam ser considerados processos de design, pois se excluem da tríade análise-síntese-avaliação (seja no ciclo menor ou no ciclo maior) (LUZ, 2018, p. 91).

Vale ressaltar que a intenção da pesquisa não foi registrar os feitos ocorridos na gestão, mas sim esclarecer se esse “gestor designer” reflete em suas atribuições diretas — seja de planejamento, de execução, de abordagem dos problemas — os traços de sua formação, e como o pensamento em design influenciou a maneira de agir e planejar as atividades no cargo. Para isso, foi imprescindível recordar sua formação, seus métodos de trabalho (advindos do design), os resultados alcançados e relacioná-los com a abordagem metodológica utilizada durante sua gestão. Para tanto, utilizou-se a história oral como método de pesquisa qualitativo, assistido por roteiro de entrevista estruturado e pesquisas paralelas em relatórios de gestão entre os anos de 2010 e 2018.

#### ORGANIZAR A PESQUISA EM UMA HISTÓRIA DO DESIGN

O indicativo que fundamentou a abordagem da pesquisa dentro do método de história oral, e classificando-a como do tipo história de vida, está no fato de o ex-reitor ter concluído sua gestão no final do primeiro semestre de 2018,

uma vez que esse tipo de abordagem é indicada justamente para “[...] pesquisas sobre temas recentes, que a memória dos entrevistados alcance” (ALBERTI, 2013). Além do mais, essa abordagem tem a intenção de registrar as nuances peculiares, não somente as presentes nos registros oficiais, mas também aquelas contadas por quem vivenciou os acontecimentos. Portanto, levantamentos a respeito da educação formal, vivência, infância, assim como o levantamento historiográfico da Universidade, remetendo ao período em que o ex-reitor era professor, foram fundamentais para conhecer as circunstâncias e o ambiente que o direcionaram para a atividade política na época.

Foram obtidos documentos, cedidos pelo ex-reitor, como um vídeo de entrevista à TV UEMG de 2017<sup>2</sup>, seu currículo Lattes<sup>3</sup>, além de consultas em sites oficiais do governo e da UEMG que continham notícias a respeito da gestão e assuntos correlatos. Posteriormente, os procedimentos foram: a) descrever as atividades desenvolvidas no interstício administrativo do reitor (2010–2018), baseando-se nos Planos e Relatórios de Gestão e em artigo publicado por ele; b) delimitar as atividades desempenhadas; e c) identificar inovações implementadas. Enquanto isso, houve o levantamento de referências do campo de design que se relacionavam com a gestão — importante para sustentar argumentação e demonstrar os pontos de contato entre as ações e o método de design implementado durante os mandatos.

Em seguida, foram planejadas entrevistas (realizadas em duas sessões de aproximadamente duas horas), que ajudaram tanto na coleta de material (relatórios, imagens, documentos) quanto no esclarecimento das atribuições diretas afetadas por uma conduta intrínseca ao design. A primeira sessão compreendeu a ascensão à reitoria após um período como vice-reitor — retrata seu amadurecimento como gestor —, além de contextualizar sua participação dentro da esfera administrativa da UEMG, principalmente seu entendimento a respeito de suas atribuições. A segunda sessão se debruçou em como o design afetou sua conduta administrativa.

A condução das entrevistas respeitou a ordem cronológica dos eventos, evitou interrupções e deu liberdade ao entrevistado para abordar os assuntos que ele considerava pertinente. Para isso, foram planejadas questões que exigiam um trabalho de reflexão crítica sobre o passado, para que as memórias e

2. Primeiro programa Academia, onde o ex-reitor da UEMG, professor Dr. Dijon De Moraes, relata sua trajetória de vida pessoal e profissional, desde fatos marcantes de sua infância na cidade mineira Pedra Azul às suas primeiras experiências como monitor, estagiário e professor da universidade. Disponível em: <https://youtu.be/h6ZfLS4Vmmo?list=PLeu-9xmgxodokJJNkExDnH-FMCJH9lecvBq>.

3. Endereço para acessar o currículo Lattes está disponível em: <http://lattes.cnpq.br/3963802030917928>.

os relatos fossem dados espontaneamente em direção aos objetivos estabelecidos na pesquisa (ALBERTI, 2013).

#### BREVE BIOGRAFIA DE UM REITOR DESIGNER

Em 1960, no Vale do Jequitinhonha, na cidade de Pedra Azul/MG, nascia Dijon Moraes Júnior, o sétimo de um total de oito filhos cujo nome foi dado em homenagem a seu pai. Quanto à grafia de seu nome, esclarece-se que ele assina “Dijon De Moraes” em suas publicações e, portanto, adotaremos esta forma ao fazermos referência a ele daqui por diante.

É preciso, inicialmente, observar que Dijon De Moraes teve sua educação artística, humanista e cultural alimentada desde a infância pelos pais, responsáveis por propiciar um ambiente doméstico repleto de enciclopédias de livros e coleções de discos. Outro aspecto relevante é a respeito de sua cidade natal, pois suas lembranças retratam um ambiente bucólico, talvez pelo fato de a cidade não possuir asfalto nas ruas, uma infraestrutura elétrica que dependia de geradores que funcionavam somente um período da noite e que, somado às festas e tradições próprias, peculiares de uma cidade pequena, criava uma atmosfera fantástica que, em suas palavras, “dava asas à imaginação dos habitantes” (MORAES, 2019a).

Ele acredita que sua infância culturalmente rica e lúdica contribuiu muito para sua capacidade de projeção e apontou dois episódios que forneceram suas primeiras experiências estéticas na vida. O primeiro foi com as coleções de cerâmica expostas no mercado central da cidade, feitas pelas mulheres do Vale do Jequitinhonha. O segundo, ainda na infância, costumava acompanhar sua mãe durante as reuniões com as amigas na padaria da cidade, alugada exclusivamente para conversarem enquanto faziam biscoitos. Durante essas reuniões, sua mãe lhe dava um saco de confeitaria com massa bem fina e um tabuleiro para que ele também fizesse seus próprios biscoitos. Fazia os biscoitos em forma de bola, de carrinho, arma de brinquedo. Considera, hoje, que isso foi uma das grandes influências para que no futuro viesse a escolher o curso de Desenho Industrial, mais especificamente Design de Produto.

Anos mais tarde, já na década de 70 — quando o Brasil se encontrava num processo de desenvolvimento tecnológico e industrial —, Dijon De Moraes relata que tinha muito interesse nos dispositivos tecnológicos que via em viagens com os pais,

mas menciona que, somente aos 11 anos, teve acesso a uma televisão. Dois anos depois, aos 13 anos de idade, conta como foi fascinante ir pela primeira vez a São Paulo/SP e fazer uso de metrô, elevador, escada rolante e assistir à televisão em cores, tudo de uma só vez.

Após todas essas experiências, ao chegar na adolescência, já não tinha dúvidas que escolheria um curso de graduação dentro de Humanas ou de Ciências Sociais Aplicadas. Seu tio, arquiteto, ajudou a fincar sua escolha no Desenho Industrial ao contar a história da configuração de uma colher, explicando que esse simples produto é do jeito que é porque alguém pensou em suas funcionalidades e na melhor forma para adequá-lo ao usuário, e disse-lhe que quem fazia isso era o desenhista industrial. Nesse momento decidiu seguir a profissão de designer, pois, em seus pensamentos, “se uma colher pode ser tudo isso, imagina milhões de objetos que ainda podem ser pensados” (MORAES, 2019a). Entendia que não era somente a ideia de criar objetos só pela estética, mas também o que esses objetos representavam socialmente e como você muda o comportamento das pessoas por meio das propostas do design.

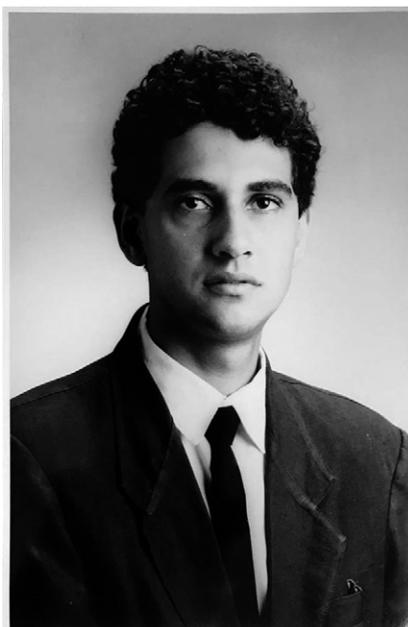


Figura 1: Dijon De Moraes em 1989.

Fonte: acervo pessoal Dijon De Moraes.

Dijon De Moraes cursou o ensino fundamental em sua cidade natal, porém, o segundo grau foi realizado no Instituto Champagnat de Belo Horizonte, através de bolsa de estudos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG). Iniciou seu ensino superior com 19 anos quando entrou na ED/UEMG, antiga FUMA, onde cursava Desenho Industrial no período noturno, o que possibilitava trabalhar durante o dia. Formou-se em 1983, com 23 anos, e logo foi para o mercado de trabalho. Contudo, decidiu priorizar suas atividades na ED/UEMG, então, virou monitor e depois auxiliar em diversas disciplinas, o que também lhe rendia uma remuneração. Em 1986, tornou-se professor da FUMA aos 26 anos e passou a responder pela cadeira de Planejamento e Desenvolvimento de Projeto, atualmente chamada de Prática Projetual. Neste período, lembra que, em uma consulta ao oftalmologista, pediu até que lhe fossem receitados óculos, mesmo sem necessidade, pois achava que assim sua fisionomia pareceria mais adulta, já que tinha receio de os alunos não o respeitarem em sala de aula devido à sua aparência jovial (Figura 1).

Sua qualificação profissional passa por inúmeras instituições: FUMA (atual ED/UEMG), onde se graduou (1980–1983); Fundação João Pinheiro/UEMG, onde fez especialização em Metodologia do Ensino Superior (1991); Concórdia College de Chicago/EUA, onde estudou um semestre (1991); Fundação Dom Cabral, onde cursou o Programa de Gestão para Executivos (PROGEX – 1998). Na Itália, concluiu os seus estudos de mestrado e doutorado nas instituições: Scuola Politecnica di Design (SPD)/Milão, onde fez mestrado em Design com dupla titulação em *Visual Design* e *Industrial Design* (1992–1994) e Politecnico di Milano (Polimi), onde obteve título de doutor em Design (1999–2003), conforme Figura 2.

Figura 2: diplomas de doutorado e mestrado, respectivamente.

Fonte: acervo pessoal Dijon De Moraes.



Tal formação possibilitou contato com inúmeros pensadores do design, como Andrea Branzi e Ezio Manzini, orientador e coorientador em seu doutorado; Achille Castiglioni (Figura 3); Massimo Acchile Bonfatini; Tomás Maldonado; Umberto Eco e Gui Bonsiepe. Isso também abriu oportunidades para seu engajamento em redes internacionais de design na América e na Europa, e consequentemente, como reitor, também estreitou laços com países como Canadá, Japão, Taiwan, Turquia, Portugal, Coreia do Sul, além da América Latina. Muitas das vezes foi convidado para ministrar palestras, aulas e participar de bancas nestas localidades.



Figura 3: Foto com o designer Achille Castiglioni; posse no Colégio de Doutores da Universidade de Bolonha (Itália) 2018; paraninfo Turma Polimi e festividade 150 anos.

Fonte: Acervo pessoal Dijon De Moraes.

Recebeu prêmios no Brasil como: Prêmio Ouro IDEA Brasil, MOVESP, CNPq, e por três vezes o Prêmio Museu da Casa Brasileira de Design. Também teve suas pesquisas e trabalhos premiados na Itália, Taiwan e Japão. Como vice-reitor e reitor da UEMG recebeu as medalhas: Calmon Barreto; Santos Dumont e da Inconfidência; Medalha de Mérito da Associação Brasileira de Reitores de Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM); Comenda da Paz Chico Xavier, Governo do Estado de Minas Gerais; e a Medalha Alferes Tiradentes, Polícia Militar de Minas Gerais. Também foi homenageado no 63º Fórum da ABRUEM após conclusão do seu mandato na reitoria em 2018 e, um ano depois, recebeu o título de Cidadania Italiana das mãos do cônsul da Itália em Minas Gerais (Figura 4). Em 2019, o professor Dr. Dijon De Moraes se aposentou pela



Figura 4: Homenagem ABRUEM (2018); Título de Cidadania Italiana (2019); Medalha Inconfidência Mineira (2015).

Fonte: acervo pessoal Dijon De Moraes.

UEMG ainda bastante ativo no campo do design, presente em congressos e na organização de livros. No momento da escrita desta pesquisa (2020), ele vive em Milão, onde escreve um novo livro de design e colabora com a Scuola Politecnica di Design de Milano e com a Universidade de Bolonha.

DE VICE AO MAGNÍFICO: REITOR DE PRIMEIRA VIAGEM  
*O doutorado: a Itália e suas influências*

Dijon De Moraes considera que sua dedicação tanto à prática quanto à teoria o preparou para atuar como gestor. Também deixa claro que ser reitor não era um desejo, pois comenta: “[...] não pensava nisso, no meu projeto de vida não tinha a questão da gestão, nunca pensei em fazer gestão. [...] Concorria a prêmios como Museu da Casa Brasileira, MOVESP, CNPq, e vários outros prêmios” (MORAES, 2019a). Contudo, fala que sempre gostou do ensino do design porque entendia que a academia dava vazão à criatividade e ao sonho, motivo pelo qual nunca largou a academia e por isso seu apreço em conservar a parte teórica. Para ele, a prática acadêmica, durante a formação do designer, aparece como um espaço de liberdade para experimentação, de criatividade, de decisão, de pensamento, diferenciada dos outros campos do conhecimento. No entanto, o ex-reitor pondera que, em termos econômicos, não havia dúvidas de “[...] que o que recebíamos na parte acadêmica era muito pouco, e a parte que recebíamos da prática era muito vantajosa” (MORAES, 2019a). Isso acontecia porque, na segunda metade dos anos 1980, o design no Brasil foi impulsionado pelo crescimento do setor de serviços (BRAGA, 2016a, p. 320).

Também deixa claro seu incômodo a respeito de sua graduação por considerá-la “extremamente racionalista, extremamente objetiva funcional” (MORAES, 2019a). Quando a convite da empresa Madeirense — onde havia trabalhado — foi à Itália pela primeira vez, percebe e confirma “[...] que estava no caminho certo, de não repetir minha formação nesse sentido” (MORAES, 2019a). Por tudo o que viu e pelo impacto que sentiu durante seu primeiro contato com o design italiano, ele decide que deveria ir para Itália. Assim, ele participou do processo de seleção para mestrado na Scuola Politecnica di Design de Milano (Polimi) em 1992, onde obteve êxito.

Após concluir o mestrado (1994) ele retorna ao Brasil. Passa uma temporada por aqui, mas logo retorna à Itália (1999) para iniciar os estudos de doutorado na Polimi, o que “[...] coincidiu com o fenômeno da globalização [...]” (MORAES, 2019a) — a globalização foi o tema escolhido para sua tese. Consequentemente, ao se debruçar sobre o tema, ele compreendeu como os fenômenos que ocorriam pelo mundo influenciavam o design. Ainda no doutorado ele comenta que finalmente consegue se “curar”, e exprime esse sentimento na seguinte fala: “[...] porque eu tinha uma angústia muito grande, vendo o design dos outros países indo para a frente, acontecendo, se realizando, se consolidando, e no Brasil não” (MORAES, 2019a).

Nesse período ele adquire uma visão macro do design atrelado ao processo de industrialização, que, por sua vez, obedece a fatores históricos, econômicos e políticos. Assim, percebe que “[...] não tinha como não ir pelo viés político” (MORAES, 2019a) nas decisões sobre políticas que afetam o design, seja no campo profissional ou no ensino. Fica evidente para ele que “era uma época politicamente com este viés, então não tem como separar o termo ‘design’ da política” (MORAES, 2019a).

Dijon De Moraes percebia, durante o doutorado, que uma abordagem global para avaliação de cenários e de sistemas não era discutida pelo design no Brasil, e essa deficiência traria um enorme prejuízo ao campo. Exemplifica essa situação quando o governo decide abrir o mercado para o livre comércio de importados — produtos com qualidade superior e altamente competitivos —, mas o que na sua opinião prejudicou o design no país, uma vez que, para compensar a atrasada infraestrutura industrial à época no Brasil, as empresas optavam por diminuir a qualidade em prol de preços mais competitivos, processo que ficou conhecido como “tropicalização” dos produtos.

No entanto, a certa altura no doutorado, lembra que sempre fora questionado a respeito do viés sócio-econômico-político de sua pesquisa, o que lhe rendia diversas perguntas do tipo: “você nunca pensou em se candidatar politicamente?”, e cuja resposta era: “de jeito nenhum, eu acho que a política que a gente faz com design é outra, não política partidária, isso não, isso não está nos meus planos. Tenho minhas convicções sociais que acredito e que defendo, mas politicamente

para tomar posição, eu não vejo sentido para isso não” (MORAES, 2019a).

Apesar de uma certa resistência à época, ele rememora um comentário de seu amigo: “quando você não ocupa os espaços, outros ocupam, e quando os outros ocupam os espaços, você fica à mercê das decisões deles” (MORAES, 2019a). Isso lhe remete à atuação do designer Aloísio Magalhães como secretário do Ministério da Educação (MEC) e como diretor do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN/RJ), por considerá-lo um dos designers brasileiros que atuou profundamente na política do Brasil, justamente pelos cargos que ocupou, assim como pelos projetos e ações em prol do desenvolvimento do design.

Nota-se que diante desse panorama, e especialmente devido às influências de seu doutorado na Itália, Dijon De Moraes já despertava e amadurecia sua percepção a respeito do design na política. A carreira política, antes muito rejeitada por fundamentos pessoais pragmáticos, agora já começava a ganhar novos significados para ele, a ponto de compreender que tal atuação seria fundamental para os problemas mais complexos do campo do design e levando-o à seguinte reflexão: “aí realmente eu fiquei pensando, será que se Aloísio Magalhães não tivesse feito essas ações nós estaríamos inseridos? Talvez não” (MORAES, 2019a).

#### *A oportunidade: a gestão e a política*

Para contextualizar o momento que propiciou o caminho de Dijon De Moraes até a gestão, também é vital contar uma breve história da UEMG. A Universidade teve origem na Assembleia Constituinte Estadual de 1989, que tinha a missão de unificar todas as instituições públicas de ensino do estado de Minas Gerais. Desde sua criação, tomaram posse os reitores Alúcio Pimenta (1991–1994 e 1995–1999); Gerson Brito Mello Boson (1990–1991, *pro tempore*, e 1999–2001); Hélio Ponte (1994, *pro tempore*); José Antônio dos Reis (2002–2006); Marília Sidney Souza de Mendonça (2006, *pro tempore*); Janete Gomes Barreto Paiva (2006–2010); Dijon De Moraes (2010–2014 e 2014–2018) e Lavínia Rosa Rodrigues (2018–atual)<sup>4</sup>. Ressalta-se o fato de que José Antônio dos Reis era professor da ED/UEMG, o que nos faz inferir que desde 2002 a ED/UEMG se fazia presente na mais alta cúpula administrativa da UEMG.

4.

Informações do site oficial da UEMG. Disponível em: [http://www.2018.uemg.br/noticia\\_detalhe.php?id=10627](http://www.2018.uemg.br/noticia_detalhe.php?id=10627). Acesso em: 1 nov. 2019.

Em dezembro de 2003, o professor Dijon De Moraes retorna a Belo Horizonte, após finalizar seu doutorado na Itália (Figura 5, à esq.), e reassume suas atividades na UEMG, que até aquele momento tinha conseguido incorporar somente algumas fundações públicas da capital e uma delas foi justamente a FUMA. Um ano mais tarde ocorreriam as eleições para reitoria, uma vez que o mandato do então reitor José Antônio dos Reis estava terminando e sua vice, professora Janete Gomes Barreto Paiva, iria concorrer ao cargo e procurava um vice para composição da chapa. Cientes da situação, professores da ED/UEMG convidaram o professor, agora doutor, Dijon De Moraes para compor a chapa. Dijon De Moraes comenta que considerou os seguintes aspectos para aceitar o convite: a candidata a reitora era experiente, pois era vice em outra gestão; seria uma ótima oportunidade para exercitar a política na esfera administrativa; e sua atuação seria de um coadjuvante, ou seja, mais de observar, aprender e atender demandas pontuais. Sendo assim, ele aceita compor a chapa como vice e concorrer às eleições no ano de 2006.



Figura 5: conclusão do doutorado com filho João Pedro ao colo; Vice-reitor no interstício 2006 – 2010.

Fonte: acervo pessoal Dijon De Moraes.

Após a vitória da chapa e já no cargo de vice-reitor, ele recebe como primeira demanda a criação da Editora UEMG. Esse episódio reforça nele o pensamento de que a atividade política era fundamental para trazer mudanças à Universidade, e implementar algumas de suas ideias. O objetivo nesse caso era tirar do papel o plano de construir uma editora que beneficiasse a comunidade acadêmica universitária e disseminasse a pesquisa, os conhecimentos, reflexões, teorias. Essa foi sua primeira ação efetiva no cargo de vice-reitor.

Aí eu comecei a tomar gosto, aí eu vi. Oh! A coisa é verdade!  
Então quer dizer que a gente estando na linha de frente, tendo uma visão que pode trazer benefício para nossa comunidade, para os professores, para nossa área de conhecimento e para as

outras da instituição. E eu acho que é uma maneira de a gente ver isso com outros olhos (MORAES, 2019a).

Nesse período, também coube a ele organizar o embrião dos cursos *stricto sensu* da UEMG, e, para isso, pediu conselho a um grande personagem do design brasileiro, o Dr. Itiro Iida. Este lhe indicou os professores Rossana Delmar de Lima Arcoverde<sup>5</sup> e Adalberto Vasquez<sup>6</sup> para auxiliá-lo a estruturar dois mestrados na UEMG, um na Educação e outro na área do Design. Fica evidente que os acontecimentos até então consolidavam a convicção a respeito da importância de sua participação política nessa esfera administrativa, para transformar de forma concreta as estruturas da Universidade e impulsionar o design.

Ele também menciona uma situação que, em suas palavras, achou “absurda”. Foi destinado a ele, para relato, um processo a respeito da devolução de R\$ 1,00 pertinente à compra de vidros para janelas das faculdades. Dijon se questionou por que essa competência seria sua, e não da Pró-reitoria de Planejamento, Gestão e Finanças da UEMG. Podemos notar a primeira conexão entre o modo de agir do então vice-reitor e as características do designer. Ele questiona esse *modus operandi* inflexível e muito centralizador, que delegava processos de forma padronizada, sem tratamento ou problematização da ação, independentemente de sua especificidade, desconsiderava as competências e focava estritamente no cumprimento do protocolo administrativo.

Observando as situações administrativas no dia a dia, ele percebe alguns elementos onde sua formação poderia complementar a gestão. Para explicar, ele faz uma analogia entre o modo de agir do designer e de um regente de uma orquestra, que não necessita saber tocar todos os instrumentos, mas sim ordená-los, organizá-los e fazer a sinfonia, ou seja, delegar. Delegar faz parte do design, caso contrário, afirma, o designer que pensa ser responsável por todos os processos acaba por desconfigurar sua atuação profissional e se assemelha a um artesão, um artista. E nesse ponto, quando ele faz a distinção de um fazer artesanal e o fazer do designer, analisa-se que o pensamento sistemático organizado em teoria, como pensado por Friedman (2003, p. 513), estava presente em suas atitudes como reitor, pois a teoria o permitia enquadrar e organizar suas observações.

5.  
Professora da  
Universidade Federal  
de Campina Grande,  
Centro de Humanidades,  
Unidade Acadêmica de  
Educação. Doutora em  
Linguística Aplicada e  
Estudos da Linguagem  
pela Pontifícia  
Universidade Católica de  
São Paulo (2004).

6.  
Professor da  
Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul,  
Instituto de Física,  
Departamento de Física.  
Doutor em Física pela  
Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul  
(1973), pós-doutor pela  
Technische Universität  
München (1977),  
pós-doutor pela Carnegie  
Mellon University (1977)  
e pós-doutor pela Centre  
National de la Recherche  
Scientifique (1985).

Também deixa claro que identificar os pontos comuns entre a gestão e o design não foi fácil, mas a cada ação desempenhada ele percebia similaridades com os desafios que enfrentou quando liderava equipes, seja na indústria ou em seu escritório. Em ambos os ambientes ele se deparou com diferentes profissionais e diferentes pontos de vista, e por isso considera que sua experiência prática foi importantíssima para realizar a transição do papel de designer para o de gestor. Outro aspecto que aborda como comum entre as atividades era seu entendimento quanto ao compromisso que o designer tinha “para” e “com” o outro. Como exemplo, cita o caso da editora<sup>7</sup>, a implementação dos programas *stricto sensu*<sup>8</sup>, e mais tarde, na segunda gestão, a TV UEMG<sup>9</sup>, sobre os quais afirma que o ganho não foi exclusivamente para os gestores da UEMG, mas para comunidade acadêmica.

Desse modo, ele delineia como deveria ser sua atuação na gestão administrativa e como precisava se portar, pois “[...] tudo o que acontece nessa gestão, ainda como vice, eu vi a possibilidade, o campo aberto que era poder fazer uma contribuição política e que também de certa forma envolvia o design” (MORAES, 2019a).

Friedman (2003) apresenta características do designer que corroboram tais observações, quando afirma que, no ambiente complexo de hoje, um designer deve identificar problemas, selecionar os objetivos apropriados e desenvolver soluções. Assim, quanto mais o trabalho do design ganha espaço nas equipes, um designer experiente deve também ser capaz de montar e liderar a equipe para desenvolver e implementar soluções, uma vez que designers atuam em vários níveis – como um analista, que descobre problemas ou que trabalha com um problema à luz de uma informação; como um sintetista, que ajuda a resolver problemas; como um generalista, que entende a gama de habilidades que devem estar empregadas para desenvolver soluções; como um líder, que organiza equipes quando o conjunto de habilidades não é suficiente. Além disso, também tem que criticar a própria solução proposta, levando em conta se ela realmente resolveu o problema.

Por fim, para Dijon De Moraes, o contexto e o momento de como as demandas apareciam só poderiam avançar com a presença nas instâncias superiores de um agente aberto a ideias e com “[...] essa visão, essa intenção, essa interatividade do design com as outras práticas, do design com a arte,

7. Resolução CONUN/UEMG Nº 147/2008, de 06 de junho de 2008. Institui a atividade da Editora da Universidade do Estado de Minas Gerais/UEMG. Disponível em: <https://www.uemg.br/resolucoes-conun/2418-resolucao-conun-uemg-n-147-2008-06-de-junho-de-2008-institui-a-atividade-da-editora-da-universidade-do-estado-de-minas-gerais-uemg>. Acesso em: 1 nov. 2019.

8. Resolução CONUN/UEMG Nº 129/2007, de 21 de março de 2007; Resolução CONUN/UEMG Nº 151/2008, de 3 de setembro de 2008.

9. Inaugurada em 22 de junho de 2017, passou a integrar a grade fixa de programação do Canal Universitário de Belo Horizonte, permitindo o acesso à produção intelectual da Universidade, por meio dos canais a cabo 12 da NET e 14 OI Tv e disponibilização posterior também na WebTv, no Youtube e na Fanpage do Facebook. (UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2018).

do design com a música, design com educação” (MORAES, 2019a), ou seja, condizente com a abordagem holística da formação do designer capaz de acelerar as mudanças e implementar ações multidisciplinares.

#### *Primeira gestão: conexões com o design*

Nos anos de 1980 houve o crescimento pujante de escritórios de design e a consolidação da profissão de designer, apesar da instabilidade econômica na maior parte dessa década. Muito embora os pensamentos e teorias do design já fossem bem estabelecidos, a aplicabilidade do pensamento do design em áreas distintas começava a ser investigada como processo metodológico para sua utilização em outras profissões nos anos de 1990. Buchanan (1992) já considerava que esse pensamento projetual levava o design à condição de articulador, pois aproximava o homem comum das artes liberais que havia sido afastado do pensamento intelectual e científico, exclusivo de acadêmicos. Já entre os anos de 2010 e 2014, após um período de crescimento econômico, ocorre também a difusão de uma nova forma de utilizar o design no Brasil, empregado em outros campos de conhecimento por meio do termo *Design Thinking* (BRAGA, 2016; MARGOLIN, 2009).

Em meio a isso, o professor Dijon De Moraes se elege reitor da UEMG (2010–2014) e, a princípio, ele tinha consciência de que a experiência profissional, acadêmica e sua formação holística no design poderiam ser utilizadas também durante o planejamento da gestão. Aliás, Dijon De Moraes compreende que o termo *Design Thinking* foi uma forma de expressar como a metodologia que se aplica ao design — o pensamento peculiar do campo — também servia para dar um direcionamento a áreas fora dele. Entretanto, em muitos campos o termo *Design Thinking* sinalizava inovação, que nem sempre era resultado de um processo de design, o que vulgarizou tanto o termo quanto a metodologia. O ex-reitor conta que, na época, já havia designers atuantes nesse espectro do conhecimento, que experimentavam esse modo de pensar em design para além da indústria, em serviços, no planejamento, na configuração de sistemas sociais. Provavelmente a liberdade experimental inerente à profissão foi o que possibilitou a ele embarcar o design no contexto da gestão, e por meio disso questionar o

próprio método de gestão e fazer comparações entre esses dois mundos.

Dijon De Moraes, assim como Friedman (2003), entendia que desenvolver uma base compreensiva através da prática leva muitos anos. Por outro lado, uma base sólida de conhecimento de design ancorada em ampla tradição de pesquisa oferece a cada profissional o acesso aos resultados cumulativos de muitas outras mentes e torna a experiência geral de um campo muito maior. Isso ajuda a explicar por que, mesmo assumindo o cargo de reitor (Figura 6), decidi não se afastar da sala de aula e continuar a orientar e ministrar ao menos um módulo na pós-graduação.



Figura 6: posse como reitor na gestão 2010-2014.

Fonte: acervo pessoal Dijon De Moraes.

No cargo de reitor, ele identifica como maiores dificuldades na gestão o fato de sempre trabalhar com restrição orçamentária e a falta de autonomia. Ou seja, o querer fazer e o executar dependiam do orçamento do Estado, que não era determinado pela gestão da Universidade. Ao comentar essa conjuntura, o ex-reitor se recorda de algumas situações vivenciadas durante sua carreira ainda como designer, quando considerava fatores como flexibilidade e visão holística para concretizar os projetos. Fazia assim uma ligação entre o contexto da prática projetual do design e as condições para implementar os projetos à frente da reitoria.

Então esse lado é o lado ruim, mas eu lembro também que no design também era assim. Também não tinha autonomia de escolher o termoplástico, eu não tinha a autonomia de escolher uma tecnologia mais avançada porque a empresa não tinha dinheiro para comprar, a empresa que eu estava prestando

serviço ou que eu estava resolvendo o problema... ela não tinha (MORAES, 2019a).

No entanto, os problemas na gestão eram mais delicados e complexos, e alguns dilemas enfrentados por ele foram descritos como “situações desumanas”. Para exemplificar, ele cita a queda da Lei Complementar (LC nº 100/2007), em 26 de março de 2014, que promovia a investidura de profissionais da área de educação em cargos públicos efetivos sem a realização de concurso público – contrário ao artigo 37, inciso II, da Constituição Federal. Assim, quando a lei foi declarada inconstitucional pelo Superior Tribunal Federal (STF), o então reitor teria o prazo de doze meses para que todos os servidores tivessem sua vinculação revertida à condição de designados, ou seja, não teriam mais a estabilidade como servidores públicos. Nesse momento, sua autonomia como gestor é posta em xeque, pois está sob o comando de leis, do governo, do orçamento – cujo órgão responsável já sinalizara o corte dos pagamentos – ou seja, só havia uma decisão a ser tomada, obedecer.

Lembra-se de que enquanto dono de escritório também enfrentara coisas parecidas, resguardadas as devidas proporções. Por exemplo, quando o designer se recusa a atender uma demanda, ou não responde ao problema com a solução que o cliente deseja, mas sim com aquilo que é possível fazer, com o recurso e o contexto vigente, pode ser visto como um mau designer. Em outras palavras, em cenários assim, como da LC nº 100/2007, não havia uma solução e nem uma tomada de decisão confortável, mas sua opção foi a de obediência à lei e ao governo, e neste caso ele compreende que “só a história e o tempo que vão dizer” (MORAES, 2019a) se sua atuação será compreendida como a de um bom ou mau gestor.

Ele também analisa que o gestor nunca está preparado para atuar sobre um novo problema, porque os problemas nunca são idênticos e por isso as soluções e as abordagens sempre são diferentes, e consequentemente o processo de resolvê-los também. Afirma que é exatamente assim que um designer trabalha, pois “quantas vezes você tem diante de você um *briefing* ou uma proposta de solução, ou de um novo produto, ou um novo serviço, ou um novo projeto que você não sabe nem por onde começar? Quantas vezes!? Não é só medo, isso faz parte do processo” (MORAES, 2019a). Assim, percebe-se que sua gestão não era a cópia de um *modus*

*operandi* preestabelecido por um método, planejamento ou por um rigor já implementado na empresa ou instituição.

No parágrafo anterior, pode-se notar uma possível relação entre design e problemas complexos, ou o raciocínio de abdução que muitos atribuem ao pensamento do designer (BUCHANAN, 1992). Também fica evidente a convergência do modo como sua gestão é conduzida, principalmente quando relata que “[...] a primeira coisa que você tem que fazer, que é igual exatamente na questão do design é procurar entender o contexto” (MORAES, 2019a). Isso corrobora com os pensamentos de Friedman (2003), uma vez que para este autor o design formula um problema a partir de uma contextualização incompleta e clínica (específica ou restrita a uma situação) para assim desenvolver uma solução conjunta, pois considera o objeto do design dentro da área da experiência humana.

Em outro episódio de sua gestão, quando atuou na criação do curso de medicina da UEMG, Dijon De Moraes compara sua abordagem aos desafios enfrentados como designer. Cita o exemplo de quando a empresa *Mediphacos Ophthalmic* o contrata para elaborar uma embalagem de lente intraocular que cumprisse recomendações de higiene hospitalar, que evitasse o cirurgião de confundir o olho direito com o esquerdo e que fosse prática. Em ambos os casos, ele buscou vivenciar as peculiaridades do problema. Para isso, pediu auxílio de profissionais que fornecessem a ele o conhecimento necessário para compreender a complexidade do projeto com o qual estava lidando. Assim, ele demonstra que a abordagem clássica do design, fundamentada em saber “qual o problema, definir o problema, problema existente ou problema criado [...]” (MORAES, 2019a), foi a mesma enquanto no papel de gestor.

Para a criação do hospital universitário, nessa ocasião, relata que organizou uma estratégia para atender às recomendações do MEC. Para tanto, era necessário criar a grade curricular, a estrutura física (laboratórios), mas isso exigia uma profunda compreensão dessa área do conhecimento, ou seja, algo que não tinha. Para tanto, ele procurou parceria com a Santa Casa de Misericórdia/MG (hospital), e começou a estruturar todo o projeto com perguntas que se baseavam na mesma perspectiva do design, para desse modo entender o contexto do uso, os procedimentos, as condutas necessárias para execução de um plano de ação.

Com essa abordagem, ele conta que uma das primeiras providências de sua gestão foi a criação de reuniões semanais que contavam com a participação do vice-reitor, chefe de gabinete, pró-reitores e do setor jurídico. Essas reuniões eram caracterizadas como descentralizadoras e buscavam obter *feedbacks* das atividades realizadas. Tais reuniões propiciavam o envolvimento e o compartilhamento de informações para que todos pudessem contribuir para a solução dos problemas.

Essa atitude do ex-reitor condiz com Friedman (2003) quando afirma que muitos aspectos do design envolvem procurar e pesquisar juntos. Além disso, estar aberto para ouvir e exercer a função de liderança, neste caso, de uma equipe multidisciplinar em direção à solução do problema, legítima ainda mais a prática do designer.

Em retrospecto, dos processos aqui analisados, os processos de Bruno Munari (1981) e o de Löbach (2001) trazem uma abordagem na qual os autores não propõem explicitamente os pontos de retorno e *feedback*. Mesmo assim, pressupomos esses pontos devido à sugestão de processos avaliativos (com consequente geração de *feedback*) durante ou entre as etapas (LUZ, 2018).

Ao explicar algumas decisões advindas dessa condução que integrava a gestão da Universidade para a solução dos problemas, o ex-reitor nos traz mais duas analogias. Na primeira, comenta que os parâmetros determinados nos projetos de produtos em design são comparáveis às condicionantes levadas às reuniões – os números, os dados, as restrições orçamentárias, demandas do Sistema de Seleção Unificada (Sisu), questões judiciais. A segunda diz respeito ao Plano Estratégico, que foi seguido tanto na primeira quanto na segunda gestão, considerado por ele como um “*super briefing*”, uma estratégia baseada no pensamento do design.

Qual é a primeira coisa que você faz quando você é chamado pela empresa? Você quer os dados. O que ele quer para poder fazer o novo produto, ou uma nova solução, ou um novo serviço. Você quer saber a história da empresa, você quer saber a tecnologia disponível, a matéria-prima que ele trabalha, você quer saber disso tudo. Isso foi uma coisa que nós fizemos (MORAES, 2019a).

Essa compreensão o ajudou a lidar mais naturalmente com a atividade prática da gestão, e comenta que, a partir disso, não se preocupava tanto se estava pautado no método ou não. Considera essa a sua fase mais madura como reitor, e nesse momento se podem notar profundas semelhanças entre as práticas projetuais do ex-reitor com o modo que conduziu sua gestão, explicando o processo de transição entre a prática do design e a prática na gestão. Assim, apurou-se que aspectos frequentes utilizados por métodos clássicos de design (Quadro 1) também ocorreram na gestão, o que deixa claro que os processos de gestão do ex-reitor também seguem a tríade análise – síntese – avaliação, segundo Luz (2018).

ANÁLISE	SÍNTESE	AValiaÇÃO
Análise do problema; Conhecimento do problema; Coleta de informações; Análise das informações; Definição do problema, clarificação, definição dos objetivos.	Alternativas do problema; Escolha dos métodos de solucionar problemas, produção de ideias, geração de alternativas.	Avaliação das alternativas do problema; Exame das alternativas, processo de seleção; Processo de avaliação.

Quadro 1: exemplo da metodologia clássica de Bernard Löbach aplicada à tríade.  
Fonte: adaptado de Luz (2018).

### *Gestão rima com emoção: momentos gratificantes e desafiantes*

Atualmente, a UEMG está presente em 16 municípios de Minas Gerais e possui 115 cursos de graduação presencial e 9 cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Para chegar a essa configuração, a instituição de ensino absorveu grande parte das fundações públicas existentes no estado, conforme o art. 82 do Ato das Disposições Transitórias (ADCT) da Constituição Estadual, que facultou às fundações educacionais de ensino superior presentes na capital e no interior, instituídas pelo estado, optar por serem absorvidas como unidades da UEMG. Mas somente em 2014 a UEMG conclui a estadualização das fundações associadas presentes na capital e no interior, e a partir daí também iniciou a oferta de cursos a distância no território mineiro (MINAS GERAIS, 1989; UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2014).

Segundo Dijon De Moraes, tal absorção foi bastante lenta devido à burocracia administrativa necessária para mudar regimes de trabalho de servidores do interior (CLT até aquele momento) para o modelo público, além do fato de alunos

ainda pagarem mensalidades para os institutos de educação do interior, que precisavam dessa verba para se sustentar. Nesse cenário havia o seguinte dilema: concluir o projeto do governo que beneficiaria milhares de famílias – que a partir da integração não precisariam pagar mensalidade pelo ensino superior e técnico (prática comum nas fundações) – sem mexer no orçamento que cobria os custos de manutenção e folha de pagamento.

Mais uma vez o ex-reitor demonstra que encarava a gestão como um produto do design e isso talvez o confortasse na tarefa de lidar com os desafios. Relata que perceber em um defeito a oportunidade de inovar, utilizar as limitações, as restrições, os problemas e “colori-los”, dar uma nova roupagem e transformar o sistema era um exercício de design. Dijon De Moraes também conta:

Uma das memórias que eu vou guardar para o resto da vida como reitor foram os pais de joelhos jogando os carnês para cima, rasgando os carnês assim! Foi emocionante! A UEMG, de 7.200 estudantes, passou para 22.000. Sendo que 14 mil pagavam, não para a UEMG, mas pagavam como instituição privada... mista né? Para você ter ideia tinha curso que [o aluno] pagava R\$ 1.300,00/mês, como engenharia e direito, passou a pagar zero! Então, isso para um gestor é uma das coisas mais gratificantes que eu vi na minha vida. Por outro lado, e para manter isso? Com o orçamento quase o mesmo. Aí que é o desafio (MORAES, 2019a).

Ao ser indagado a respeito de como ele via seu papel de reitor, do significado e da importância do cargo, chama a atenção quando diz que era seu dever levar sua carga periférica (conexões e influência) para agregar prestígio e facilitar as ações da instituição. Ou seja, para ele o papel do reitor é representativo e deve carregar e ser alimentado de uma atmosfera plural e simbólica (Figura 7).

Figura 7: Missão UEMG para visita a universidades na Itália.

Fonte: acervo pessoal Dijon De Moraes.



Esse entendimento simbólico de um designer alçado ao cargo de reitor pode ser ilustrado em duas ocasiões. Sobre a primeira, o ex-reitor conta a respeito de uma conversa que teve antes da palestra do sociólogo italiano Domenico De Masi, que lhe disse: “considero o Brasil um país muito diferente, pois não conhecia experiência como essa, um reitor designer”; e continua: “na Itália reitores são engenheiros, médicos, administradores, nunca houve um designer”. Por fim, o sociólogo ressaltou que isso era mais um fenômeno que ilustrava aquilo que defendia durante sua carreira, as mudanças socioeconômicas e do trabalho que vinham ocorrendo em todo o mundo.

A segunda acontece quando Dijon De Moraes, ainda como reitor, é convidado para apresentar sua pesquisa sobre Metaprojeto no evento *Science Inspired Design* na Universidade Frederico II em Nápoles, e o apresentaram como “o primeiro reitor designer do mundo”. Após subir ao palco, ele comenta que aquilo era um exagero, porém foi prontamente informado pelo anfitrião do evento que a informação estava correta. A organização do evento fizera uma pesquisa a respeito, inclusive citou levantamentos feitos na China (à época), e ainda ressaltou que por mais que a Royal College em Londres e a Escola de Ulm (já comandada por Tomás Maldonado) tivessem tido designers como reitores, tais instituições eram restritas a um único campo do conhecimento (o design). Ou seja, de todas as universidades do mundo, que possuíssem uma diversidade de cursos, composta por amplo espectro do conhecimento, só havia registro do caso da UEMG com um reitor designer.

Levando em consideração todos esses aspectos, e já mais próximo do fim de seu primeiro mandato, há um momento em

Figura 8: Reitor presidindo cerimônia; Reitor e vice-reitor José Eustáquio de Brito (gestão 2014-2018).

Fonte: acervo pessoal Dijon De Moraes.



que o ex-reitor percebe que sua atuação nas instâncias superiores fazia a diferença, e isso influencia na sua decisão de continuar nesse caminho. Ele chega a dizer: “agora tomei gosto”, quando se refere aos resultados que havia conquistado como reitor da UEMG. Isso demonstra o amadurecimento de sua percepção e compreensão do aspecto político de sua posição nessa primeira experiência. Opta, então, por continuar sua trajetória na gestão e decide concorrer ao cargo de reitor e mais uma vez obtém êxito, sendo reconduzido para a gestão 2014–2018 (Figura 8).

#### MAGNÍFICO PELA SEGUNDA VEZ

*Segunda gestão: mudar e não acomodar*

Em julho de 2014, Dijon De Moraes toma posse e inicia o segundo mandato como reitor. Mais experiente, maduro e consciente de seu papel simbólico e da sua influência, ele já acumulava conhecimento suficiente para expandir e aperfeiçoar os planos e projetos em sua segunda gestão. Estava ciente de que haveria muitas mudanças, pois, embora permanecesse à frente da UEMG, sua equipe havia modificado bastante, o governo seria substituído no ano seguinte e a própria UEMG estava em constante transformação. Porém, em sua percepção, as mudanças sempre são positivas porque trazem consigo oportunidades. Assim, “se o desafio da primeira gestão, por exemplo, era instituir o *stricto sensu*, que a gente não tinha ainda consolidado, no segundo mandato foi já partir do *stricto sensu* para mais doutorados” (MORAES, 2019b).

O ex-reitor sabia que, da mesma forma que sua posição influenciou em importantes conquistas para o curso de design, como a pós-graduação e a estrutura do curso, o engajamento de professores em busca de melhorias para seus cursos também influenciava sua tomada de decisão. Ou seja, nesse momento, ressalta a importância da participação política dos profissionais do design e da educação, como representatividade de classe, e a importância de um posicionamento para influenciar as decisões de instâncias superiores. Também aprendera que sofria influências tanto das pessoas que compunham sua gestão quanto dos interlocutores do governo. A partir daí, ele concluiu que isso era fazer política, e comenta que essa atividade lidava muito com as emoções da conjuntura no momento da gestão. Por isso, sua conduta deveria ser diferente, pois seria necessário interagir com

ambos os grupos, internos e externos à UEMG, que possuíam interesses diferentes e muitas vezes conflitantes.

Mais adiante, quando questionado sobre a ideia do design sempre se envolver “com” e “para” o outro, relata que esse é o ponto mais complexo. Justamente esse envolvimento que dá a motivação para a criação do novo, daquilo que ainda não existe e que está no centro da definição de projeto, e que também pode ser observada em Argan (1998) quando fala:

O projeto ainda é um processo integrado numa concepção do desenvolvimento da sociedade como devir histórico [...]. Não é possível pensar o objeto separadamente do sujeito: o sujeito é sujeito porque coloca a realidade como outra e distinta de si; o objeto é objeto apenas porque é assumido e pensado pelo sujeito.

Segundo Friedman (2003, p. 508), a base da teoria do design reside no fato de que o design é, por natureza, uma disciplina interdisciplinar e integradora. Logo, o pensamento interdisciplinar se faz presente exatamente quando a gestão, que era de uma forma no início, passa a englobar novas características, quando por necessidade começa a estabelecer relações entre os diferentes perfis de trabalho instituídos por outros gestores. Consonante a isso, para Dijon De Moraes, um reitor tem que estar sempre aberto ao diálogo, deve ter a capacidade de ser transversal, tanto para conversar com o Governo Estadual quanto com a própria Universidade, ambos caracteristicamente heterogêneos.

[...] Para você ter uma ideia, o nosso conselho universitário... ele é composto de 50 pessoas, 50 membros, e ali tem de tudo. [...] Impor à Universidade uma única ideologia é simplesmente impossível! Porque cada professor é uma cabeça, cada estudante é uma cabeça, cada servidor é uma cabeça e tem que ser assim! (MORAES, 2019b).

Como previsto, as conquistas da primeira gestão trazem consigo novas demandas devido ao constante crescimento da Universidade e, por isso, havia a urgência de controlar certos parâmetros. O controle era feito por meio do Plano de Gestão, implementado de forma descentralizada e cujo o processo era monitorado por um sistema de informações on-line, para haver um acompanhamento por meio de relatórios periódicos

acessados diretamente nesse sistema (MORAES; ABRAS, 2014). Era óbvio que essa condição exigiria um método flexível e que viabilizasse o constante abastecimento de dados, ou seja, a construção de um conhecimento baseado no ambiente e nos processos. Isso fica evidente na seguinte fala:

Cumpriu a parte do plano, faz a revisão. O plano de gestão tem que ser sempre revisado, então ou você faz a revisão trimestral, semestral ou anual, mas tem que fazer. Então quando você faz a revisão você elimina o que já foi cumprido, mas tem uma fila enorme de demanda às vezes para entrarem, são sempre demandas novas que vão entrando (MORAES, 2019b).

Essa atitude marca a diferença entre os dois mandatos, contudo, é mais um exemplo de como foi aplicado o pensamento em design. Havia a necessidade constante de revisar o planejamento e verificar o que foi feito e o que deveria ser feito mais adiante, uma busca constante por *feedbacks* – característica que sinaliza a presença do processo de design. Ressalta-se que a visão estratégica não mudou, mas amadureceu com a prática da gestão. Em consequência disso, vê-se a todo instante uma conexão muito forte com a memória de quando era professor e ministrava as aulas de Prática Projetual, e de sua conduta para o desenvolvimento dos projetos desenvolvidos com os alunos. O pensamento em design e os procedimentos deixavam claro como se estabeleceu a sequência básica do processo que tinha como referência para a ação durante o mandato de reitor.

[...] Primeiro definir o problema; [...] definir as condicionantes, os problemas que tem a serem resolvidos; depois fazer as possíveis gerações de alternativas, como você poderia propor soluções para aquilo; depois fazer o projeto que você escolheu, o definitivo; o modelo; o protótipo e aplicar [...] (MORAES, 2019b).

O ex-reitor ainda relata que nos primeiros quatro anos o Planejamento Estratégico Situacional (PES) foi regularmente revisado. Essa forma de agir era sempre recobrada em sua memória, mas em seu segundo mandato essa prática já era bastante natural e, por isso, ele não recorria mais às diretrizes para saber como conduzir ou efetivar uma decisão. A essa

altura fica visível a questão do conhecimento tácito, internalizado em relação a como pensam os designers.

A inventividade do projetista reside na capacidade artística, natural ou aprendida, de retornar àqueles posicionamentos e aplicá-los a uma nova situação, descobrindo aspectos da situação que afetam o design final. O que é considerado o estilo do designer, então, às vezes é mais do que apenas uma preferência pessoal por certos tipos de formas, materiais ou técnicas visuais; é um modo característico de ver possibilidades através dos posicionamentos conceituais (BUCHANAN, 1992, p. 11).

A respeito de seu aprendizado na gestão como vice e como reitor por duas vezes, relata que foram experiências cumulativas que ensinaram a responder cada vez mais rápido aos problemas, a errar menos e principalmente a identificar o viés técnico e o viés político envolvidos em cada tomada de decisão. Assim, avalia que se houvesse outra gestão procuraria fazer ajustes quanto aos aspectos políticos, porque compreendia que qualquer decisão técnica podia gerar um lastro político em prol tanto da gestão anterior quanto da atual. Em outras palavras, ele compreendeu que o cargo de reitor deveria ser conduzido exclusivamente por um viés técnico, embora houvesse um aspecto simbólico que inevitavelmente adentraria no campo político.

[...] Saber o limite até onde que ele [o reitor] vai tecnicamente, pensando na instituição, e até onde que o outro pode fazer uso da sua parceria, que o reitor tem que ser parceiro do governo porque senão ele não realiza. [...] Porque você estava indo com o aspecto técnico querendo realizar, mas quem estava oferecendo vai com o aspecto político de tirar proveito (MORAES, 2019b).

Em meio ao ambiente muito mais complexo da segunda gestão, fica claro que seguir um único método inviabilizaria a sustentabilidade da gestão, ou seja, usar uma única ferramenta de gestão se mostrava insuficiente para viabilizar um projeto complexo como a gestão da UEMG. Ainda mais que a Universidade passava por uma constante expansão física e consequente aumento do trabalho administrativo para compatibilizar as atividades ao orçamento fixo – não havia previsão de investimento. Isso impactou diretamente nas condicionantes

estipuladas dentro do PES, o que exigiu um aumento da capacidade criativa de toda a equipe para que viabilizasse os projetos e controlasse as condicionantes pré-estabelecidas ainda no início da gestão.

Outro fator que merece destaque era o desejo de viabilizar os projetos planejados para a UEMG, comparado por ele a quando um designer vê seu produto ser útil ao responder todos os desafios conforme foi planejado, e afirma que “[...] a gente tem o prazer de ver aquilo se transformar em um modelo ou protótipo e mais prazer ainda quando está no mercado” (MORAES, 2019b). Isso o acompanhou na gestão, esse orgulho em concretizar uma ideia, tirar o projeto do papel e implementar seu plano de gestão. Para ele isso era o ápice da realização profissional. No sentido de produzir resultados que beneficiassem a sociedade, Dijon De Moraes comenta sobre uma conversa que tivera com o internacionalmente famoso designer italiano Achille Castiglioni, que disse:

O pessoal conhece muito os meus projetos caros, os meus projetos que estão nas lojas chiques, expostas no MOMA de Nova York [...], mas o que me encanta não são esses projetos, o que me encanta é esse interruptor [...]. Esse interruptor aqui, todo mundo no interior aqui da Itália compra nas lojas de elétrica e não sabe que foi eu que fiz. Já foram vendidos mais de 3 milhões desse interruptor. O meu maior prazer é quando eu passo na rua ou vou nessas barracas de feira e está pendurado lá o meu interruptor; ou eu vou na casa de alguém que seja mais simples e está lá o interruptor sendo utilizado (MORAES, 2019b).

Achille Castiglioni era uma grande inspiração, e o desejo de realizar os protótipos, executar as ações planejadas foi uma característica que Dijon De Moraes trouxe para sua gestão. Ele queria sentir aquelas emoções, mas agora por meio da conclusão de seus projetos junto à comunidade acadêmica. Sendo assim, ele concluiu que a conduta mais correta a se seguir deveria ser ancorada em um envolvimento político-social e não político-partidário. Muito embora tenha definido para si o cargo de reitor característico de um aspecto técnico, ele possui plena consciência de que está dentro de um Plano Político de Governo, e nesse sentido caberia a ele decidir se estaria mais envolvido com o aspecto partidário ou social, mas deixa clara sua preferência pelo social.

Qual que era o projeto? Aumentar o número de estudantes que não pagam pelo ensino público, e aumentar a quantidade de 7.000 para 22.000. Isso é maravilhoso! Qual o gestor que vai falar que não? Lógico que a gente quer. Sendo que dessa quantidade de 22.000, 76% são oriundos da escola pública, ou seja, era a Universidade da classe C e D. Então, é um projeto social fantástico! Maravilhoso! (MORAES, 2019b).

### *O traço acadêmico: infraestrutura, metaprojeto e história*

Desde a década de 1970, os sociólogos têm apontado que os métodos e processos pelos quais cientistas, engenheiros e outros trabalham em seus respectivos laboratórios expõem os valores incorporados em seu local de trabalho. Esses valores estruturados, por sua vez, influenciam os resultados em termos de seus produtos físicos e de sua ciência. A discussão de processos, procedimentos e protocolos apresenta outra oportunidade para conscientizar os valores no desenvolvimento de tecnologias. Além disso, os líderes institucionais podem considerar como a aplicação do método científico é realizada no local de trabalho ou como as limitações das ferramentas e produtos tecnológicos podem, sem saber, influenciar e codificar valores em métodos (SCHWAB; DAVIS, 2018, p. 42).

Ao ler os relatórios e os planos de gestão, observou-se que as questões tecnológicas, a manutenção do site institucional, a preocupação com a imagem da instituição eram pontos em comum nas duas gestões. Sobre isso, Dijon De Moraes comenta que a Universidade era carente de tecnologia e que na sua visão esses aspectos eram o alicerce, o suporte para o salto da Universidade para um outro patamar, e adiciona mais um aspecto, o da qualificação do corpo docente. “Ou seja, se você não tem as bases para poder promover o conhecimento, não tem como realizar esse conhecimento” (MORAES, 2019b).

Ele compreendia o impacto que a evolução tecnológica tinha nas organizações e no trabalho, assim como a transformação econômica e social que ela proporcionava. Ilustra essa transformação quando fala de um episódio ocorrido em sua carreira, quando visitou uma indústria na Europa nos anos 1980, e diz: “a primeira coisa que me surpreendeu é que a linha de montagem não era mais linear, era circular por indivíduo, ou seja, o operário fazia uma função que era em volta dele ao invés

da cadeia de montagem” (MORAES, 2019b). Portanto, em sua visão, para a UEMG firmar sua identidade como Universidade, em sua configuração deveria se fazer presente tanto uma infraestrutura conectada com os *campi* quanto possuir um corpo docente qualificado. Consta-se que o pensamento estava no nível estratégico, o que podia ser comparado a um dos níveis da gestão em design, pesquisado e conceituado por alguns autores, que consideram ainda os níveis tático e operacional.

A gestão do design é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir os seus objetivos (MOZOTA, 2011).

É neste momento que Dijon De Moraes compara o meta-projeto com a gestão. A partir da sua experiência ele começa a perceber alguns pontos de contato com sua atividade de gestor. Para chegar nessa conclusão ele expõe sua crítica à metodologia na qual foi condicionado como aluno e como docente, quando o ensino e o exercício da profissão em design eram baseados nas premissas do modernismo, no modelo industrial e no consumo.

Utilizaram essa metodologia e eles [designers] também quando se tornaram professores, todos eles, sem nenhuma exceção, passaram a fazer uso dessa mesma metodologia que com o tempo se demonstrou incompleta, se demonstrou frágil, se demonstrou rígida, se demonstrou falha, se demonstrou desatualizada, se demonstrou fora do cenário que o mundo estava tomando e vivendo [...]. Ela [a metodologia] esqueceu que quem estava dentro dela, para poder praticar, era o homem. E sendo o homem, ele é mutante. O homem não tem o pensamento o tempo todo linear, inflexível, ele tem o emocional, ele tem o emotivo, ele tem o psicológico, ele tem o cognitivo, ele é homem, ele não é um robô, ele não foi programado para (MORAES, 2019b).

A partir dessa visão, apoiada nas mudanças do mundo globalizado, ele teve motivos suficientes para descartar o método linear. A detecção dessa indestreza do método linear pode ser entendida como uma aproximação da sua gestão com as características do design, que embora no passado tenha

caminhado para a rigidez metodológica, nunca foi delimitado a um procedimento ou processo rígido. A sua percepção macro do mundo, da importância da tecnologia para as mudanças, o faz crer que o metaprojeto pudesse ser um método capaz de lidar com a complexidade do mundo.

Então, o metaprojeto... ela é a metodologia que veio para compensar a complexidade. O projeto ficou tão complexo que a velha metodologia não cumpria mais a sua função. Isso não quer dizer que não pode aplicar a velha metodologia como até hoje se aplica. Porém, são respostas previsíveis; são respostas que às vezes duram pouco tempo; obsoletas; são respostas que às vezes vão atender só momentaneamente e não vão resolver de fato a questão porque ela não dá o salto, ela não propõe novos estilos de vida (MORAES, 2019b).

Há algumas correntes no design que vão fazer essa reflexão e levar o design para o nível macro, justamente na esfera da decisão, antes mesmo de se definir o produto. Nesse nível, primeiramente se foca na necessidade e principalmente em como atendê-la e entendê-la como fruto do hábito, do costume e da cultura. O design centrado no humano e no emocional são paralelos a esse movimento, assim como a gestão de design estratégico para onde a empresa deve ir e a justificativa desse caminho (FRIEDMAN, 2003; LAWSON, 2005). Portanto, consideraremos tais aspectos como um ponto de contato entre o design e a gestão, uma vez que esse exercício do pensar repetidamente desencadeou a habilidade de tomada de decisões mais ágil, ao desenvolver esse pensamento na esfera da decisão antes de definir o produto, ou neste caso a gestão, como ele afirmou anteriormente.

Então eu coloco isso da questão do metaprojeto como também um amadurecimento da gestão. Porque quantas vezes eu já pensei: mas será que é isso que é preciso fazer? Será que é essa a solução que a gente pode dar? Seria outra? Aí já estava intuitivamente com este pensamento. [...] Eu diria que eu possa ter usado a velha metodologia como vice-reitor, mas do primeiro mandato para frente eu já fui o metaprojeto (MORAES, 2019b).

Em virtude disso, fica cada vez mais claro para ele como seus pensamentos se assemelhavam ao metaprojeto.

Provavelmente isso aconteça pela inerência da prática do design arraigada por anos na sua vida, evidente quando relembra seu trajeto e quando comenta que o método antigo, adquirido tacitamente, chegou a ser usado na primeira experiência de gestão. A profundidade e a junção de teoria e prática também seguiram para a próxima gestão e a diferença entre os métodos de design e o metaprojeto é posta da seguinte forma:

A diferença da facilidade da velha metodologia e da dificuldade do metaprojeto é porque a velha metodologia é baseada só em aspecto técnico-linear-objetivo. É mais fácil de aplicar, qualquer pessoa pode aplicar, mas se você vai aplicar o metaprojeto aí você tem que ir para um outro espaço. Aí você vai ter que discutir a psicologia humana, a sociologia, a antropologia, a questão da identidade cultural. São fatores que a ergonomia cognitiva e não a antropométrica, a ergonomia até entra, mas a cognitiva ganha mais espaço (MORAES, 2019b).

Dessa maneira, podemos dizer que ele critica o método objetivo-linear com propriedade e já observa o metaprojeto como uma saída para o mundo complexo pós-moderno porque “[...] mesmo com as imperfeições, mesmo não sendo a resposta de tudo, mas é uma tentativa de aproximação para o novo modelo. Isso que é rico no metaprojeto, uma tentativa de aproximação para o novo modelo” (MORAES, 2019b). Nesse ponto, podemos identificar que a habilidade de teorizar, por estar ligado sempre à academia, leva Dijon De Moraes a utilizar o metaprojeto como referência para sua transição a caminho da gestão.

Esclarecido seu posicionamento e as possíveis conexões entre o metaprojeto e a gestão, seria imprescindível abordarmos a principal ferramenta utilizada na gestão, o Plano Estratégico Situacional (PES). O PES possibilitava apontar ações baseadas em situações das temáticas elencadas pelo gestor e por isso foi questionado a ele se esta ferramenta fora escolhida por alguma proximidade com o método do design, no caso, com o metaprojeto. Contudo, o professor Dijon De Moraes deixa claro que quando decidiu pelo PES não se ateu em avaliar se havia proximidade ou conexão com o design, porém, mais tarde na entrevista, fica visível um ponto de conexão.

O método PES foi escolhido, resguardadas as devidas proporções, pela situação histórica sob a qual a ferramenta fora pensada. No caso, ela foi implementada no Chile na década de 1970 e o professor Dijon De Moraes observou algumas semelhanças com a situação da UEMG.

Então, ele [economista Carlos Matus] desenvolveu uma metodologia, uma maneira de trabalhar pensando nos países em desenvolvimento, nos países com mais dificuldades, com menos recursos financeiros, de tecnologia e até de pessoas preparadas. Eu vi isso muito no espelho da Universidade nossa. Uma Universidade jovem, nova, sem recurso, ainda sem um corpo docente formado, ainda sem tecnologia, mais nesse sentido (MORAES, 2019b).

No entanto, em seu primeiro mandato, ele foi informado que havia uma ferramenta, muito popular, adotada e instruída pelo governo, conhecida como ciclo PDCA<sup>10</sup>. Por mais que fosse um ciclo, ela não tinha a flexibilidade que procurava, não se encaixava com a visão administrativa dele, pois “[...] achava o PDCA muito objetivo, muito técnico, nessa linha falando do passado, vamos dizer assim... muito linear, [...] fica dentro daquele ciclo sem sair dele [...]” (MORAES, 2019b). Chama a atenção o fato de que a própria ferramenta a ser utilizada na gestão passou por uma análise de similares, tanto o PES quanto o PDCA foram avaliados. Este fato da escolha de uma alternativa de ferramenta a ser usada na gestão demonstra que realmente, no início de sua gestão, aquele pensamento “clássico” do designer ainda estava presente. Por outro lado, exatamente durante este relato, ele observa que a ferramenta PES tem uma ligação com o metaprojeto no tocante a “[...] pegar pontos que puxam outros. Se você pegar um ponto simples, você resolvendo, não dá efeito nenhum, se você pegar um ponto importante, ele tem um fator de alavancagem” (MORAES, 2019b).

Há um caráter do metaprojeto que envolve a mudança do contexto, aparece exatamente quando se encontram aspectos que influenciam ou se conectam com o todo. “O objeto do projeto torna-se, assim, o sistema de relações que liga o produto a um contexto maior que vai de uma comunidade cultural a um território, de um contexto econômico a uma região” (MORAES, 2010, p. 67). E, a partir disso, implementava as possíveis mudanças, ou seja, a flexibilidade em sua conduta era pautada justamente por meio da metodologia do design.

10. Sigla em inglês que representa os termos *Plan/Do/Check/Act or Adjust*, que significa Planejar/Fazer/Verificar/Agir ou Ajustar. É uma técnica de gestão que consiste justamente nestes quatro passos, e que tem como objetivo melhorar os processos e os produtos de forma contínua.

Whetten (1989) crê que existem várias maneiras de se fazer contribuições significantes à teoria, e que a habilidade para identificar os caminhos pelos quais a estrutura relacional de uma teoria muda, quando sob a influência de novos elementos e abordagens, é frequentemente o início de novas perspectivas. Assim, conclui-se que de fato a base teórica do professor Dijon De Moraes foi imprescindível para realizar a fusão da teoria do metaprojeto com a gestão.

Outra característica notável de sua gestão é a importância dada a registrar ações e realizações. Isso era fundamental para o ex-reitor, pois sabia que agindo assim evitaria distorções, ou seja, afirma que “a história, ela é contada da maneira que ela é escrita por quem escreveu. Se você não registra, se você não coloca os fatos como eles são, você vai ficar à mercê de quem contar depois” (MORAES, 2019b).

Para você ter ideia, nós inauguramos a parte debaixo do prédio do design novo [o Espaço Cultural onde será a nova Escola de Design da UEMG] que era o antigo prédio do IPSEMG, na Praça da Liberdade. [...] Na inauguração da placa, a professora Lavínia, que é a atual reitora, falou comigo assim: “O nome que tinha que estar aí nessa placa é o seu”. Isso porque o prédio foi [...] no meu mandato só que não ficou pronto porque obra é isso. Começa obra e inaugura quem está lá. Eu só falei com a Lavínia assim: professora, quem plantou as maçãs que eu comi? Não sei quem foi. É igual. Alguém plantou as maçãs que eu comi então... não se preocupe com isso não, está tudo certo (MORAES, 2019b).

Logo, o incentivo em escrever e falar sobre as ações propostas, os relatórios bimestrais – feitos e organizados por ele próprio –, o cuidado em gravar todas as reuniões do Conselho Universitário contribuíram com a transparência institucional de sua gestão. Mas, também, a conduta de registrar o próprio

Figura 9: plano de trabalho, planos de gestão e relatório de gestão.

Fonte: acervo pessoal Dijon De Moraes.



processo de projeto deixa explícita a necessidade de ter um controle das etapas e da transparência das ações planejadas para avaliá-las. Além disso, escrever e incentivar o registro sobre a gestão (Figura 9) também podem ser considerados um reflexo de sua prática acadêmica, caracterizada por sua dedicação e envolvimento na produção de artigos, organização de livros, inclusive durante seu período como reitor, no qual manteve sua produção e seu vínculo com o Programa de Pós-Graduação em Design (PPGD/UEMG).

[...] Nunca deixei [de dar aulas], mesmo porque eu gosto, isso para mim, falando a verdade, não me cansava. Era um momento também que eu saía da questão da gestão, que era muito complexa, era muito problema, de querer fazer e não conseguir. Era um momento que você ia para outro nível, ia para outra dimensão, aí eu fazia meus artigos (MORAES, 2019b).

#### *A transição: do físico ao metafísico*

Pilloton (2009) afirma que o design pode ser um catalisador para indivíduos, comunidades, até economias, e ainda diz que nós, como designers, podemos servir como catalisadores para agregar valor ao que já existe. Também diz que o design deve não apenas inspirar ações e reações, mas ainda amplificar o impacto. A partir dessa premissa, procurou-se compreender como foi percebido pelo ex-reitor que a gestão, da forma que foi conduzida, se tornara uma outra forma de aplicar o design, uma vez que se percebeu a construção de uma visão ainda mais abrangente tanto do campo do design quanto da gestão. A diferença é que na gestão a política assumia o papel de catalizador.

Friedman (2003) já abordava que a prática é fundamental para o design. Consoante a isso, Dijon De Moraes conta de sua facilidade com a questão projetual, pois tinha muita experiência em coordenar equipes, fazer protótipos dentro do chão de fábrica, inclusive comenta: “a coisa que eu mais gostava era, do nada, ver o produto crescendo, crescendo, até virar o protótipo pronto e você testar, sentar e funcionar, [...], mas era muito naquele viés de realizar, de fazer. Eu não tinha esse viés conceitual e teórico, isso que é importante” (MORAES, 2019b). Mas deixa claro que a transformação de sua abordagem como designer muito se deve a sua imersão na cultura italiana. Conta que uma característica do design

italiano que o marcou foi a de sempre abordar o problema não simplesmente por meio do ato projetual, mas a partir de uma abordagem mais profunda, de um envolvimento cultural. Pontua isso como algo bem diferente do que era habitado no Brasil.

Observa que tanto a questão conceitual teórica quanto a prática são muito valorizadas na Itália. Considera essa experiência obtida como o ponto nevrálgico de seu despertar, não só para a questão social e política, mas para a questão teórica do design. Surpreendia-se com o modo como os pensadores do design na Itália alimentavam a prática do design e a prática dos designers alimentava a teoria. “As vezes um explica até o trabalho do outro que o outro não sabe, porque ele fez aquilo. Porque ele faz por intuição e por talento. E o outro coloca dentro do escopo mundial, do cenário mundial, porque foi feito aquilo daquela forma” (MORAES, 2019b). Isso ajudava a compreender o porquê de manter sempre sua conexão acadêmica viva, seja escrevendo artigos ou ministrando aulas.

Por fim, o ex-reitor expõe sua visão a respeito da atividade de design. Comenta que tempos atrás o design era exclusivamente caracterizado como atividade produtivo-industrial, e, embora o designer ainda atue neste setor, sua atuação não é mais definida somente por isso. Não havia como ignorar o design de serviço, de interface, mesmo porque a formação holística do designer não mais se resguarda a atuar em uma área específica. Daí surgem termos como *Design Thinking*, co-design, design participativo, que indicam a mudança da atuação do design, que começa a abordar várias questões imateriais, mas sempre atento às questões humanas, com a intenção de resolver problemas, pois em sua concepção, “se ele está resolvendo, ele está fazendo design” (MORAES, 2019b). E faz a seguinte previsão:

Então hoje, eu acho, vou falar para você com a maior sinceridade, não corro o risco de errar tanto, posso errar talvez por tempo, mas eu acho que dentro de 15, 20 anos, os designers vão ser 90% assim. 90% não vão mais trabalhar dentro de indústria, lógico que vai ter ainda 10%, 15% que vão atender a indústria, ou essa mesma pessoa, ela pode atender a indústria e ser auto-empresendedor. Mas a tendência, pela facilidade produtiva, é você produzir seu próprio produto, seu próprio projeto, seu próprio artefato mesmo porque hoje a distribuição é em rede, é on-line (MORAES, 2019b).

## CONCLUSÃO

Em virtude dos fatos mencionados, percebemos que o perfil do designer do professor Dijon De Moraes, à época na graduação, lhe condicionou para atuar em empresas e na indústria. Porém, conforme comprovado ao longo de toda esta pesquisa, sua formação mais abrangente o preparou para assumir o protagonismo na liderança e condução de equipes para resolução de problemas complexos de produtos e serviços. Logo, o percurso que trilhou e sua mudança de visão, de postura, foram fundamentais para aprimorar sua formação em design, o que de fato facilitou sua transição para a gestão.

Ao se prestar a esclarecer como as atribuições diretas do reitor foram afetadas por uma conduta intrínseca do design, a pesquisa pôde apontar como aconteceu essa sinergia com a gestão. Os resultados que refletiram na organização e composição das estruturas da Universidade, assim como essa força, impulsionaram o design dentro da instituição.

Dijon De Moraes trouxe para sua gestão todo seu arcabouço teórico, assim como seu capital social construído ao longo de toda sua vida profissional dentro do setor industrial, de instituições públicas, privadas, academia, e conferiu um aspecto ainda mais simbólico em sua atuação. Além disso, ele compreendia que a função de reitor denotava, para ele, um cargo técnico, mas era consciente de que inevitavelmente adentraria no campo político e por isso era preciso interagir entre esses dois campos se quisesse atingir suas metas como gestor.

A conjuntura política dentro da UEMG, a partir de complementos declarados por professores da ED/UEMG durante a execução desta pesquisa, explicita como a ED/UEMG é engajada politicamente. Relembramos que o primeiro reitor da UEMG por meio de eleição direta foi o professor José Antônio dos Reis (2002–2006), vinculado à ED/UEMG. Desde então, a ED/UEMG mantinha o engajamento político efetivo, pois, em seguida, a convite do corpo docente, o professor Dijon De Moraes compôs a chapa como vice para o mandato 2006–2010. E nesta ocasião havia outra chapa, tendo o professor Jairo José Drummond Câmara, professor da ED/UEMG, como candidato a reitor, cuja vice era a professora Wilma Zanetti. Logo, neste interstício entre 2002 e 2006, a UEMG manteria inevitavelmente um professor da ED/UEMG ocupando um mandato, seja como reitor ou vice-reitor.

Nas eleições seguintes, as ações políticas se intensificam. O professor Dijon De Moraes se candidata ao cargo de reitor e compreende que da parte dele foi um movimento natural, uma vez que vinha da vice-reitoria, mas desta vez ele não conta com o amplo apoio da ED/UEMG, que nessa eleição participa com dois candidatos para o cargo de reitor: Chapa 1: Dijon De Moraes (reitor) e Santuza Abras (vice); Chapa 2: Giselle Hissa Safar (reitora) e Júlio Flávio de Figueiredo Fernandes (vice). Nessa conjuntura, observa-se como o ambiente político dentro do corpo docente da UEMG condicionava não só o professor Dijon De Moraes, mas um grupo de professores a se engajar na esfera política.

Dentro desse engajamento político, o professor Dijon De Moraes deixa claro que objetivava manter uma conduta político-social e nunca político-partidário. Pôde-se comprovar isso em dois episódios: primeiro, no esforço e desejo de ampliar a oferta do número de vagas da Universidade; e segundo, quando apoia a abrangência do auxílio alimentação para todos os servidores e não somente para professores da Universidade, como antes proposto pelo governo. Isso deixa clara a preocupação com o social e sua postura em conduzir a gestão de modo igualitário.

Quanto à gestão em si, a transparência representada por meio dos registros, relatórios e controle das atividades on-line, assim como a documentação fornecida pelo ex-reitor, comprova sua seriedade a respeito dessa atividade. Outro aspecto identificado, e considerado como uma de suas atribuições diretas, foi o de construir canais para ouvir as demandas e aspirações da comunidade universitária, ou seja, o compromisso “para” e “com” o outro. Esse aspecto foi encarado como uma obrigação em sua gestão, dando voz a todos os agentes envolvidos, para resolver os problemas em conjunto, evidenciado pelas reuniões semanais estabelecidas em seu método de trabalho desde o início da gestão e ao restabelecer a representação estudantil em todos os conselhos da UEMG, antes vagas. Podemos afirmar que Dijon De Moraes compreende que as atribuições de um reitor devem estar dentro de uma conduta não somente baseada nas resoluções ou regimentos da instituição, mas em sua representatividade, além de carregar e alimentar uma atmosfera plural e simbólica.

Durante as entrevistas, ao recordar sua atuação administrativa frente à reitoria da UEMG, o professor Dijon De

Moraes relacionava constantemente suas ações por meio de analogias que serviram para entender como o design e a gestão interagem, as semelhanças, os caminhos pelos quais poderíamos nos basear para convergir com a literatura a respeito das metodologias de design. Destacamos durante a pesquisa aspectos como: a presença da interdisciplinaridade em sua gestão, em que todos os interlocutores, não só os servidores da UEMG, mas também do Governo do Estado, deveriam falar e ouvir uns aos outros; e durante as reuniões semanais, sempre conduzidas com o propósito estabelecido pelo seu Plano de Gestão, que era considerado por ele próprio como um *super briefing*.

O metaprojeto foi um método do design que evidenciou claramente as conexões não apenas objetivas, mas também a forma de encarar as circunstâncias. Inclusive as inseguranças também puderam ser comparadas, porque muitos problemas na gestão apareceram repentinamente e de modo inusitado, e o designer lida com isso rotineiramente, pois na maioria das vezes a demanda é de algo que ainda não existe. Neste ponto, comprova-se que sua gestão se pautava por implementar e buscar sempre algo novo como resultado, pois sempre encarava os problemas como um desafio de design, evidenciado quando cita o processo clássico do design que era: conhecer o problema, definir o problema (existente ou criado), além da possibilidade de criar um estilo de comportamento dependendo de sua intenção.

Por isso tudo, o perfil do professor Dr. Dijon De Moraes, sempre ligado à prática e à teoria, deu a ele o conhecimento necessário para identificar os aspectos do design que poderiam ser levados para a gestão e implementados com sucesso. E devido a sua organização, registro e método de trabalho, viabilizou o aprofundamento desta pesquisa e forneceu indícios suficientes para estabelecer conexões com inúmeros autores que estudam as metodologias de design e suas implicações.

Por conseguinte, ao observar esse fenômeno do primeiro “reitor designer”, ocorrido justamente no Brasil, foi imprescindível lançar a seguinte reflexão: o desenvolvimento do campo do design talvez possa ser fomentado à medida que haja a introdução de interlocutores do design na política, que influenciem nas políticas públicas, que fomentem ações de design em diversos setores da economia e no

planejamento estratégico do país. Um exemplo concreto, nesse caso específico ocorrido em Minas Gerais, indica que o engajamento dos profissionais de design já teve início no setor da educação pública de nível superior.

#### REFERÊNCIAS

ALBERTI, V. *Manual de história oral*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

ARGAN, G. C. A crise do design. In: *História da arte como história da cidade*. 6ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. p. 251-267.

BARROS, J. D. A. Sobre a feitura da micro-história. *OPSI*, v. 7, n. 9, p. 167-186, 27 mar. 2010.

BRAGA, M. da C. Constituição do campo do design moderno no Brasil e o ensino pioneiro da Esdi e da FAUUSP. In: BRAGA, M. da C. (org.). *ABDI e APDINS-RJ*. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2016a. p. 25-86.

BRAGA, M. da C. *ABDI e APDINS-RJ*. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2016b.

BRAGA, M. da C.; ALMEIDA, M. das G. de; DIAS, M. R. Á. C. (org.). *Histórias do design em Minas Gerais*. Belo Horizonte: EdUEMG, 2017.

BUCHANAN, R. Wicked problems in Design Thinking. *Design Issues*, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.

FRIEDMAN, K. Theory construction in design research: criteria: approaches, and methods. *Design Studies*, v. 24, n. 6, p. 507-522, nov. 2003.

LAWSON, B. *How designers think: The design process demystified*. 4. ed. Oxford: Elsevier, 2005.

LUZ, A. R. da. *O processo de design e a mudança na natureza dos games nos anos 1970 e 1980*. 2018. Tese (Doutorado em Design) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

MARGOLIN, V. Design in History. *Design Issues*, v. 25, n. 2, p. 94-105, 2009.

MINAS GERAIS. *Ato das disposições constitucionais transitórias de 21 de setembro de 1989*. Belo Horizonte: Assembleia

Legislativa de Minas Gerais, 21 set. 1989. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=ADT&num=1989&ano=1989>. Acesso em: 4 nov. 2019.

MORAES, D. DE. Metaprojeto como modelo projetual. *Strategic Design Research Journal*, v. 3, n. 2, p. 62–68, 2010.

MORAES, D. de. **O reitor e o designer**: sessão 01. [Entrevista cedida a] Fabio Henrique Dias Maximo. Belo Horizonte, 2 maio 2019a.

MORAES, D. De. **O reitor e o designer**: sessão 02. [Entrevista cedida a] Fabio Henrique Dias Maximo. Belo Horizonte, 5 jul. 2019b.

MORAES, D. De; ABRAS, S. **Plano de Gestão: biênio 2012/2014**. Belo Horizonte, Minas Gerais: UEMG, 2014.

MOZOTA, B. B. de. Gestão do design; Gestão operacional do design. In: MOZOTA, B. B. de; KLÖSPSCH, C.; COSTA, F. C. X. da (org.). **Gestão do design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: bookman, 2011. p. 91–108; 227–256.

PILLOTON, E. **Design Revolution**. United Kingdom: Thames e Hudson, 2009.

SCHWAB, K.; DAVIS, N. **Shaping the fourth industrial revolution**. Genebra: World Economic Forum, 2018. *E-book*.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão: 2010 a 2014**. Belo Horizonte: UEMG, 2014.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão 2014 a 2018**. Belo Horizonte: UEMG, 2018.

WHETTEN, D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 490–495, out. 1989.

