



ANÁLISE DA ATIVIDADE DO PROFISSIONAL DE DESIGN ENVOLVIDO NA GESTÃO DE DESIGN

DESIGN PROFESSIONAL ACTIVITY ANALYSIS IN DESIGN MANAGEMENT

Cláudia de Souza Libânio* E-mail: clasl@terra.com.br

Fernando Gonçalves Amaral* E-mail: amaral@producao.ufrgs.br

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS

Resumo: A percepção do uso do *design* como um elemento essencial para a obtenção de vantagem competitiva desperta nas empresas a necessidade de gerenciar também as atividades de *design*. Todavia, pouco se fala sobre a atividade dos profissionais de *design* participantes desse processo, seus papéis, funções e competências, e mesmo sobre suas ligações com a empresa e os demais setores envolvidos. O objetivo deste artigo é analisar, durante os processos de gestão de *design*, as relações de trabalho de profissionais de *design* vinculados interna e externamente às organizações, buscando compreender a estrutura e os fatores intervenientes na atividade desses profissionais, bem como as interações com seus principais interlocutores. A metodologia utilizada foi exploratória e qualitativa, através de entrevistas em profundidade com três profissionais de *design*. Posteriormente, foi feita uma análise das respostas, possibilitando a comparação desses dados obtidos com o referencial teórico pesquisado. Através deste estudo de caso, foi possível perceber o perfil e a atividade do profissional de *design*, bem as relações com seus principais interlocutores, quando vinculados interna e externamente às organizações.

Palavras-chave: Gestão de *design*. Profissional de *design*. Atividade de trabalho. Fatores intervenientes. Interlocutores.

Abstract: Design use perception, as an essential element for achieving competitive advantage, also suggests the need to manage the design activities in companies. However, a few is discussed about the activity of these design professionals who participate in this process, their roles, functions and competencies, including their connections to a company and other involved sectors. This article aims to analyze, during the design management processes, the work relations of design professionals connected to organizations both internal and externally, in order to comprehend the structure and intervenient factors on the activity of these professionals, as well as the interactions with their main coworkers. The methodology was exploratory and qualitative, using in-depth interviews with three design professionals. Subsequently, the responses were analyzed allowing the comparison of these obtained data to the theoretical bases researched. Through this case study, it was possible to realize the aspects and the structure of the design professional activity, connected intern and externally to organizations, as well as its relations with the main coworkers.

Key-words: Design management. Design professional. Work activities. Intervenient factors. Coworkers.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é crescente o interesse na pesquisa do *design* relacionado à

estratégia e à gestão nas empresas. Cada vez mais, o *design* é visto como uma atividade multidisciplinar, que interage com diversos níveis e estruturas nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2002; CHIVA; ALEGRE, 2009; DELL'ERA; VERGANTI, 2010; RAVASI; STIGLIANI, 2012), sendo tema de debates e estudos relacionados à gestão de *design* (LIBÂNIO; AMARAL, 2011). Segundo Cardoso e Kistmann (2008), a partir de uma perspectiva estratégica, o *design* pode ser percebido como uma das competências centrais das companhias. Entretanto, de acordo com Libânio e Amaral (2011), pouco se pesquisa sobre os agentes, setores e profissionais de *design* envolvidos nesse processo, quem são seus interlocutores e quais são suas atribuições, funções e competências.

O profissional de *design* é o responsável pelo entendimento, pela ocorrência e pelo incentivo dessas ações integradas e multidisciplinares. Borja de Mozota (2003) defende que a gestão de *design* tem dois objetivos: formar parceiros-gerentes e *designers*, e desenvolver métodos para integrar o *design* nas organizações. Kotler e Rath (1984) enfatizam que os *designers* devem participar de todas as etapas de desenvolvimento dos produtos, interagindo com as áreas envolvidas em determinado projeto. Avendaño (2003) também destaca a integração dos diversos agentes participantes da gestão de *design* e defende a importância da participação ativa dos envolvidos nas decisões dos produtos.

1.1 A Gestão de Design

De acordo com Borja de Mozota (2003), a gestão de *design* surgiu na década de 1960, na Grã-Bretanha. A autora destaca que, em 1975, foi fundado o *Design Management Institute* (DMI), um consagrado instituto que, até a atualidade, é referência em pesquisas sobre o tema. Desde então, conceitos são propostos na tentativa de estruturar e formalizar uma definição que englobe e sistematize os fatores e as ações dos indivíduos envolvidos da gestão de *design*. O quadro 1 apresenta algumas das principais definições de gestão de *design*, organizadas cronologicamente. Para este estudo, adota-se o conceito de Borja de Mozota (2003), que define a gestão de *design* como a implantação do *design* como um programa formal de atividades na organização, comunicando sua relevância para os objetivos

de longo prazo da companhia, com a função de coordenar os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, buscando atingir os objetivos da empresa.

Quadro 1 - Definições sobre Gestão de *Design*

Conceitos de Gestão de Design	Autor/Insti-tuições	Ano
Coordenar, integrar e articular todos os fatores que, de alguma maneira, participam do processo construtivo da forma do produto. Com isso, estamos nos referindo tanto ao uso, consumo individual ou social do produto (fatores funcionais, simbólicos ou culturais), como aos que se referem à produção (fatores técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnico-sistemáticos, técnico-produtivos e técnico-distributivos).	<i>International Council of Societies of Industrial Design</i> (ICSID), Tomas Maldonado	1977
É o emprego efetivo dos recursos de design disponíveis numa organização, de acordo com seus objetivos estratégicos.	Peter Gorb	1990
Em nível de projeto, a gestão de design ocupar-se-á de gerir os recursos humanos e materiais, desde a concepção até o lançamento do produto no mercado. Em nível amplo, a gestão de design procura criar uma organização e um clima favoráveis ao nascimento de novos produtos, proporcionando-lhes as condições e os meios adequados.	Centro Português de Design (CPD)	1997
É a organização e coordenação de todas as atividades de design, com base nos objetivos definidos pela empresa.	Brigite Wolf	1998
É a implantação do design como um programa formal de atividades na organização, comunicando sua relevância para os objetivos de longo prazo da companhia, com a função de coordenar os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, buscando atingir os objetivos da empresa.	Brigite Borja de Mozota	2003
Consiste na necessidade de condicionar os recursos e métodos, organizando o ambiente para torná-lo propício ao surgimento de novos produtos.	Spoladore e Demarchi	2004
Conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design, que pode ser desenvolvida tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização, interagindo com os setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização, permitindo sua participação ativa nas decisões dos produtos.	Luis Avendaño	2005
É uma tarefa de liderança, que necessita ser demonstrada como um ativo positivo para a organização, auxiliando no alcance de suas metas.	Kathryn Best	2006
É a atividade total do design, sua administração e contribuição para o desempenho de uma empresa. Inclui também a organização e a implementação do processo para desenvolver novos produtos e serviços.	Design Council	2008
Gestão de design abrange os processos em curso, as decisões de negócios e estratégias que permitam a inovação e a criação de design efetivo em produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas que melhorem nossa qualidade de vida e proporcionem o sucesso organizacional. Visa unir design, inovação, tecnologia, gestão e clientes para oferecer vantagens competitivas através de três linhas-base: econômica, social/cultural e fatores ambientais. É a arte e a ciência para a capacitação do design, promovendo a colaboração e a sinergia entre “design” e “negócios”.	<i>Design Management Institute</i> (DMI)	2010

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.2 Profissionais de *Design*

De acordo com a estrutura das empresas, podem ser destacados os profissionais de *design* envolvidos na gestão de *design*, tais como: o gestor de *design* e/ou gestor de projetos de *design*, o *designer* e até mesmo técnicos em *design*. Segundo Pereira (2009), o processo de criação de produtos, tangíveis e intangíveis, é uma das responsabilidades do gestor de *design*. O autor destaca ainda que, nas organizações de grande porte, esse gestor deve supervisionar as equipes envolvidas em cada projeto, tendo uma visão sobre a abrangência do negócio e integrando as unidades operacionais no contexto da estratégia global da empresa. Já nas empresas de pequeno porte, o autor afirma que, apesar da inexistência de unidades operacionais a supervisionar, o gestor de *design* deve agir de forma a conduzir o processo de projetos de maneira integrada com os objetivos da empresa.

O gestor de *design* deve alinhar seu posicionamento e suas ações às diretrizes, aos objetivos e às estratégias da empresa. Segundo Gallina (2006), para que o objetivo estratégico da empresa seja atingido, são fundamentais também o engajamento e a dedicação de seus colaboradores. Avendaño (2002) salienta que o gestor de *design* deve gerenciar processos aliados a conhecimentos de gestão, empreendedorismo, visão de negócios, competitividade, liderança aliada ao espírito de equipe; conhecimentos da cadeia produtiva e ciclo de vida do produto; inovação, qualidade, entre outros. Para Avendaño (2002), a função do gestor de *design* em uma empresa é a implantação de políticas e estratégias de *design*, tornando competitivos seus produtos e sua imagem perante o mercado. Para o autor, sua função tem caráter estratégico, possibilitando a inserção da cultura do *design* na filosofia e nos objetivos da empresa, reportando-se diretamente à direção da companhia. Borja de Mozota (2003) complementa que o trabalho do gestor de *design* engloba a gestão da criatividade, a gestão de pessoal e a gestão financeira da empresa.

No que tange ao papel do *designer*, Borja de Mozota (2003) afirma que este deve ser tanto um especialista quanto um integrador, pois deve construir rotinas que sejam integradoras e aperfeiçoar as ferramentas de inovação, incentivando que esse processo seja contínuo e dinâmico nas empresas. De acordo com o Conselho

Nacional de Educação (2003), o *designer* deve ser um profissional apto para a produção de projetos, os quais envolvam sistemas de informações visuais, artísticas, estéticas, culturais e tecnológicas, observados o ajustamento histórico, os traços culturais e de desenvolvimento das comunidades e as características dos usuários e de seu contexto sócio-econômico e cultural. Complementa ainda que o *designer* também deve ter a capacidade de interagir com profissionais de outras áreas, utilizando conhecimentos diversos e atuando em equipes interdisciplinares na elaboração e na execução de pesquisas e projetos. Dias Júnior (2006) destaca que o *designer* deve, sobretudo, ser um agente solucionador de demandas externas, interagindo também com outros subsistemas locais. Avendaño (2002) destaca que o *designer* tem um perfil altamente criativo e inovativo, com capacidade de gerenciamento de materiais e dados tecnológicos, sendo responsável pela criação de produtos novos. As principais disciplinas de *design* e meios de atuação e interface do *designer* nas empresas, segundo Borja de Mozota (2003), são as de *design* de produto, *design* de embalagem, *design* gráfico, *design* de ambientes e *design* para a internet.

Além do *designer* e do gestor de *design*, Avendaño (2002) ainda indica outro profissional relacionado à gestão de *design*: o técnico em *design*. O autor explica que esse profissional tem a cultura do *design*, mas não cria produtos, atua somente em nível técnico, é um profundo conhecedor do “chão de fábrica” e dos processos industriais e põe em prática a visão do *designer* nas linhas de produção. Todos esses profissionais, desde o gestor de *design* até o técnico em *design*, devem realizar suas atividades de maneira integrada, interagindo com os demais setores e interlocutores envolvidos em projetos de *design*. Tanto os profissionais em *design* quanto os seus interlocutores podem estar vinculados diretamente às empresas (agentes internos), ou ser prestadores de serviços esporádicos às empresas (agentes externos).

1.2 Agentes de Design Internos e Externos às Empresas

Tratando-se de um departamento interno de *design*, as vantagens elencadas por Borja de Mozota (2003) são: eficiência de custo; confiabilidade e proteção das

ideias da companhia; otimização e padronização dos processos; acessibilidade; fácil coordenação; controle maior pela empresa; *design* com uma melhor compreensão dos padrões e características da organização. A autora ainda lista as desvantagens: limitações na criatividade, apatia do *designer* por limitações na gama dos produtos ou serviços, possível aumento de despesas se comparados ao *design* externo, sobrecarga de trabalho na equipe interna e a perda de contato com ideias e desenvolvimentos externos. O Centro Português de *Design* - CPD (1997) acrescenta que a contratação de *designers* para o quadro deve ocorrer junto às mudanças na atribuição de responsabilidades e na organização do desenvolvimento de produtos novos.

Com relação às vantagens de a organização optar por um *design* externo (terceirização), Borja de Mozota (2003) elenca: a possibilidade de nova inspiração; o acesso à expertise de especialistas; menor sobrecarga de trabalho interno; o acesso a pessoas e a habilidades extras; assim como possibilidades de mudanças e descobertas de novas e diferentes opções. Ainda segundo a autora, as desvantagens são as seguintes: a falta de entendimento de questões particulares da empresa; dificuldades de acesso ao cotidiano da empresa; problemas de coordenação entre a equipe de *design* e demais áreas; baixa confiabilidade nos projetos; empresa necessita de habilidades para avaliar questões de *design*; síndrome do “não foi inventado aqui”; problemas de implementação na estrutura produtiva da empresa do *design* criado externamente; perda da continuidade e do controle da relação; e falta de credibilidade do *design* desenvolvido externamente, caso esteja fora do estilo da companhia. Best (2006) destaca que, para haver a contratação de uma equipe externa de *design*, devem ser avaliados alguns aspectos, como se essa equipe irá proporcionar um retorno sobre o investimento feito e qual o valor desses ativos de projeto. A autora sugere que um caminho menos oneroso seria contratar agências menores especializadas; entretanto, algumas empresas adotam equipes mistas (*design* externo e *design* interno), para não ficarem tão limitadas a uma equipe de *design*.

Borja de Mozota (2003) afirma que uma solução mais adequada seria o *design* como um departamento da empresa, mas independente de sua estrutura. A autora destaca que essa alternativa é a mais usualmente utilizada pelos diretores

que consideram o *design* como uma área estratégica. A autora ainda salienta que, dessa forma, o departamento de *design* está diretamente ligado à administração geral, participando logo no início do projeto de concepção de produtos e orientando políticas de *design* de longo prazo da empresa. Corroborando essa ideia, Neumeier (2010) defende que, ao estruturar um departamento interno de *design*, a companhia reproduza internamente uma pequena agência de *design*. O autor entende que, com essa ação, as demais áreas da empresa teriam um maior respeito pela equipe interna de *design*.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo apresentar uma análise das relações de trabalho de profissionais de *design* vinculados interna e externamente às organizações, buscando compreender a estrutura e os fatores intervenientes da atividade desses profissionais e suas interações com seus principais interlocutores.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste trabalho foi exploratória, de pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2001). Malhotra (2001) destaca que a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória, possibilitando a compreensão do problema. Com relação ao estudo de caso, Gil (1999) afirma que se caracteriza por um estudo profundo e detalhado de um ou mais objetos, de maneira que possibilite um conhecimento abrangente e minucioso – tarefa praticamente irrealizável a partir de outras formas de delineamentos. Yin (2001) também salienta que o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa quando perguntas do tipo “como” e “por que” são colocadas, quando o pesquisador não controla os eventos e quando o foco da pesquisa está em fenômenos contemporâneos.

Foi elaborado um questionário semiestruturado para aplicação nas entrevistas realizadas com três profissionais de *design*. Os dados foram obtidos por meio de fontes primárias, sendo utilizada uma abordagem direta nas entrevistas. Anteriormente, esses profissionais estavam vinculados a empresas desenvolvedoras de produtos ou prestadoras de serviços, fazendo parte de suas equipes de *design*. Posteriormente, esses profissionais se desvincularam das organizações, abrindo seu

próprio escritório de *design* e passando a prestar serviços para as empresas, sendo contratados por projeto.

Para garantir o anonimato dos três entrevistados, eles estão identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2) e Entrevistado 3 (E3). O E1 trabalhou inicialmente na empresa A, uma metalúrgica que produz acessórios em metal para os setores de decoração e da moda. Posteriormente, abriu seu próprio escritório (empresa B), prestando serviços para empresas desenvolvedoras de produto e prestadoras de serviço. O E1 tem mais de 16 anos de experiência na área de *design* e sinalização, sendo 13 desses trabalhando internamente na empresa A. Através da empresa B, o E1 oferece como serviços: pesquisa de novas possibilidades de produtos e oportunidades; desenvolvimento de produtos; criação e análise do plano de *marketing* e assessoramento na criação e no posicionamento de marca e identidade visual. Conta com uma equipe de cinco profissionais internos e outros consultores terceirizados. A empresa B situa-se em um parque tecnológico, como empresa incubada.

O E2 trabalhou inicialmente na empresa C, uma metalúrgica produtora de acessórios em metal para os setores de decoração e da moda. Após sua saída da companhia, o E2 abriu seu próprio escritório (empresa D), prestando serviços tanto para empresas desenvolvedoras de produto quanto para prestadoras de serviço. O E2 tem mais de 12 anos de experiência na área de *design* e sinalização, sendo 6 desses trabalhando internamente na empresa C. A empresa D tem dois profissionais internos e conta também com prestadores de serviços terceirizados, e oferece serviços nas áreas de *design* de produto, gráfico e *web*, além de análise do posicionamento de marca e definição de estratégias organizacionais relacionadas ao *design*.

O E3 tem mais de 22 anos de experiência na área de *design* e sinalização, sendo 14 desses trabalhando internamente em um escritório de grande porte (empresa E). Com sua saída desse escritório, no ano de 2009, fundou, juntamente com dois sócios, o seu próprio escritório (empresa F), especializado em sinalização, arquitetura, comunicação visual e *design* para ambientes. A empresa F conta com seis profissionais internos e alguns prestadores de serviço terceirizados. Todos os três entrevistados (E1, E2 e E3) têm formação em Desenho Industrial, no Brasil.

Para a análise dos resultados, foi utilizada a classificação de Ruas *et al.* (2005), que divide as competências em atitudes, habilidade e conhecimentos. As atividades desses profissionais, bem como suas relações e interações, foram analisadas em dois momentos distintos: primeiramente, quando faziam parte da equipe interna de *design* de organizações (empresa A, empresa C e empresa E) e, posteriormente, trabalhando em seus próprios escritórios de *design* (empresa B, empresa D e empresa F), prestando serviços para as outras empresas. Foram identificados pontos relevantes de análise na atividade e nas relações desses profissionais nos dois momentos estudados. Com isso, foi possível analisar as atividades dos profissionais de *design* vinculados interna e externamente às organizações, buscando a compreensão da estrutura e dos fatores intervenientes nas relações desses profissionais e suas interações com seus interlocutores.

3 RESULTADOS

Os aspectos analisados foram organizados e classificados em quatro grandes grupos: situação (perfil) das empresas, o profissional de *design*, as interações entre setores e atividades e atuação do profissional de *design* como agente externo às empresas. Esses quatro grupos foram subdivididos em itens julgados relevantes para análise, conforme segue.

3.1 Situação (ou Perfil) das Empresas A, B, C, D, E, F

A empresa A tem 32 anos de existência e possui como negócio a produção de metais, atendendo o mercado calçadista, da moda e de decoração. Já a empresa B foi criada há um ano e dois meses e seu negócio é auxiliar as empresas a crescerem através do *design* e do *marketing*. Seu foco de atuação é na cadeia calçadista, cadeia de decoração e serviços. Fundada há 25 anos, a empresa C desenvolve acessórios inovadores em metal, tendo como mercado o calçadista, da moda e da decoração. A empresa D é um escritório de *design* de produto com foco na gestão de *design* e no *design thinking* como método de trabalho e atua prestando serviços para indústrias da região da serra do Estado do Rio Grande do Sul, como

indústrias moveleiras, de metal-mecânico e de acessórios para banho. Atuando no mercado há 27 anos, a empresa E presta serviços para indústria, comércio e serviços, tendo como negócio a utilização do *design* para criação e gestão de marcas. Com um ano de existência, a empresa F atua na construção de identidade para as organizações, através de projetos que contribuam para a experiência, a acessibilidade e o bem-estar das pessoas em qualquer espaço. A empresa F presta serviços para: varejo, serviços, corporativos, escolas, saúde, transportes, indústria, restaurantes, hotéis, cidades, parques, vias, espaços culturais e residenciais.

Fazem parte da equipe de *design* da empresa A: um profissional com graduação e pós-graduação em *design*, um profissional com graduação em *design*, três estudantes com graduação em andamento em *design* e oito profissionais com curso técnico em mecânica. Já na empresa B, integram a equipe de *design*: um profissional com graduação e pós-graduação em *design* (sócio-diretor), um profissional com graduação em *design* e três profissionais de nível médio. A equipe ainda conta com o auxílio de consultores com titulação de mestre para prestação de serviços de forma terceirizada. A equipe de *design* da empresa C conta com um tecnólogo em moda e estilo com pós-graduação em *design* e um profissional com graduação, pós-graduação e mestrado em *design*. A empresa D conta com dois funcionários: um com graduação em andamento em *design* e outro com graduação, pós-graduação e mestrado em *design* (sócio-diretor). Por ser uma prestadora de serviços em *design*, a empresa E conta com seis equipes de *design*, divididas por segmento de atuação. A pesquisa foi feita em uma dessas equipes composta de seis funcionários, sendo: dois com graduação em arquitetura, dois com graduação em *design* e dois com graduação e pós-graduação em *design*. Já a equipe de *design* da empresa F é composta de: um *designer* gráfico com pós-graduação em *design* (sócio-diretor), um administrador de empresas pós-graduado em *marketing* (sócio-diretor), um arquiteto pós-graduado em luminotécnica (gerente de projetos), um arquiteto pós-graduado em *design* e MBA em *marketing* (sócio-diretor) e dois *designers*.

A empresa A, inicialmente, buscava informações para a criação de novos produtos através de *benchmark* e, posteriormente, já com uma equipe estruturada de *design*, iniciou um trabalho de pesquisas de megatendências. Com essa nova

percepção do *design*, acabou acrescentando a palavra *design* ao seu nome. O E1 salienta que o *design* e o planejamento estratégico andam juntos na empresa A, porém, inicia no *design* e depois vai para a estratégia. A empresa B utiliza o processo inverso, ou seja, a estratégia conduz o *design*. O E1 destaca que a análise mercadológica, o comportamento de consumo, a criação de painéis conceituais e a avaliação de concorrência são métodos de busca de informações para a proposição de novos produtos e serviços da empresa B.

O E2 salienta que o grau de aderência do design da empresa C é relativo, pois, apesar de o *design* ter grande importância para a gestão da empresa C, a equipe de *design* tinha algumas deficiências e limitações de entendimento, competências e autonomia. A procura por informações para novos produtos e serviços é feita através de pesquisas de mercado, busca por informações sobre concorrentes e fornecedores no mercado, acompanhamento de feiras internacionais e tendências mundiais. Esses mesmos métodos também são utilizados pela empresa D para a proposição de novos produtos e serviços; entretanto, na empresa D, o *design* é entendido como um método que pode beneficiar todos os setores da companhia na resolução de problemas, não somente no desenvolvimento de novos produtos. O E2 afirma que existe um expressivo grau de aderência do *design* pela empresa D e que o *design* este faz parte do planejamento estratégico da empresa.

Com relação à empresa E, ela utiliza a pesquisa de mercado e tendências como ponto de partida para a conceituação e a concepção de produtos e serviços novos. A empresa F faz uso desses procedimentos, mas também acompanha os lançamentos da concorrência. O E3 argumenta que as empresas E e F se assemelham bastante em alguns pontos: em ambas, o *design* faz parte do planejamento estratégico da empresa, com total grau de adesão ao *design*. O E3 destaca ainda que, para a empresa F, o ambiente é, em particular, ponto de atenção, pois ela entende que o *design* pode identificar, direcionar, comunicar e educar, proporcionando conforto e representando aumento de produtividade nas companhias.

No que tange a mensuração de desempenho, percebe-se que as empresas não detêm um conjunto estruturado de medidas que desempenho. Somente as empresas B, C e E ressaltam que utilizam alguns indicadores bem como normas ISO

para medir o desempenho de seus produtos no mercado. De acordo com Fonseca e Rozenfeld (2012), não basta um somente ter um conjunto de medidas de desempenho para o sucesso da organização. Os autores ressaltam que dois pontos fundamentais para este processo de medição: a definição de padrões que serão utilizados para avaliar a realização dos objetivos da organização e a frequência desta medição. O Quadro 2 elenca outros dados relevantes das empresas analisadas no estudo.

3.2 O Profissional de *Design*

O E1 destaca que atuou na empresa A, durante 13 anos, como gerente de *design*, sendo responsável por todo o desenvolvimento de produtos. Atualmente, na empresa B, o E1 atua há um ano como sócio-diretor, propondo ideias diferenciadas e inovadoras, visando lucro para as empresas contratantes. Enquanto a empresa A desenvolve metais para calçados, a empresa B tem como propósito auxiliar as companhias a crescerem através do *design* e do *marketing*. O E2 ocupava o cargo de analista técnico na empresa C e, atualmente, atua como sócio-*designer* na empresa D. Na empresa C, o E2 era responsável pelo atendimento e pelo desenvolvimento de produtos para a linha de decoração, tanto para as coleções da empresa quanto para clientes específicos. No entanto, na empresa D ele atua em todas as funções, desde prospecção e contato com clientes até desenvolvimento de produtos, coordenação e supervisão de equipe e projetos, apresentações e reuniões com os clientes, negociações com fornecedores, profissionais terceirizados e departamentos das contratantes, bem como realiza funções de *marketing*, financeiro e compras. Já o E3 ocupava o cargo de coordenador do núcleo de projetos de sinalização e comunicação visual na empresa E e, atualmente, é sócio-diretor da empresa F, a qual é prestadora de serviços nas áreas corporativas, de varejo, serviços e promocionais.

Na empresa E, o E3 era responsável pela coordenação e liderança de um núcleo de projetos, envolvendo-se mais na parte estratégica do que na operacional. Hoje em dia, porque a empresa F dispõe de uma estrutura mais enxuta, o E3 tem atribuições nos níveis estratégico e tático, como o atendimento e prospecção a

clientes, a coordenação e supervisão de projetos, funções de *marketing* e, por vezes, contatos diretos com departamentos das empresas contratantes.

Quadro 2 - Outros dados relevantes na análise das empresas A, B, C, D, E, F.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Conflitos nas equipes de <i>design</i>	raramente	não	sim	não	raramente	não
Terceirização de trabalhos com agentes externos	nos níveis tático e operacional	no nível operacional	não	no nível operacional	no nível operacional	no nível operacional
Plano de cargos e salários	não	sim	sim	não	sim	não
Plano de carreira	não	sim	não	não	sim	não
Prêmios e recompensas aos profissionais	sim	sim	não	não	não	não
Incentivos de treinamento e desenvolvimento dos funcionários	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Mensuração de desempenho	não	sim, através de contrato de risco	sim, através de normas ISO e indicadores	não	sim, através de indicadores	não
<i>Turnover</i>	sim	não	não	não	sim	não
Requisitos para integrar a equipe de <i>design</i>	capacidade técnica	pró-atividade, conhecimento acadêmico	Graduação em curso: <i>design</i> ou moda	Formação: <i>design</i> . Área complementar engenharia	conhecimento técnico, formação, bom portfólio	conhecimento na área e pró-atividade

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao grau de subordinação, o E1 e o E3 afirmam que, nas empresas A e E, respectivamente, eles se reportavam diretamente à direção (e/ou sócios). Já o E2 estava subordinado ao responsável pelo setor de *design* da empresa C, e esse funcionário reportava-se diretamente à direção. Os três entrevistados saíram de empresas que dispõem de uma grande estrutura, a fim de criar suas próprias empresas, que têm estruturas menores. Entretanto, a relação entre a estrutura e o grau de subordinação é inversamente proporcional, ou seja, os

entrevistados saíram de empresas (A, C, E) com grandes estruturas, onde tinham um grau de subordinação relativo, para criarem suas próprias empresas (B, D, F), onde existe autonomia. Os E1 e E2 não possuem sócios, e o E3 tem dois sócios, com quem divide responsabilidades e com quem toma decisões em conjunto. Entretanto, o E3 destaca que tem autonomia total nas suas atividades e decisões da empresa F.

Quanto às competências necessárias para desempenhar a função, foram selecionadas as três subdivisões propostas por Ruas *et al.* (2005): habilidades, atitudes e conhecimentos. No quesito habilidades, o E1 enfatiza que, na empresa A, era demandado adequar o que o cliente desejava à realidade da fábrica, enquanto que, na empresa B, fez-se necessário ajustar a nova proposta à realidade do cliente. Já o E2 destaca o ato de projetar como habilidade exigida na empresa B. Com relação à empresa D, o E2 lista as seguintes habilidades: projetar estratégias de produtos, negociação, capacidade de percepção de situações de projeto e identificação de oportunidades no mercado. O E3 elenca como habilidades para atuação nas empresas E e F uma comunicação e gestão acertadas.

As atitudes atribuídas como competências necessárias para o desempenho da atividade do E1, na empresa A, eram a tenacidade e o entusiasmo, e, na empresa B, a pró-atividade e a iniciativa em solucionar problemas. O E2 destaca a persistência como atitude requerida na empresa C e o empreendedorismo na empresa D. Para o E3, o comprometimento é tido como atitude primordial para a empresa E, e, para a empresa F, a pró-atividade aliada ao comprometimento. O E1 acredita que os conhecimentos das diversas culturas mundiais são aspectos essenciais para a empresa A. No entanto, os conhecimentos requeridos pela empresa B são relativos a sistemas de inovação, de acordo com ele. Já o E2 afirma que o *design* era o conhecimento primordial para a sua atividade na empresa C, e, para a empresa D, acrescenta ao *design* os conhecimentos relacionados a *design thinking*, gestão e administração. Para o E3, conhecimentos técnicos e de mercado merecem destaque no desempenho das atividades de *design* das empresas E e F.

O Quadro 3 ilustra as competências requeridas pelas empresas e mencionadas pelos entrevistados.

Quadro 3 - Competências requeridas pelas empresas e mencionadas pelos profissionais entrevistados

Competências	E1		E2		E3	
	Empresa		Empresa		Empresa	
	A	B	C	D	E	F
Habilidades	Adequar o que o cliente deseja à realidade da fábrica	Adequar a nova proposta à realidade do cliente	de projeto	Projetar estratégias de produtos, negociação, capacidade de identificar oportunidades de projeto e no mercado	Comunicação e gestão	Comunicação, gestão, pensamento estratégico
Atitudes	Tenacidade e entusiasmo	Pró-atividade, resolução de problemas	Persistência	Empreendedora	Comprometimento	Comprometimento e pró-atividade
Conhecimentos	De diversas culturas	Sistemas de inovação	Técnico de <i>design</i>	Técnicos: <i>design, design thinking, gestão e administração</i>	De mercado e técnico	De mercado e técnico

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange à existência de um gestor de projetos de *design* atuante, o E1 entende que desempenhava essa função tanto na empresa A quanto na empresa B. O E2, no entanto, entende que essa função é desempenhada atualmente na empresa D, mas, na empresa C, ele acredita que em nenhum momento existiu a figura de um gestor de *design* ou de um gestor de projetos de *design*. O E2 afirma que existia um responsável pelo setor, mas que esse não desempenhava funções de gestão, somente exercia uma liderança intimidadora e burocrática. Segundo o E3, a função do gestor de *design* existe tanto na empresa E quanto na F.

O Quadro 4 ilustra os perfis e as atividades dos *designers* entrevistados nas empresas em questão.

Quadro 4 - Comparação dos perfis e atividades dos *designers* nas empresas.

	E1		E2		E3	
	Empresa		Empresa		Empresa	
	A	B	C	D	E	F
Cargo ocupado	Gerente de <i>design</i>	Sócio-diretor	Analista técnico de <i>design</i>	Sócio- <i>designer</i>	Coordenador do núcleo de projetos de sinalização e comunicação visual	Sócio-diretor
Tempo de experiência nas empresas pesquisadas	13 anos	Um ano	Seis anos	Um ano	14 anos	Um ano
	Total: 14 anos		Total: 7 anos		Total: 15 anos	
Atribuições	Desenvolvimento de produtos da empresa	Coordenação de projetos, prospecção e contato com clientes, <i>marketing</i> , financeiro, compras; contato com terceirizados, fornecedores e departamentos das contratantes	Atendimento e desenvolvimento de produtos para a linha de decoração (coleções da empresa e clientes específicos)	Coordenação de projetos, desenvolvimento de produtos, prospecção e contato com clientes, <i>marketing</i> , financeiro, compras, contato com terceirizados, fornecedores e departamentos das contratantes	Coordenação de projetos, liderança de equipes, contato com clientes	Coordenação de projetos, prospecção e contato com clientes, <i>marketing</i> e contato com departamentos das contratantes
Subordinação	Aos sócios da empresa	Não há	Responsável pelo setor de <i>design</i>	Não há	Ao diretor geral da empresa	Sociedade com dois sócios
Interações da equipe de <i>design</i> com áreas envolvidas no projeto	Sim	Sim	Frequentemente	Sim	Frequentemente	Sim
Autonomia	Não	Sim	Até certo ponto	Sim	Até certo ponto	Sim
Existência de gestor de <i>design</i>	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Interações entre Setores e Atividades

No que tange às interações entre departamentos e colegas de trabalho, o E1 destaca que, nos primeiros anos de atividades na empresa A, teve que estimular a integração entre as equipes de trabalho envolvidas nos projetos. Ele acredita que esse foi um dos aspectos que contribuíram para o crescimento da empresa A. O E2 salienta que, na empresa C, interagem no desenvolvimento de produtos as seguintes áreas: comercial, *design*, matrizaria, produção, direção e vendas. Os departamentos de *marketing* e engenharia não participam do desenvolvimento de produtos na empresa C pela total inexistência desses setores. Já o E3 defende que a interação acontece entre as equipes de projeto, os prestadores de serviços terceirizados, o atendimento e a direção da empresa E, bem como com setores da contratante envolvidos em um projeto. Todavia, os entrevistados E1, E2 e E3 entendem que a integração nas empresas B, D e F, respectivamente, são maiores pelas estruturas mais enxutas e também pelo maior comprometimento. Por vezes, entretanto, devido a essa estrutura enxuta, os profissionais integrantes das equipes de *design* das empresas B, D e F acumulam diversas funções que não somente as de *design*. O E1 ainda acrescenta que o sentimento de propriedade da organização desperta maior empenho, dedicação e responsabilidade. Os três entrevistados (E1, E2 e E3) classificam como muito boa a interação e o relacionamento da equipe de *design* com a alta direção da empresa.

Já o compartilhamento de informações e conhecimentos entre profissionais e setores envolvidos em determinado projeto não acontece de maneira frequente nas empresas A, C e E. Isso se deve, em parte, às estruturas organizacionais e, por vezes, à excessiva divisão de equipes e atividades com funções rígidas e específicas das companhias. Como resultado, encontram-se equipes trabalhando de maneira isolada, sem grande troca de informações com setores participantes de um projeto. Já as empresas B, D e F, por terem estruturas internas menores, dialogam e trocam informações de maneira mais constante e frequente.

Os três entrevistados (E1, E2 e E3) afirmam existir contato direto dos *designers* com os clientes. Todavia, os entrevistados E1 e E3 salientam que, nas empresas em que trabalharam, existiam também os agentes que faziam contato com

os clientes, através de multiplicadores, na empresa A, e do atendimento, na empresa E. Com relação às áreas envolvidas, bem como seus interlocutores, no desenvolvimento de produtos e serviços, os entrevistados E1, E2 e E3 destacaram os setores conforme o Quadro 4. Para melhor compreensão do Quadro 5, salienta-se que a palavra ‘não’ refere-se a setores existentes nas empresas mas que não interagem com os demais setores, enquanto que a palavra ‘inexistente’ refere-se a setores que não existem nas empresas estudadas.

Quadro 5 - Comparação da ocorrência de interações entre setores e atividades.

	Empresa					
	A	B	C	D	E	F
Direção	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Marketing	raramen-te	inexiste	inexiste	inexiste	inexiste	inexiste
Engenharia	inexiste	inexiste	inexiste	inexiste	inexiste	inexiste
Comercial/ Atendimento	sim	sim	sim	inexiste	sim	sim
Vendas	não	inexiste	sim	inexiste	inexiste	inexiste
Financeiro	não	inexiste	não	inexiste	não	inexiste
Design	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Produção e Matrizaria	sim	inexiste	sim	inexiste	inexiste	inexiste
Clientes	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Profissionais Terceirizados	raramen-te	sim	inexiste	sim	sim	sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Profissional de *Design* como Agente Externo às Empresas

Apesar de a interação interna entre os funcionários das empresas B, D e F ocorrer de maneira efetiva e constante, percebe-se que a interação entre essas empresas (contratadas) e os funcionários das empresas contratantes não ocorre com a mesma eficiência como acontece internamente. O compartilhamento de informações das empresas B, D e F com as contratantes também fica comprometido. Isso acontece em função do distanciamento e, por vezes, da falta de uma maior interação com setores que se envolvem em um projeto, mas que não são percebidos como fonte relevante de informação.

Outro fator relevante da pesquisa refere-se aos profissionais e/ou setores com que os entrevistados (E1, E2 e E3) têm contato nas empresas contratantes. O E1 destaca que seus contatos diretos são, geralmente, com donos das empresas,

gerentes de projeto e/ou gerentes de *marketing*, conforme a demanda da empresa. Já o E2 afirma que seu trabalho, em grande parte, é a terceirização do setor de projetos para as empresas contratantes e que, às vezes, chega a fazer parte da equipe por um tempo pré-determinado. Seus contatos ocorrem com os seguintes setores: direção, vendas, *marketing*, engenharia, custos, compras, qualidade e *design* (conforme a existência desses setores nas empresas). O E3 elenca os setores de projetos, direção e terceirizados da empresa contratante como as áreas nas quais ocorre maior interação e troca de informações. Contudo, os três entrevistados destacam que, tanto na relação interna das empresas A, B, C, D, E e F, quanto no relacionamento com as empresas B, D e F existe um bom relacionamento entre a direção e os profissionais das equipes de *design*. Quando questionados sobre a existência de departamentos ou profissionais de *design* nas empresas contratantes, os entrevistados (E1, E2 e E3), em sua totalidade, responderam que, por vezes, existem esses departamentos e profissionais. O E1 acrescenta ainda que ele é contratado para atuar em conjunto com esses profissionais das empresas contratantes, agregando valor com ideias novas.

Os entrevistados também foram questionados sobre o entendimento deles em relação à figura de um *designer* à frente da empresa. O E1 salienta que, nessa situação, o desprendimento é maior e, por consequência, a decisão racional fica mais facilitada. Do ponto de vista do E2, isso é essencial, pois ele acredita que o *designer* tem uma visão ampla das etapas de projeto e dos negócios. O E2 ainda afirma que o *designer* deve, num futuro próximo, fazer parte de todos os processos das empresas, indo além do desenvolvimento de novos produtos. Ainda com relação a essa questão, a autonomia e o entendimento mais claro do *design* na alta direção da empresa são fatores a serem considerados, segundo o E3. O Quadro 6 evidencia os pontos fortes e fracos do trabalho dos profissionais de *design* como agentes internos e externos às empresas, segundo respostas dos entrevistados E1, E2 e E3.

Quadro 6 - Pontos fortes e fracos do trabalho dos profissionais de *design* como agentes internos e externos às empresas.

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
E1	Empresa A	Estabilidade e segurança.	Visão de <i>design</i> limitada ao universo interno da empresa.
	Empresa B	Mercado crescente, desafios, visão generalista de várias realidades.	Marca não é conhecida pelo mercado.
E2	Empresa C	Estabilidade.	Empresa acomodada, falta de liberdade para criação e falta de incentivos na busca de novas ideias.
	Empresa D	Envolvimentos em projetos, mercados e gestões mais desafiadoras e com maior liberdade para criação.	Ainda está se estruturando, crescendo e se posicionando no mercado.
E3	Empresa E	Empresa já conhecida e consagrada no mercado.	Estrutura grande e autonomia limitada.
	Empresa F	Ganho de reconhecimento de seu trabalho no mercado.	Empresa iniciante, ainda prospectando clientes e se posicionando no mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 DISCUSSÃO

A importância da integração das equipes de *design* com as demais áreas e interlocutores participantes da gestão de *design* é percebida pelos entrevistados como fator-chave e elemento essencial no desenvolvimento de produtos e serviços e na busca de valor agregado e de diferencial competitivo no mercado, indo ao encontro das afirmações de Borja de Mozota (2003). Perks, Cooper e Jones (2005) ressaltam ainda a importância e a efetividade do trabalho destas equipes multifuncionais. Todavia, nota-se uma maior integração dos profissionais de *design* com alguns setores/áreas envolvidos em determinado projeto quando vinculados internamente às organizações. Quando na condição de prestadores de serviço externos às empresas, os profissionais de *design* interagem com áreas que eles julgam ser as mais relevantes/atuentes no projeto ou com os profissionais que lhes são apresentados como interlocutores pela empresa contratante. Em grande parte das vezes, os entrevistados mencionaram que o principal contato das empresas B, D e F com as contratantes ocorre com a direção ou com os donos das empresas.

Todavia, um prestador de serviços, externo a uma organização, precisa compreender como ocorrem os processos de desenvolvimento de produtos e prestação de serviços na empresa, como os departamentos interagem e quais são os objetivos e as diretrizes da corporação antes de iniciar qualquer tipo de atividade. Esses procedimentos encontram subsídios nas afirmações de Kotler e Rath (1984), que defendem a integração de todas as áreas envolvidas em determinado projeto, assim como a participação dos *designers* ao longo de todas as etapas de desenvolvimento de produtos, ou seja, desde definição de diretrizes estratégicas, desenvolvimento e produção dos produtos/serviços até o lançamento e acompanhamento de desempenho desses produtos/serviços no mercado.

Entende-se que a integração de equipes e o desenvolvimento de atividades multidisciplinares incentivam a formação de parceiros de trabalho que compartilham informações e que trabalham de maneira integrada. Borja de Mozota (2003) destaca a importância da formação de parceiros-gerentes e *designers* e da integração do *design* no ambiente organizacional. Quando *designers* externos prestam serviços para empresas contratantes, deveriam incentivar o trabalho multidisciplinar entre as áreas envolvidas, mostrando a importância desse comportamento para os diretores das empresas. Por vezes, a alta direção da empresa não percebe a relevância da integração de certas equipes e profissionais para o bom andamento dos projetos. Durante os 13 anos em que trabalhou na empresa A, o E1 destacou, como um aspecto determinante para o crescimento da organização, o estímulo à integração entre as equipes de trabalho envolvidas nos projetos. De acordo com Libânio e Amaral (2011), essa integração deve ocorrer não somente entre a direção ou o gerente de projetos, mas entre todas as áreas envolvidas em determinado projeto na organização. A equipe de *design* deve atuar com interlocutores como, por exemplo: o setor financeiro (para acompanhar os custos de um novo investimento), o *marketing* (para alinhar o posicionamento e o lançamento de um produto no mercado), a produção e matrizaria (desenvolvendo ajustes e adaptações nos produtos, com intuito de aumentar a produtividade e reduzir custos), a direção da empresa (alinhando os projetos ao negócio e objetivos das empresas) e até mesmo os clientes (entendendo suas reais necessidades e expectativas). Tais relações são salientadas por Gorb (1990), sustentando que a gestão de *design* visa a empregar,

de maneira efetiva, os recursos de *design* disponíveis em uma organização, de acordo com os objetivos estratégicos da companhia. Isso é corroborado por Borja de Mozota (2003), ao salientar que a gestão de *design* busca atingir os objetivos das empresas.

Um fator interveniente, destacado como um ponto fraco pelos entrevistados, quando eram funcionários internos das empresas A, C e E, foi a limitação de autonomia e a falta de liberdade tanto para a realização de seus trabalhos quanto para as definições de projetos. Acredita-se que outro fator interveniente, e que dificulta a integração de todos os envolvidos em um projeto, é a localização física. Nesse caso, prestadores de serviços externos que não incentivam ou que não são incentivados a integrarem-se ao ambiente e às atividades das equipes das contratantes envolvidas em determinado projeto ainda têm a distância como um agravante. O E2 destaca que, atuando na empresa D, por vezes, ele trabalha dentro da estrutura física da empresa contratante, fazendo parte da equipe de *design*, tentando, assim, minimizar esse fator interveniente.

Os entrevistados têm formação em *design* e destacam a importância da presença de um *designer* na alta direção da empresa, argumentando que o *designer* possui um entendimento mais claro das etapas de projeto e da compreensão do design inserido na gestão de design. Indo ao encontro da visão de Libânio (2011), entende-se, que o *designer* pode atuar de maneira conjunta com os demais envolvidos na alta direção da empresa, fazendo parte da alta diretoria em empresas de grande porte e relacionando-se de maneira direta com a alta direção em empresas de pequeno porte com estruturas mais enxutas. Com isso, incentiva-se a integração e a troca de conhecimentos de gestores com *designers*, com competências requeridas e autonomia para tomada de decisões. Nesse contexto, segundo Kotler e Rath (1984), profissionais de *marketing* devem adquirir um melhor entendimento dos processos de *design* e *designers*, bem como uma melhor compreensão dos processos de *marketing*. As empresas devem estimular *designers* a atuarem em ambiente empresarial em igualdade com colegas administradores, evidenciando o valor do *design* para os profissionais ligados à área da gestão.

Outro aspecto relevante pesquisado relaciona-se às competências dos profissionais das equipes de *design*. De acordo com Ruas *et al.* (2005), toda a

competência é fundamentada em um conjunto de capacidades, relacionando-se diretamente ao conhecimento, às habilidades e às atitudes do indivíduo envolvido em determinado processo. Tais atitudes foram observadas e elencadas como primordiais pelo E1: tenacidade, entusiasmo (para a empresa A) e pró-atividade e iniciativa para solucionar problemas (para a empresa B), também corroborando o pensamento de Nedo apud Bruce *et al.* (1999) acerca das competências para *designers*. Já o E2 entende como habilidades relevantes aquelas relacionadas à estratégia (projetar estratégias de produtos, capacidade de identificar oportunidades de projeto e de mercado) e as aptidões comerciais (negociação), as quais se coadunam com a classificação de habilidades feita por Borja de Mozota (2003). Nessa classificação, as habilidades descritas por E2, relacionadas à habilidade estratégica, são competências de *design* em sistemas, e as relacionadas às aptidões empresariais são entendidas como competências de *design* voltadas para a orientação empresarial. No quesito conhecimento, tanto o E2 quanto o E3 destacaram os conhecimentos técnicos e científicos como competências relevantes para os profissionais de *design*, corroborando o pensamento de Borja de Mozota (2003) e Nedo apud Bruce *et al.* (1999) acerca das competências em *design*.

5 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou evidenciar como ocorrem as relações de trabalho de profissionais de *design* vinculados interna e externamente às organizações, buscando a compreensão da estrutura e dos fatores intervenientes da atividade desses profissionais, bem como as interações com seus principais interlocutores. Com base no conjunto de informações coletadas, pôde-se concluir que a integração das equipes envolvidas em um projeto deve ser estimulada tanto pelos profissionais envolvidos em projetos quanto pela alta direção da empresa. Embora os entrevistados reconheçam a importância da integração das equipes de *design* com as demais áreas e interlocutores participantes da gestão de *design*, por vezes, esta integração não evidenciou-se na prática, o que fragiliza uma efetiva atividade multidisciplinar.

No momento em que profissionais externos às empresas são requeridos para

alguma atividade, estes devem integrar-se às demais equipes da empresa contratante, buscando a troca de informações e atuando de maneira efetiva e conjunta nos projetos. Espera-se que, com a prestação de serviços externos, ideias novas, proposições inovadoras e um novo olhar sobre as movimentações do mercado venham a agregar valor e expertise aos produtos, serviços e posicionamento das empresas contratantes. Entretanto, esses profissionais que vêm de fora da organização devem ter, de acordo com Borja de Mozota (2003), a compreensão dos padrões e das características da organização. Dependendo da estrutura da organização, a criação de uma equipe mista de *design* (com profissionais de *design* internos e externos às empresas) pode ser uma proposta integradora, possibilitando o contato com novas ideias, referências e tendências (através dos profissionais de *design* externos), mas também detendo o controle, a padronização dos processos e as características da empresa em seus produtos e serviços. Já os interlocutores da equipe de *design* serão os que estiverem envolvidos em determinado projeto. Áreas como *marketing*, produção, matrizaria, comercial, financeiro, engenharia, direção e demais profissionais (externos ou internos), envolvidos direta e indiretamente nos projetos, são peças-chave e que detêm informações e conhecimentos relevantes, os quais devem ser compartilhados constantemente.

Com relação aos profissionais trabalhando internamente nas empresas, ficou evidenciado que a autonomia fica comprometida pelas relações de poder hierárquico na organização. Porém, no que concerne à integração e à troca de informações, essas são beneficiadas pela maior presença temporal e pela proximidade física com os outros interlocutores e as demais equipes envolvidas.

Vale destacar que a alta direção da empresa necessita de profissionais de *design* que tenham competências em *design*, além das requeridas para a gestão, para agir de maneira estratégica na gerência de uma organização. Com isso, as equipes de *design* reportar-se-ão aos gestores de *design* inseridos na alta administração, ou a gestores de projetos de *design*, de acordo com o tamanho da estrutura da organização. Conseqüentemente, o *design* adquirirá maior importância e inserção nos níveis organizacionais. Além disso, os profissionais de *design* serão incentivados e terão maior autonomia para propor ideias novas no desenvolvimento

de produtos e serviços.

Portanto, espera-se que os *designers* ou profissionais de *design* com competências em *design* possam atuar em conjunto com gestores, diretores e demais interlocutores dos projetos, incentivando o trabalho integrado entre as equipes. Sendo assim, o *design* tende a adquirir força nas empresas, permeando os níveis estratégico, tático e operacional nas organizações.

A pesquisa de campo realizada tem como limitação a aplicação em uma amostra pequena, localizada e não probabilística, não sendo possível a aplicação dos resultados e conclusões deste estudo nas empresas e profissionais de *design* em geral. Em virtude da grande variedade de estruturas empresariais e setores de atuação, fica a sugestão para próximas pesquisas de estudos em setores específicos de mercado e/ou em determinadas estruturas organizacionais.

REFERÊNCIAS

AVENDAÑO, L. E. C. Resgate do protagonismo do desenhista industrial através da gestão do design. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 5., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2002.

AVENDAÑO, L. E. C. **Interação designer/empresa no contexto estratégico do desenvolvimento do produto.** Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2003.

AVENDAÑO, L. E. C. Resgate do protagonismo do desenhista industrial por meio da gestão do design. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP/USP**, São Paulo: USP, 2005.

BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J.C. Design as a knowledge agent: how design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. **Design Studies**, v.24, n.2, 2003.

BEST, K. **Design management: managing design strategy, process and implementation.** Switzerland: Ava, 2006.

BORJA DE MOZOTA, B. **Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation.** New York: Allworth, 2003.

BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective design management for small businesses. **Design Studies**, v. 20, 1999.

CARDONETTI, V. K. **Princípios norteadores para a implementação e avaliação**

da gestão de design nas MPES do setor industrial de vestiário. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.

CARDOSO, M.A.; KISTMANN, V.B. Modularização e design na indústria automotiva: o caso do modelo Fox da Volkswagen do Brasil. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.8, n.4, 2008.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Investment in design and firm performance: the mediating role of design management. **The Journal of Product Innovation Management**. v.26, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Parecer CNE/CES nº. 0195/2003, de 05 de agosto de 2003. Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Música, Dança, Teatro e Design. Relatores: José Carlos Almeida da Silva e Lauro Ribas Zimmer. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 de fevereiro de 2004. Seção 1, p. 14. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES_0195.pdf>. Acesso em: set. 2010.

CPD – Centro Português de Design. **Manual de gestão do design**. Porto: Centro de Diseño, 1997.

DESIGN COUNCIL. Disponível em: < www.designcouncil.org.uk >. Acesso em: 26 out. 2010.

DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Collaborative Strategies in design-intensive industries knowledge diversity and innovation. **Long Range Planning** v.43, p. 123–141, 2010.

DIAS JÚNIOR, C.M. Perspectivas para a adequação de competências na formação do designer baseadas numa proposta pedagógica de desenvolvimento sócio-econômico. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.6, n.3, p.40, set./dez, 2006.

DMI – Design Management Institute. Disponível em: <www.dmi.org>. Acesso em: 05 nov. 2010.

FONSECA, F.E.A.; ROZENFELD, H. Medição de desempenho para a gestão do ciclo de vida de produtos: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v.12, n. 1, p. 159-184, jan./mar. 2012.

GALLINA, M. C. **Ações do líder na gestão design como auxílio na formação do branding**: um estudo de caso em uma empresa do setor do mobiliário. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORB, P. **Design management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

KOTLER, P.; RATH, G. A. Design: a powerful but neglected strategic tool. **Journal of Business Strategy**, 1984.

LIBÂNIO, C.L. **O profissional de design e suas interfaces na gestão de design: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2011.

LIBÂNIO, C.S.; AMARAL, F.G. Aspectos da gestão de design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.11, n. 2, p. 565-594, abr./jun., 2011.

MALDONADO, T. **El diseño industrial reconsiderado.** Barcelona, Espanha: Gustavo Gili,. 1977.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEUMEIER, M. **A empresa orientada pelo design.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

PEREIRA, D. **Competências da gestão estratégica do design no polo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro (SC).** Dissertação (Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2009.

PERKS, H.; COOPER, R.; JONES, C. Characterizing the role of design in new product development an empirically derived taxonomy. **The Journal of Product Innovation Management**, v.22, p.11-127, 2005.

POWELL, E. N. Developing a framework for design management. **Design Management Journal**. sum., 1998.

RAVASI, D.; STIGLIANI, I. Product design: a review and research agenda for management studies. **International Journal of Management Reviews**, 2012.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SPOLADORE, R., DEMARCHI, A. A gestão do design no desenvolvimento de produtos na Indústria Digital. In: P&D DESIGN, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2004.

WOLF, B. **O Design Management como fator de sucesso comercial.** Florianópolis: IEL; ABIPTI; Programa Catarinense de Design; SEBRAE, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



Artigo recebido em 31/07/2011 e aceito para publicação em 14/06/2013.

APÊNDICE – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Quanto às empresas

1. Qual o mercado atendido pela empresa?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

2. Qual o negócio da empresa?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

3. Quantos anos tem a empresa?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

4. Como acontece a busca por informações para o lançamento de novos produtos? (Pesquisa de mercado, de concorrência...)

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

5. Quem são (e quem eram, na época) os integrantes da equipe de *design* da empresa? Quais as formações (nível superior, com pós, mestrado...)?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

6. Como o *design* é (era) visto pela empresa? Existe (existia) alguma diferença de visão entre as duas empresas?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

7. Como ocorre (ocorria) a demanda por novos projetos/lançamento de novos produtos?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

8. Existiam processos de trabalho formalizados e estruturados na organização ou ocorre um processo informal de trabalho?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

9. Existe (existiu) algum conflito interno na equipe de *design*? Caso positivo, qual?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

10. O *design* faz parte do planejamento estratégico da empresa?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

11. Existe (existia) alguma terceirização de trabalho ou todo o processo acontece (acontecía) dentro da empresa?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

12. Quem são os concorrentes diretos da empresa?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

13. Qual o grau de aderência da empresa ao *design*?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

14. Existe (existia) plano de cargos e salários?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

15. Existem (existiam) incentivos, prêmios, recompensas aos funcionários por bom desempenho?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

16. Existe (existia) plano de carreira profissional?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

17. Em algum momento da carreira, foi detectado alto turnover (rotatividade de pessoal) na equipe de *design* das empresas?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

18. Quais os requisitos exigidos para fazer parte da equipe de *design* das empresas?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

19. Existe (existia) alguma ferramenta para quantificar/mensurar o desempenho de um projeto e a atividade desempenhada pelo profissional de *design*?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

Quanto às atividades e interações

1. Existe (existia) um bom relacionamento entre direção e equipe de *design*?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

2. Existe (existia) interação do *designer* com as demais áreas e dirigentes da empresa? Quais/quem?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

3. Existe (existia) contato direto do *designer* com o cliente?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

4. Qual é (e qual era) o fluxograma das etapas do processo de desenvolvimento do produto? Quais as áreas que participavam do processo ou que interagiam de alguma maneira?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

5. Ocorre (ocorria) o compartilhamento de informações e conhecimento entre os profissionais de *design*? Como?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

Quanto ao profissional de Design

1. Qual o seu cargo?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

2. Por quantos anos trabalhou na empresa anterior?

3. Quais as suas atribuições?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

4. A quem se reporta (reportava)?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

5. Quais as suas interações com departamentos e com os demais colegas de trabalho?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

6. Quais são as competências utilizadas para desempenhar sua função antiga e a atual?

EMPRESA ANTERIOR:

Habilidades

Atitudes

Conhecimentos

EMPRESA ATUAL:

Habilidades

Atitudes

Conhecimentos

7. Você tem (tinha) autonomia para desempenhar sua função?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

8. Existe (existia) a figura de um gestor de projetos de *design* na empresa? Caso negativo, existe (existia) alguma liderança?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

9. Existem (existiam) funções definidas para cada profissional de *design*?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

10. Existem (existiam) incentivos de treinamento e desenvolvimento dos funcionários?

EMPRESA ANTERIOR:

EMPRESA ATUAL:

11. Atualmente, com quais profissionais/setores você tem contato (troca informações, apresentação, trabalhos...) nas empresas para as quais presta serviços? Algum deles é terceirizado?

12. Existe alguma equipe de *design* ou profissional de *design* nas empresas para as quais você presta serviços?

13. Na opinião do entrevistado, o *designer* à frente de todo o escritório facilita o processo e o entendimento de projetos de *design* (situação atual) ou é indiferente?

14. Na visão do entrevistado, quais os pontos fortes e fracos da situação antiga e da atual?