

CLÁUDIA DE SOUZA LIBÂNIO

**O PAPEL DO PROFISSIONAL DE *DESIGN* E SUAS INTERFACES  
NA GESTÃO DE *DESIGN*: UM ESTUDO DE CASO**

Porto Alegre

2011

CLÁUDIA DE SOUZA LIBÂNIO

**O PAPEL DO PROFISSIONAL DE *DESIGN* E SUAS INTERFACES  
NA GESTÃO DE *DESIGN*: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Acadêmica, na área de concentração em Sistemas de Produção.

Orientador: Fernando Gonçalves Amaral, Dr.

Porto Alegre

2011

CLÁUDIA DE SOUZA LIBÂNIO

**O PAPEL DO PROFISSIONAL DE *DESIGN* E SUAS INTERFACES  
NA GESTÃO DE *DESIGN*: UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Prof. Fernando Gonçalves Amaral, Dr.**

Orientador PPGEP/UFRGS

---

**Prof<sup>a</sup>. Carla Schwengber ten Caten, Dra.**

Coordenadora PPGEP/UFRGS

**Banca Examinadora:**

Professora Giovana Savitri Pasa, Dra. (PPGEP/UFRGS)

Professor Maurício Bernardes, Dr. (PGDESIGN/UFRGS)

Professor Paulo Sérgio Fernandes Cogo, Dr. (ADM/UNIRITTER)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os que contribuíram para o desenvolvimento e a conclusão desta dissertação:

Ao meu professor orientador, Fernando Gonçalves Amaral, pelo profissionalismo, pelo conhecimento, pela confiança e pela paciência, sempre me mostrando os melhores caminhos a seguir.

Ao meu marido, Francisco, por todo o companheirismo nessa etapa importante.

À minha mãe, Heloisa, pelo incentivo constante na busca pelos meus ideais.

Aos meus amigos e colegas do PPGEP/UFRGS: Fabiane, Roberta, Marcelo, João, Patrícia e Daniel – pelos bons momentos de descontração e trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP/UFRGS), seu corpo docente e demais funcionários, pelo apoio recebido.

Ao CNPQ, pelos recursos financeiros.

## RESUMO

Este trabalho trata do entendimento das atividades dos profissionais de *design* participantes da gestão de *design* e tem como objetivo geral estudar e compreender a atividade desses profissionais, almejando a melhoria dos processos de trabalho desses indivíduos nas empresas. Para alcançar o objetivo geral, foram estipulados objetivos específicos, que correspondem aos três artigos constituintes desta dissertação. O primeiro artigo propõe o desenvolvimento de uma revisão sistemática da literatura brasileira, no que tange à gestão de *design*, buscando identificar o estado da arte do tema em questão. O segundo foca a revisão sistemática de literatura no profissional de *design* participante da gestão de *design*, em nível nacional e internacional. Já o terceiro artigo apresenta um estudo de caso com três profissionais de *design*, mapeando a atividade interna e externa desses profissionais nas empresas e, assim, esclarecendo a estrutura e os fatores intervenientes dessa atividade, bem como as relações com seus principais interlocutores nas organizações. A metodologia utilizada neste trabalho tem caráter exploratório. Em um primeiro momento, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, de natureza aplicada e, em um segundo momento, uma pesquisa qualitativa, a partir de um estudo de caso, com realização de entrevistas em profundidade. Como resultado, pôde-se perceber a estrutura e os fatores intervenientes da atividade do profissional de *design*, bem como suas relações com seus principais interlocutores nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão de *Design*. Profissional de *Design*. *Designers*. Interlocutores. Interfaces.

## **ABSTRACT**

*This document is about the understanding of the activities of design professionals participating in the design management and aims to study and understand the activity of these professionals, targeting the improvement of the work processes of these individuals in the companies. To achieve the overall objective, specific goals were set, corresponding to the three articles of this dissertation. The first article proposes the development of a systematic review of Brazilian literature, regarding the design management, seeking to identify the state of the art of the theme. The second one focus on the systematic review of the literature of the design professional participating in the design management, in national and international levels. The third article presents a case study with three design professionals, mapping the internal and external activities of these professional in the companies, and, this way, clarifying the structure and intervenient factors of this activity and its relations with its main coworkers in the organizations. The methodology used in this study is exploratory. At first, it was performed a systematic review of the literature, of an applied nature, and, in a second moment, a qualitative research, from a case study, with in-depth interviews. As a result, it was possible to see the structure and intervene factors of the activity of the design professional as well as its relations with its main coworkers in the organizations.*

**Key words:** *Design Management. Design Professional. Designers. Coworkers. Interfaces.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organização interna da dissertação. ....	16
Figura 2. Extrato da Tabulação das Informações.....	25
Figura 3. Etapas da Pesquisa. ....	26
Figura 4. Quantidade <i>versus</i> ano de publicação de teses e dissertações no Brasil que tratam do tema Gestão de <i>Design</i> .....	28
Figura 5. Estados do Brasil <i>versus</i> quantidade de teses e dissertações que tratam do tema Gestão de <i>Design</i> .....	28
Figura 6. Instituições de Ensino no Brasil e número de teses e dissertações que tratam do tema Gestão de <i>Design</i> .....	29
Figura 7. Programas de pós-graduação no Brasil <i>versus</i> quantidade de teses e dissertações que tratam do tema Gestão de <i>Design</i> .....	31
Figura 8. Palavras-chave mais encontradas nas teses e dissertações.....	33
Figura 9. Procedimentos de pesquisa utilizados nas teses e dissertações.....	35
Figura 10. Reconhecimento do papel do profissional de <i>design</i> .....	36
Figura 11. Identificação dos objetivos expostos nas teses e dissertações.....	37
Figura 12. Atuação do <i>Design</i> nos três níveis de qualquer organização .....	53
Figura 13. A Escada do <i>Design</i> .....	54
Figura 14. Etapas da Revisão Sistemática <i>versus</i> as etapas de desenvolvimento deste estudo.....	62
Figura 15. Extrato da tabulação das informações da pesquisa internacional. ....	64
Figura 16. Gráfico do tipo de trabalhos encontrados.....	65
Figura 17. Periódicos onde foram publicados os artigos internacionais. ....	66
Figura 18. Estados do Brasil e o número de teses e dissertações que tratam do tema. ....	66
Figura 19. Países no Mundo (exceto Brasil) e quantidade de autores que publicaram artigos que tratam do tema. ....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Etapas da Revisão Sistemática. ....	24
Quadro 2. Exemplos de composição de competências.....	57
Quadro 3. Modelo de competência para o designer, conforme Mozota.....	58
Quadro 4. Modelo de competências para o designer, conforme Ruas e Mozota.....	59
Quadro 5. Outros dados relevantes na análise das empresas A, B, C, D, E, F. ....	94
Quadro 6. Competências requeridas pelas empresas e mencionadas pelos entrevistados.....	96
Quadro 7. Comparação dos perfis e atividades dos designers nas empresas .....	96
Quadro 8. Comparação da ocorrência de interações entre setores e atividades .....	98
Quadro 9. Pontos fortes e fracos do trabalho dos profissionais de design como agentes internos e externos às empresas.....	100

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 MÉTODO DE PESQUISA.....	14
1.4 DELIMITAÇÕES.....	15
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	15
2 ARTIGO 1.....	18
ASPECTOS DA GESTÃO DE <i>DESIGN</i> ABORDADOS EM DISSERTAÇÕES E TESES NO BRASIL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA.....	19
3 ARTIGO 2.....	50
PROFISSIONAIS DE <i>DESIGN</i> ENVOLVIDOS NA GESTÃO DE <i>DESIGN</i> : FUNÇÕES, INTERAÇÕES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	51
4 ARTIGO 3.....	82
ANÁLISE DA ATIVIDADE DO PROFISSIONAL DE <i>DESIGN</i> ENVOLVIDO NA GESTÃO DE <i>DESIGN</i> .....	83
CONCLUSÃO.....	110
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICES.....	116
<b>APÊNDICE A - COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DO ARTIGO 1.....</b>	<b>117</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De maneira geral, as empresas buscam direcionar seus recursos financeiros a produtos, serviços e desenvolvimento de pesquisa no intuito de criar e inovar, diferenciando seus produtos e serviços dos de seus concorrentes. Com isso, as organizações vêm demonstrando interesse em investir em *design*, percebendo-o como um elemento estratégico para a obtenção de vantagem competitiva. Porter (2005) acrescenta que essa vantagem competitiva é decorrente de alguns fatores como, por exemplo, a coordenação das várias atividades e equipes das organizações. Todavia, para que esse investimento em *design* tenha o retorno esperado, o *design* precisa ser visto como um elemento estratégico, passando a ser entendido como um processo. Deve tornar-se parte integrante dos objetivos das empresas, sendo pensado desde a fase inicial de estratégias, diretrizes e concepção dos produtos, permeando todos os níveis de atividades das empresas. Com isso, além das demais atividades da organização, a empresa passa a desempenhar a atividade de gestão de *design*.

Constata-se que, gradativamente, a gestão de *design* vem adquirindo força, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, sendo percebida como um elemento estratégico para as organizações, ganhando reconhecimento como uma atividade multidisciplinar (MAGALHÃES, 1994; BORJA DE MOZOTA, 2003; LIBÂNIO; WOLFF; AMARAL, 2010). Entretanto, comumente o *design* é relacionado apenas à forma final dos produtos, sendo utilizado em fases finais de desenvolvimento de produtos de maneira equivocada. Kotler e Rath (1984) salientam que um erro comum e recorrente nas empresas é a tardia entrada de *designers* no processo de desenvolvimento de um novo produto, ou então a escolha errada do tipo de profissional para atuar nessa etapa de projeto. Os autores elencaram como oito os estágios de desenvolvimento de um novo produto: geração da ideia, sua digitalização, desenvolvimento do conceito e teste, elaboração de uma estratégia de *marketing*, análise de negócio, desenvolvimento, teste de *marketing* e comercialização do produto. Atualmente, porém, algumas outras etapas fazem parte do desenvolvimento de um novo produto.

As empresas podem perder mercado e vantagem competitiva por não utilizarem o *design* de maneira eficaz e não o tratarem como um elemento do nível estratégico. Magalhães (1994) afirma que, em nível estratégico, o *design* deve estar integrado e participar das definições estratégicas. Segundo Borja de Mozota (2003), se tratado como elemento

estratégico, o *design* deve ter relação com a missão e os valores da empresa, bem como com o seu planejamento estratégico. A autora também defende que a cultura e as ações da organização estejam conectadas e em sintonia com o *design*, objetivando o alcance de melhores resultados pela empresa. Essas organizações são chamadas de empresas orientadas para o *design*. O Centro Português de *Design* (CPD) (1997) acrescenta que a incorporação da cultura de *design* pela empresa implica em aderir a um novo modo de pensar a atividade de *design* e de integrá-la de modo global na empresa, sendo mais do que somente admitir um profissional de *design* ou criar um departamento de *design*.

Perceber que o *design* faz parte de um processo anterior à concretização da forma é o passo inicial no entendimento desse processo como uma atividade multidisciplinar, que age diretamente na estrutura e nas relações funcionais das empresas e que integra as diversas equipes de trabalho envolvidas em determinado projeto. Defende-se o envolvimento do *designer* ao longo de todo o processo de desenvolvimento de um produto, desde a determinação de diretrizes iniciais de projeto até o lançamento e acompanhamento desse produto no mercado. Não só o profissional de *design*, mas todas as equipes envolvidas em determinado projeto devem compartilhar informações, incentivando um ambiente de trabalho colaborativo e participativo. Por vezes, o que se observa nas organizações são equipes de trabalho desenvolvendo suas atividades de maneira isolada, sem compartilhar informações com os demais participantes de um projeto. Para promover uma atividade multidisciplinar, as áreas e as equipes de trabalho devem compartilhar informações constantemente, trabalhar de maneira flexível e integrada, pensando de maneiras diferentes e rompendo padrões pré-estabelecidos. Dualibi e Simonsen (2009) destacam a necessidade de estimular o empreendedorismo interno nas organizações, testando, experimentando e compartilhando ideias novas, incentivando a integração de equipes e estimulando mudanças.

Para participar das decisões sobre o lançamento ou não de um determinado produto, é fundamental que o profissional de *design*, tendo as competências requeridas para o projeto, atue no nível estratégico da companhia. Contudo, algumas organizações apresentam resistência em dar determinados cargos e funções para *designers*. Segundo Magalhães (1997), a formação artística dos *designers* pode incentivar esse comportamento, aumentando o afastamento desses profissionais de certos ambientes e situações. O autor afirma, ainda, que essa atitude pode ser um fator impeditivo para a participação de *designers* na alta direção da empresa e envolvendo-se em decisões estratégicas. Enquanto os administradores de empresas

têm uma visão mais prática, os *designers* têm uma maneira de pensar diferente. Mozota (2003) afirma que os modelos clássicos e tradicionais de gestão encontrarão divergências mais acentuadas quando vistos pela ótica de *designers*, pela qual a criatividade e a inovação também influenciarão nos métodos e meios de gestão.

Para Borja de Mozota (2003), a incorporação da gestão de *design* em uma empresa é progressiva, ocorrendo em etapas ou de acordo com projetos. Segundo a autora, essa inserção exige responsabilidade e envolvimento, de forma voluntária, de vários profissionais ligados à empresa, tanto pelo seu caráter estratégico quanto pelo envolvimento de gestores e profissionais importantes da organização. Segundo Beverland e Farrelly (2007), as companhias têm uma série de valores implícitos e explícitos que determinam a sua lógica dominante, e esse posicionamento vai acabar definindo sua orientação e demais atitudes, como, por exemplo, aquelas relacionadas ao *design*.

É nesse âmbito que se insere o presente estudo, pois procura destacar o entendimento das ações e atividades dos profissionais de *design* participantes da gestão de *design*, com sua problemática e seus interlocutores diretos. Os objetivos que seguem procuram enquadrar o estudo e delimitar seu contexto na área de gestão de *design*.

## 1.1 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são explicitados conforme segue:

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é analisar e explorar a atividade dos profissionais de *design*, participantes da gestão de *design*, para buscar a melhoria de seus processos de trabalho nas empresas.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Visando a alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos, que se referem aos três artigos que fazem parte constitutiva deste trabalho:

- Identificar no atual estado da arte da gestão de *design* no Brasil aspectos como: tipologias, anos de publicação de trabalhos, instituições de ensino, programas de pós-graduação onde foram realizados trabalhos, formação dos autores, palavras-chave utilizadas, procedimentos de pesquisa utilizados, setores de atividade onde foram realizados os trabalhos, reconhecimento do papel do profissional de *design* e objetivos dos estudos (Artigo 1);

- analisar os fatores relacionados ao perfil do profissional de *design*, participante da gestão de *design*, em nível nacional e internacional (Artigo 2);

- realizar, através de pesquisa qualitativa, um estudo de campo com profissionais de *design*, mapeando a atividade interna e externa desses profissionais nas empresas. Além disso, visa a esclarecer a estrutura e os fatores intervenientes nessa atividade e suas relações com seus principais interlocutores nas organizações (Artigo 3).

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Na gestão de *design*, incentiva-se que profissionais de *design* possam participar ao longo de todo o processo de definições de diretrizes, planejamento, produção e lançamento do produto no mercado, estimulando uma atividade multidisciplinar entre as equipes de trabalho envolvidas em determinado projeto. Borja de Mozota (2003) defende a gestão de *design* como uma atividade multidisciplinar e a define como um programa formal de atividades dentro da organização, com a função de coordenar os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, buscando atingir os objetivos da empresa. Magalhães (1994) afirma que, para utilizar o *design* de maneira estratégica, ele deve estar integrado e fazer parte da estratégia da empresa, a partir do nível decisório mais alto, interagindo com todas as áreas relevantes envolvidas no projeto.

No Brasil, embora existam instituições de ensino realizando trabalhos de destaque na área, e periódicos especializados com publicações sobre o tema em questão, a visão e a realidade brasileiras sobre as atividades do profissional de *design* inserido na gestão de *design* ainda são pouco conhecidas. Poucas empresas têm um entendimento claro de como gerenciar o *design*, quem são os agentes participantes desse processo e quais são as atividades desses profissionais nas organizações (WOLFF *et al*, 2010).

Diante do exposto, destacam-se oportunidades de estudo na área, e evidencia-se a

importância desta pesquisa. A compreensão do *design* como um processo aliado à atividade multidisciplinar do profissional de *design* (e sua interação com os seus demais interlocutores) pode potencializar os processos de gestão de *design*, alavancando a competitividade das empresas.

### 1.3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa foi dividida em dois momentos. Inicialmente, foi feita uma revisão sistemática de literatura, com objetivos de caráter exploratório, visando a mapear a produção intelectual brasileira acerca do tema gestão de *design*. Após, outra revisão foi realizada, focando na compreensão brasileira e na internacional do perfil dos profissionais de *design* nas empresas participantes da gestão de *design*. Essa etapa teve caráter exploratório, pois, segundo Santos (2004), cria maior familiaridade do pesquisador com o tema e informa o atual estágio em que se encontram pesquisas e estudos, revelando também novas fontes de informação.

Em um segundo momento, o método de pesquisa utilizado foi a pesquisa exploratória, definida como qualitativa, com entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2001). Malhotra (2001) defende a pesquisa qualitativa como uma pesquisa não-estruturada, que se baseia em pequenas amostras, proporcionando um melhor entendimento do problema. Um estudo de caso foi proposto, através da realização de entrevistas com três profissionais de *design*, vinculados interna e externamente a organizações, no Estado do Rio Grande do Sul (RS). Esta pesquisa foi caracterizada como estudo de caso porque pretende compreender como ocorrem as atividades e as relações de trabalho dos profissionais de *design* vinculados interna e externamente às organizações. Yin (2005) salienta que se utiliza como procedimento o estudo de caso quando questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ são colocadas, e também quando o foco de pesquisa está centrado em fenômenos contemporâneos.

As entrevistas foram utilizadas na pesquisa no intuito de colher dados qualitativos. Foram realizadas pessoalmente, e um único respondente foi testado por vez pelo entrevistador, objetivando descobrir informações sobre determinado assunto. Foi desenvolvido um esquema/roteiro/questionário predeterminado, o qual o entrevistador não teve obrigação de seguir na íntegra. Durante as entrevistas, foi utilizada uma abordagem

direta, visto que estava subentendido, nas perguntas utilizadas nas entrevistas, o interesse em compreender as relações de trabalho e atividades do profissional de *design* dentro das organizações.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES

Esta dissertação tem como proposta de estudo a análise do profissional de *design* participante da gestão de *design*. A gestão de *design* é tratada somente para contextualizar o assunto proposto, de maneira a situar o leitor no contexto de pesquisa.

Este trabalho tem caráter estritamente exploratório, visando a compreender como estão estruturadas as relações e atividades dos profissionais de *design* na organização. Foi realizado um estudo de caso somente com profissionais externos às organizações, mas que, anteriormente, em sua vida profissional, tiveram vínculo empregatício e trabalharam internamente nas empresas. Os profissionais de *design* entrevistados trabalham atualmente em escritórios próprios situados no Estado do Rio Grande do Sul, de pequeno porte, onde eles têm grande autonomia de ação. As empresas para as quais os profissionais pesquisados prestam serviços não têm estruturadas equipes internas de *design* e, portanto, os resultados do estudo não podem ser generalizados às empresas em sua totalidade.

#### 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em formato de artigos que abordam, inicialmente, a gestão de *design* e, posteriormente, focam na atividade e no perfil dos profissionais de *design* participantes dessa gestão de *design*.

Compõe-se, inicialmente, este trabalho, de uma introdução, seguida dos objetivos geral e específicos, bem como da justificativa e delimitações deste estudo. Os três artigos são apresentados na sequência, conforme Figura 1.

	ARTIGO 1	ARTIGO 2	ARTIGO 3
OBJETIVO	Realizar uma revisão sistemática da literatura acadêmica acerca do tema gestão de design, mapeando a produção intelectual desenvolvida nos últimos vinte anos nos programas de pós-graduação brasileiros.	Compreender o perfil dos profissionais de design nas empresas e identificar diferenças existentes entre a visão brasileira e internacional a respeito do papel desses profissionais.	Através de um estudo de caso, mapear a atividade interna e externa de profissionais de design nas empresas e esclarecer a estrutura desta atividade e suas relações com seus principais interlocutores nas organizações
PROBLEMA DE PESQUISA	Qual o estágio de entendimento da Gestão de Design no Brasil?	Qual o entendimento brasileiro referente aos profissionais de design em comparação com a visão internacional sobre o tema?	Como ocorrem as atividades e relações de trabalho de profissionais de design, atuantes na gestão de design e vinculados interna e externamente às organizações?
MÉTODO DE PESQUISA	Revisão sistemática, com objetivos de caráter exploratório.	Revisão sistemática, com objetivos de caráter exploratório.	Estudo de caso com utilização de entrevistas em profundidade, com objetivos de caráter exploratório, de natureza qualitativa.

Figura 1. Organização interna da dissertação.

Fonte: A autora.

O primeiro artigo propõe uma revisão sistemática de literatura sobre a gestão de *design* no Brasil. Como bases de dados para este estudo, foram coletadas teses e dissertações desenvolvidas em programas de pós-graduação brasileiros. Foram encontradas sete teses e 56 dissertações, totalizando 63 trabalhos. Analisaram-se determinados aspectos desses trabalhos, tais como: tipologia, ano de publicação, instituições de ensino, programas de pós-graduação, formação dos autores, palavras-chave, procedimentos de pesquisa utilizados, setores de atividade, reconhecimento do papel do profissional de *design* e objetivos dos trabalhos. Este artigo tem como título: Aspectos da gestão de *design* abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática.

Compreendido o estado da arte da gestão de *design* no Brasil, buscou-se mapear a compreensão do perfil dos profissionais de *design* participantes da gestão de *design* no Brasil e no exterior. Desse estudo, originou-se o segundo artigo. Para essa pesquisa, utilizou-se como fonte de coleta de dados tanto teses e dissertações brasileiras quanto artigos de periódicos internacionais referenciados que tratavam, em parte ou totalmente, do profissional de *design* participante da gestão de *design*. Foram encontrados 40 trabalhos brasileiros e 33 artigos internacionais que tratavam parcial ou totalmente do profissional de *design* inserido na gestão de *design*. Como resultado, esse estudo evidenciou diretrizes e caminhos a serem

seguidos. Esse artigo está intitulado: Profissionais de *design* envolvidos na gestão de design: funções, interações e fatores críticos de sucesso.

Tendo como base os dois artigos anteriores, propõem-se o terceiro artigo, que versa sobre as atividades do profissional de *design* e recebe o título: Análise da atividade do profissional de *design* interno e externo às organizações. Esse estudo teve como objetivo apresentar uma análise das relações de trabalho de profissionais de *design* vinculados interna e externamente às organizações. Foi realizado um estudo de campo com três profissionais de *design* que, inicialmente, estavam vinculados a empresas, fazendo parte da equipe de *design*, e que, posteriormente, se desvincularam das organizações, abrindo seu próprio escritório de *design*, passando a prestar serviços para as empresas. Ao final desse artigo, analisam-se as atividades interna e externa do profissional de *design* nas empresas, permitindo a compreensão da estrutura e dos fatores intervenientes na atividade desse profissional na gestão de *design*.

Finalmente, é apresentada uma conclusão sobre o problema analisado nesta dissertação, bem como são apresentadas as referências utilizadas na introdução, na justificativa e na conclusão.

**2 ARTIGO 1**

**ASPECTOS DA GESTÃO DE DESIGN ABORDADOS  
EM DISSERTAÇÕES E TESES NO BRASIL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

***DESIGN MANAGEMENT ASPECTS IN BRAZILIAN  
DISSERTATIONS AND THESES: A SYSTEMATIC REVIEW***

---

**Aspectos da Gestão de *Design* Abordados em Dissertações e Teses no Brasil:  
Uma Revisão Sistemática**

---

LIBÂNIO, Cláudia de Souza. mestranda; PPGEPI | UFRGS  
clasl@terra.com.br

AMARAL, Fernando Gonçalves. doutor; PPGEPI | UFRGS  
amaral@producao.ufrgs.br

**Resumo:** Estudos sobre o tema Gestão de *Design* vêm sendo desenvolvidos mundialmente, em especial em centros de pesquisa de países como França, Portugal, Estados Unidos e Itália. No Brasil, embora existam instituições de ensino que se destacam em pesquisas sobre Gestão de *Design*, o cenário ainda é pouco conhecido. Este trabalho objetiva realizar uma revisão sistemática da literatura acadêmica acerca do tema gestão de *design*, mapeando a produção intelectual desenvolvida nos últimos 20 anos nos programas de pós-graduação brasileiros. A pesquisa foi realizada na *world wide web*, utilizando como sistema de busca banco de dados de teses e dissertações, sites de busca e sites das bibliotecas universitárias brasileiras, utilizando as palavras-chave ‘gestão de *design*’, ‘gestão do *design*’, ‘*design* estratégico’, ‘*designer*’ e ‘gestor de *design*’. Os resultados encontrados evidenciam o estado da arte e a evolução da pesquisa sobre o tema em questão, bem como um panorama geral sobre o atual estágio em que os núcleos de pesquisa e os estudos sobre Gestão de *Design* se encontram no Brasil.

**Palavras-chave:** Gestão de *design*. Revisão sistemática. Estado da arte. Teses. Dissertações.

---

**Abstract:** Studies about the design management theme had being developed worldwide, especially in research centers in countries like France, Portugal, USA and Italy. In Brazil, although educational institutions who excel in research on Design Management, the scenario is still unclear. This work aims at a systematic review of academic literature on the subject of design management, mapping the intellectual production developed in the last twenty years in the post graduate programs, in Brazil, addressing completely or partly the Design Management subject. The research was conducted on the world wide web, using search engine database of theses and dissertations, search engines and websites of Brazilian university libraries, using the keywords ‘design management’, ‘strategic design’, ‘designer’ and ‘design manager’. The results show the state of the art and the evolution of research on the subject in question, as well as an overview about the current stage in which the research center and studies on design management take place in Brazil.

**Key words:** Design management. Systematic revision. State of the art. Theses. Dissertations.

---

## INTRODUÇÃO

As primeiras discussões sobre o tema Gestão de *Design* ou *Design Management* iniciaram-se na Grã-Bretanha. Farr (1966) observou uma nova função entre os meios de gestão: o gestor de *design*. Esse novo profissional teria a missão de proporcionar uma comunicação mais efetiva entre os *designers* externos e as organizações. Em 1975, Bill Hannon e o *Massachusetts College of Art* fundaram o *Design Management Institute* (DMI), em Boston, nos Estados Unidos (BORJA DE MOZOTA, 2003), que se tornou uma importante referência na área, mantendo-se assim até os dias de hoje.

Ao longo das últimas décadas, a Gestão de *Design* vem sendo discutida mundialmente como um fator-chave para o sucesso corporativo. Estudos internacionais de autores como Gorb (1990), Bruce, Cooper e Vazquez (1999), Borja de Mozota (2003), Best (2006), entre outros, se tornaram referências no assunto. Além desses, merecem destaque os trabalhos elaborados por institutos de pesquisa, como: DMI, nos Estados Unidos; o *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID), no Canadá; o Centro Português de Design (CPD), em Portugal; o Centro de *Design* da Dinamarca (DCC); e o Instituto Europeu de *Design* (EID), na Itália.

Atualmente, o Brasil também conta com polos de conhecimento e de produção intelectual acerca da Gestão de *Design*, bem como com periódicos especializados na área de *Design*, com publicações sobre o tema em questão. Nesse contexto, os programas de pós-graduação vinculados a instituições de ensino vêm desenvolvendo estudos relacionados à Gestão de *Design* em diversos setores industriais. Nesse âmbito, pesquisas sobre ‘a atuação e o papel do profissional de *design*’, ‘o *design* inserido nos objetivos estratégicos de empresas’ e ‘como a Gestão de *Design* pode ser mais bem compreendida e utilizada nas organizações’ aparecem em estudos que objetivam desenvolver um melhor entendimento do tema, visando à eficiência corporativa.

Definições sobre gestão de *design* surgem na tentativa de encontrar uma explicação especificamente aplicada às organizações. O ICSID adota o conceito datado de 1977, de Tomas Maldonado, salientando que, conforme a definição de gestão do *design*, o ato de projetar a forma constitui a coordenação, a integração e a articulação de todos os fatores que participam do processo construtivo da forma do produto. Logo, refere-se ao uso, consumo individual ou social do produto – ou seja, fatores funcionais, simbólicos ou culturais –, bem

como aos que se referem à produção: fatores técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnico-sistemáticos, técnico-produtivos e técnico-distributivos. Em 1990, Gorb abordou a relação entre a aplicação dos recursos de *design* de que uma empresa dispõe e seus objetivos estratégicos. Em contrapartida à especificidade de Maldonado com relação aos fatores que participam da construção do produto, Gorb traz a palavra *estratégia* ligada à Gestão de *Design*, sugerindo a definição em sentido mais amplo. Nota-se que a Gestão de *Design* ultrapassa a esfera de desenvolvimento de produtos e consolida-se na esfera empresarial.

Em 1997, o Centro Português de *Design* lançou o Manual de Gestão de *Design*, que entende a existência da atuação da Gestão de *Design* em dois níveis: nível de projeto e nível corporativo como um todo. O nível de projeto é mais restrito e específico, e diz respeito à gestão do projeto de *design*. De outra forma, a atuação em nível corporativo é mais ampla e destaca-se na preparação da cultura organizacional para a criação e o desenvolvimento de novos produtos, proporcionando meios e condições para que isso aconteça.

Em 1998, Wolf definiu, com base nos objetivos da corporação, que a Gestão de *Design* é responsável também pela organização e coordenação de todas as atividades de *design*. Nota-se, nessa afirmação, um conceito genérico de gestão aplicado ao contexto com a presença da palavra *design*. Já Kistmann (2001) defendeu o termo Gestão do *Design* como uma competência central, vinculado diretamente à política estratégica das corporações. Em seu livro intitulado *Design Management*, Borja de Mozota (2003) definiu Gestão de *Design* como a implantação do *design* como um programa formal de atividades na organização, reconhecendo sua relevância para os objetivos de longo prazo da companhia, coordenando os seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, almejando alcançar os objetivos da empresa. Os autores citados entendem a Gestão de *Design* com uma ação mais ampla e global na companhia, posicionando o *design* num patamar maior de responsabilidades na corporação.

Corroborando o conceito da Gestão de *Design* atuando em nível mais amplo e global na companhia, Spoladore e Demarchi (2004) destacaram a necessidade de condicionar recursos e métodos, e, assim, organizar o ambiente de maneira a propiciar o surgimento de novos produtos. Avendaño (2005) destacou a interação entre os setores da empresa possibilitando uma participação mais ativa do *design* nas decisões dos produtos. Ainda com relação à definição de Gestão de *Design*, Rodrigues (2005) definiu a gestão de *design* como uma ferramenta estratégica que estabelece a inserção adequada do *design* na empresa. Para esse autor, essa ferramenta gerencia os recursos humanos e materiais da organização,

integrando áreas (especialistas em várias atividades) à alta administração, desde a concepção de um projeto até seu lançamento no mercado, sendo ainda eficiente para criar e implantar uma cultura empresarial que afete a imagem da empresa positivamente. Visualizando a Gestão de *Design* como uma “ponte entre o *design* e o negócio”, McBride (2007) defendeu a liderança focada no *design*, que vai além da estratégia, transformando experiências, companhias e oportunidades.

O DMI (2010) entende que existem duas maneiras de compreender a gestão de *design*. Em nível geral, entende a gestão de *design* como a face de negócio do *design*, pois engloba os processos em curso, as decisões de negócios, bem como as estratégias que permitem a inovação e a criação de *design* efetivo em produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas, melhorando a qualidade de vida e proporcionando sucesso organizacional. Já em nível mais específico, salienta que a gestão do *design* visa a unir *design*, inovação, tecnologia, gestão e clientes para oferecer vantagens competitivas através de três linhas-base (econômica, social/cultural e fatores ambientais), promovendo a colaboração e a sinergia entre *design* e negócios e, assim, melhorando a eficácia do *design* (DMI, 2010). Outro instituto de pesquisa atuante na área, o *Design Council* (2010) define a Gestão de *Design* como sendo uma atividade total de *design*, desde a implementação e a organização de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, até a administração e o alcance de um melhor desempenho da empresa.

Quando os estudos sobre Gestão de *Design* iniciaram no Brasil, as pesquisas, em sua maior parte, eram desenvolvidas em programas de pós-graduação ligados a outros cursos, como a Administração e a Engenharia de Produção. A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), através do programa de pós-graduação da engenharia de produção, foi pioneira, em 1995, nos estudos acerca do tema Gestão de *Design*. Também no Estado do Rio de Janeiro, a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUCRJ), em 1994, dentro do Departamento de Artes & *Design*, começou a oferecer o mestrado em *Design* e, em 2003, lançou o primeiro curso de doutorado em *design* no Brasil. Em 1999, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) criou o curso de graduação em *design* e, em 2006, lançou o primeiro programa de pós-graduação *stricto sensu* em *design* gráfico no país, que atualmente conta com o Núcleo de Gestão de *Design*. A Universidade Federal do Paraná (UFPR) lançou, em 2005, o primeiro programa de pós-graduação *stricto sensu* em *design* do sul do Brasil. Instituições de ensino como a Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos), a Universidade

Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG) desenvolveram, recentemente, núcleos de estudos com linhas de pesquisas para tratar de temas ligados ao gerenciamento de *design*.

Observa-se um crescente desenvolvimento de programas de pós-graduação em *design* e áreas afins no Brasil desde o início dos anos 1990. Entretanto, constantemente surgem discussões sobre a carência de material no que concerne à Gestão de *Design* no Brasil (WOLFF *et al*, 2010). Devido a essas constantes discussões, uma revisão sistemática de literatura é proposta, com o intuito de mapear o estado da arte de teses e dissertações brasileiras, desenvolvidas nos últimos 20 anos, que abordem o tema Gestão de *Design*, bem como o desenvolvimento de polos de conhecimento sobre o tema em questão, evidenciando oportunidades de pesquisa na área.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o presente estudo foi desenvolvida uma revisão sistemática, de natureza aplicada e com objetivos de caráter exploratório. Foi realizado um levantamento qualitativo das teses e dissertações de programas de pós-graduação brasileiros que tratam do tema Gestão de *Design*.

De acordo com Sampaio e Mancini (2007), revisão sistemática é um meio de pesquisa que se baseia em fontes de dados da literatura sobre um tema específico, viabilizando um resumo de todos os estudos sobre uma determinada intervenção. As revisões sistemáticas possibilitam a incorporação de uma gama maior de resultados relevantes, em vez de restringir as conclusões das pesquisas de determinado estudo à leitura de poucos materiais. Todavia, dependem da qualidade das fontes primárias pesquisadas. Para o desenvolvimento coerente de um processo de pesquisa, em uma revisão sistemática, uma acertada sequência de passos metodológicos deve ser observada. Neste estudo, adotou-se a metodologia de Sampaio e Mancini (2007), conforme o Quadro 1.

Etapas para a Revisão Sistemática de Literatura	Etapas da Pesquisa de Teses e Dissertações no Brasil
1) Definir a pergunta científica.	Qual o atual estágio de produção intelectual desenvolvida nos programas de pós-graduação brasileiros sobre o tema Gestão de <i>Design</i> ?
2) Identificar as bases de dados a serem consultadas, definir palavras-chave e estratégias de busca.	A pesquisa foi realizada na <i>world wide web</i> utilizando como sistema de busca banco de dados de teses e dissertações, partindo das palavras-chave: ‘Gestão de <i>Design</i> ’, ‘Gestão do <i>Design</i> ’, ‘ <i>Design</i> Estratégico’, ‘ <i>designer</i> ’ e ‘gestor de <i>design</i> ’. Os trabalhos foram coletados na <i>world wide web</i> e através de solicitações aos autores e ao programa COMUT das bibliotecas das Universidades Federais.
3) Estabelecer critérios para a seleção dos artigos a partir da busca.	A partir da busca, os trabalhos foram lidos e separados em três grupos: os que versam sobre o tema Gestão de <i>Design</i> , os que tratam parcialmente do tema e os que não tratam do tema em questão. Este último grupo foi excluído da pesquisa.
4) Conduzir busca nas bases de dados escolhidas e com base na(s) estratégia(s) definida(s).	Durante o mês de agosto de 2010, foram feitas buscas sobre as teses e dissertações apresentadas nos Centros de Pesquisa brasileiros.
5) Comparar as buscas realizadas e definir a seleção inicial de artigos.	Analisados os artigos da busca, foram selecionados 63 trabalhos para esta pesquisa.
6) Aplicar os critérios na seleção dos artigos e justificar possíveis exclusões.	Os trabalhos, para serem selecionados, deveriam obrigatoriamente abordar, em algum momento, o tema Gestão de <i>Design</i> . Trabalhos que não abordassem de nenhuma maneira esse tema foram excluídos.
7) Analisar criticamente e avaliar todos os estudos incluídos na revisão.	As informações dos trabalhos foram organizadas e tabeladas, de maneira que fosse possível desenvolver comparações e análises.
8) Preparar um resumo crítico, sintetizando as informações disponibilizadas pelos artigos que foram incluídos na revisão.	Um resumo crítico em formato de tabela foi realizado, onde as informações de cada trabalho julgadas relevantes para este estudo foram elencadas, como: tipo, ano de publicação, centros de pesquisa, formação dos autores, programas de pós-graduação, palavras-chave, métodos de pesquisa utilizados, setores de atividade, papel do profissional de <i>design</i> e objetivos dos trabalhos.
9) Apresentar uma conclusão, informando a evidência sobre os efeitos da intervenção.	A partir da análise das informações contidas nas 56 dissertações e nas sete teses foi possível mapear o atual estágio da produção intelectual desenvolvida nos programas de pós-graduação brasileiros sobre o tema Gestão de <i>Design</i> .

Quadro 1. Etapas da Revisão Sistemática.  
 Fonte: Adaptado de Sampaio e Mancini (2007).

A pesquisa foi realizada inicialmente na *world wide web* (*www*), utilizando, como

sistema de busca, bancos de dados de teses e dissertações (portal da Capes, portal Domínio Público e biblioteca digital brasileira de teses e dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia), partindo de termos como ‘Gestão de *Design*’, ‘Gestão do *Design*’, ‘*Design* Estratégico’, ‘*designer*’ e ‘gestor de *design*’. Foram identificados 278 trabalhos, entre teses e dissertações. Uma triagem foi feita, com o intuito de eliminar os trabalhos que não estivessem dentro do tema de pesquisa. Para verificar se esses trabalhos tratavam do tema Gestão de *Design*, completamente ou em parte, uma seleção foi realizada utilizando como critérios a leitura do resumo e das palavras-chave e, quando disponível na *internet*, da introdução dos trabalhos. Depois de serem selecionados, foram analisadas as bibliografias desses trabalhos, com o propósito de identificar a eventual existência de outras dissertações e teses que não tivessem sido encontradas na primeira seleção. Foram encontradas, dessa forma, mais três dissertações e uma tese.

Foram selecionadas, então, sete teses e 56 dissertações, totalizando 63 trabalhos. Inicialmente, utilizou-se a *www* como meio de obter os trabalhos na íntegra em formato digital. Quando o arquivo com o estudo não era encontrado, enviava-se um *email* para os autores das teses e dissertações solicitando, se possível, o envio do trabalho. Obteve-se 63% de retorno com os arquivos em meio digital. Para conseguir os outros 37% restantes foi utilizado o sistema do Programa de Comutação Bibliográfica (COMUT), disponibilizado pela UFRGS – meio pelo qual o material impresso foi enviado pelo correio. Os dados foram tabulados conforme ilustrado na Figura 2.

Nº	Tipo	Origem	Ano	Título	Autores	Titulação	Universidade	Palavras-chave	ramos/segmento do mercado	objetivos do estudo
1	Dissertação	Site Buzoa	2008	Princípios norteadores para a implementação e avaliação da gestão de design nas MPES do setor industrial de vestuário.	Vivien Kelling Cardonetti.	mestre	UFSC	Gestão de Design; Princípios Norteadores; Micro e Pequenas Empresas	Vestuário/Têxtil/Moda	identificar princípios que orientem na implementação e avaliação da Gestão de Design em microempresas e empresas de pequeno porte do setor industrial de vestuário.
2	Dissertação	Site Buzoa	2006	A inserção do design nas indústrias de utensílios domésticos dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.	Roselle de Faria Lemos.	mestre	FURB	Design, Estratégia, Competitividade, Desenvolvimento de projetos, Marca.	Utensílios Domésticos	Esta pesquisa teve como objetivo estudar e verificar se, na indústria de utensílios domésticos dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, estão presentes as mesmas condições já percebidas nas empresas americanas e europeias, que apresentaram resultados positivos no seu crescimento depois da inserção do design.
3	Dissertação	Site Buzoa	2000	Design Industrial e Empresa de Pequeno Porte: Interações, Benefícios e Estratégias.	Romeu Dâmaso de Oliveira.	mestre	UFMG	Design Industrial, Projeto do Produto, Gestão do Design, Empresas de Pequeno Porte, Metodologia do Design, Processo de Design.	Escritórios e Prestadores de Serviço de Design	análise dos procedimentos de um profissional de design, com experiência na gestão de desenvolvimento de projeto de produto nas empresas de pequeno porte, e as relações entre o designer, as empresas contratantes e os fornecedores, entendendo como se dão essas interações e quais são os benefícios para estas empresas.
4	Dissertação	Site Buzoa	2005	A Atividade de Gestão do Design nas Organizações: um estudo no pólo moveleiro de Santa Catarina	Renato Buchele Rodrigues.	mestre	UNIVALI	Organizações, gestão do design, pólo moveleiro	Moveleiro	analisar a atividade de gestão de design nas organizações do pólo moveleiro de São Bento do Sul em Santa Catarina. Amostra com 40 empresas
5	Dissertação	Site Buzoa	2003	Interação designer-empresa no contexto estratégico do desenvolvimento do produto: situação da pequena e média indústria moveleira do Estado de São Paulo	Luis Emiliano Costa Avendaño	mestre	USP	Conhecimento, Design, Gestão, Metodologia de Projeto	Moveleiro	Verificar, então, a questão do design e do designer na relação da profissão e indústria e concluir seu problema propondo novas estratégias para a melhoria desta dualidade. E Mostrar um case que permita analisar a cultura da inserção do design assim como o uso da Gestão do Design dentro do processo industrial.

Figura 2. Extrato da Tabulação das Informações.

Fonte: A autora.

Os resultados foram obtidos pela leitura integral das teses e dissertações, com a tabulação das informações, respeitando os seguintes agrupamentos: tipo (tese ou dissertação), ano de publicação, Instituição de Ensino onde foi desenvolvida a pesquisa, Programa de Pós-Graduação ao qual o trabalho estava vinculado, formação dos autores das teses e dissertações, palavras-chave, procedimento de pesquisa utilizado, setor de atividade no qual a pesquisa foi desenvolvida, papel do profissional de *design*, objetivos do estudo e uma análise geral sobre os assuntos tratados no artigo. A Figura 3 explicita sucintamente as etapas da pesquisa.

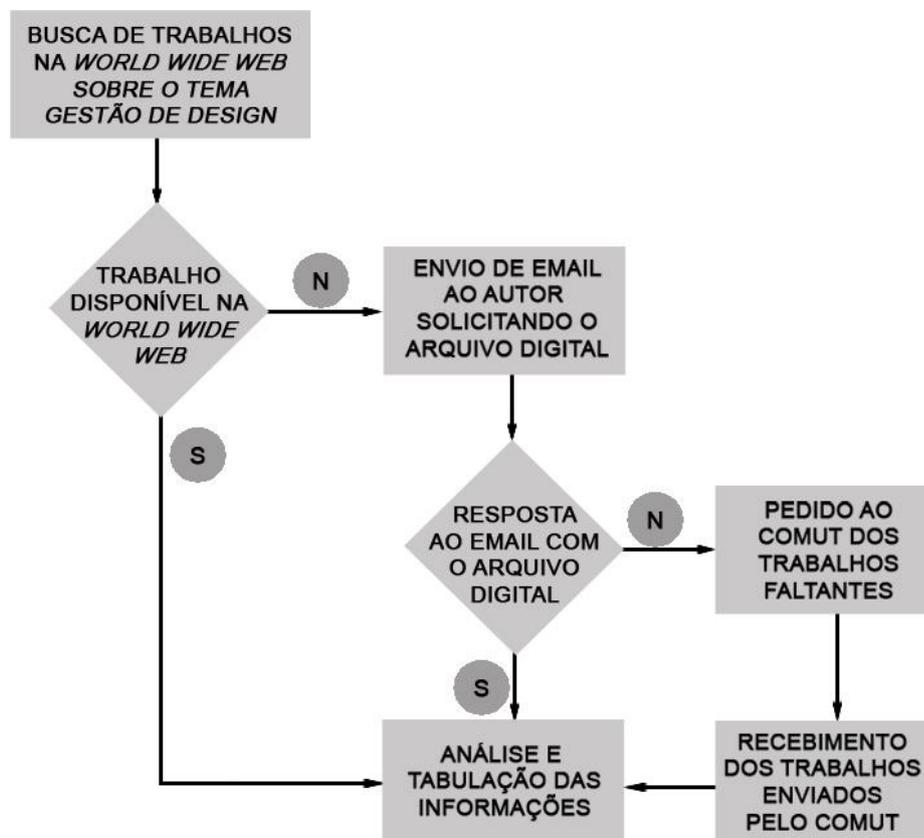


Figura 3. Etapas da Pesquisa.  
Fonte: A autora.

## RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados, utilizou-se a subdivisão nos seguintes tópicos de análise: tipologia, ano de publicação, instituições de ensino, programas de pós-graduação, formação dos autores, palavras-chave, procedimentos de pesquisa utilizados, setores de atividade, papel do profissional de *design* e objetivos dos trabalhos. Os dados levantados em

cada um desses tópicos são apresentados a seguir.

### 1. Tipologia

Do universo de 63 trabalhos que tratam, em parte ou totalmente, do tema Gestão de *Design*, foram encontradas 56 dissertações e sete teses. Seis teses foram desenvolvidas em programas de pós-graduação em Engenharia de Produção e uma em programa de Desenvolvimento Sustentável. Não foram encontradas teses sobre o tema em questão desenvolvidas em programas de pós-graduação em *design*, tendo em vista a carência de programas de doutorado na área do *design*. Das sete teses, quatro foram desenvolvidas na UFSC, duas na UFRJ e uma na UFPA.

### 2. Ano de Publicação

Com relação ao ano de publicação, nota-se um crescendo com o passar dos anos na produção das dissertações. Foram pesquisados os últimos 20 anos; entretanto, o primeiro trabalho publicado data de 1994. Como no ano de 2010 foram considerados somente os primeiros oito meses, pode-se estimar que mais algum trabalho seja publicado até o final do ano. Através do gráfico da Figura 4, pode-se visualizar o crescimento das pesquisas acadêmicas na área de Gestão de *Design*. Pesquisa similar foi feita por Wolff *et al.* (2010) em dois repositórios de artigos de *design* do Brasil (o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em *Design* - P&D e a Revista Estudos em *Design*). Os autores destacam que nos anos 2000 ocorreram grandes debates e publicações no exterior, “tanto em livros quanto no surgimento de seminários, congressos, *journals* e até mesmo de programas de pós-graduação na área” (WOLFF *et al.*, 2010).

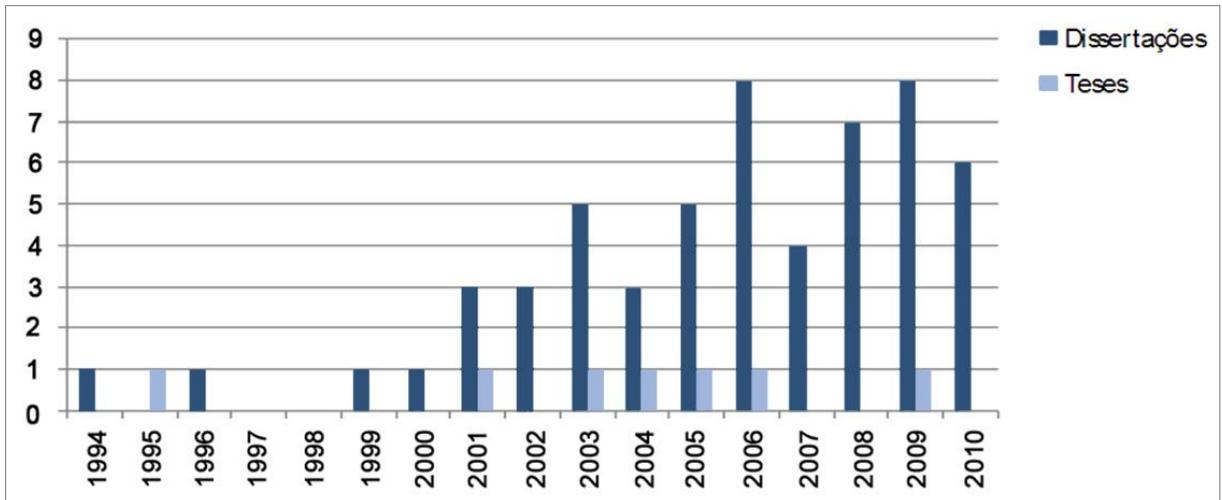


Figura 4. Quantidade versus ano de publicação de teses e dissertações no Brasil que tratam do tema Gestão de *Design*.

Fonte: Coleta de dados realizada até 30 de agosto de 2010.

### 3. Instituições de Ensino

No Brasil, destacam-se estudos sobre o tema Gestão de *Design* desenvolvidos por centros de pesquisa em Estados como: São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Pará, Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco, além do Distrito Federal (Figura 5).



Figura 5. Estados do Brasil versus quantidade de teses e dissertações que tratam do tema Gestão de *Design*.

Fonte: Coleta de dados.

No gráfico da Figura 6 estão representadas as Instituições de Ensino que mais

publicaram teses e dissertações nos últimos 20 anos, bem como as quantidades dos trabalhos.

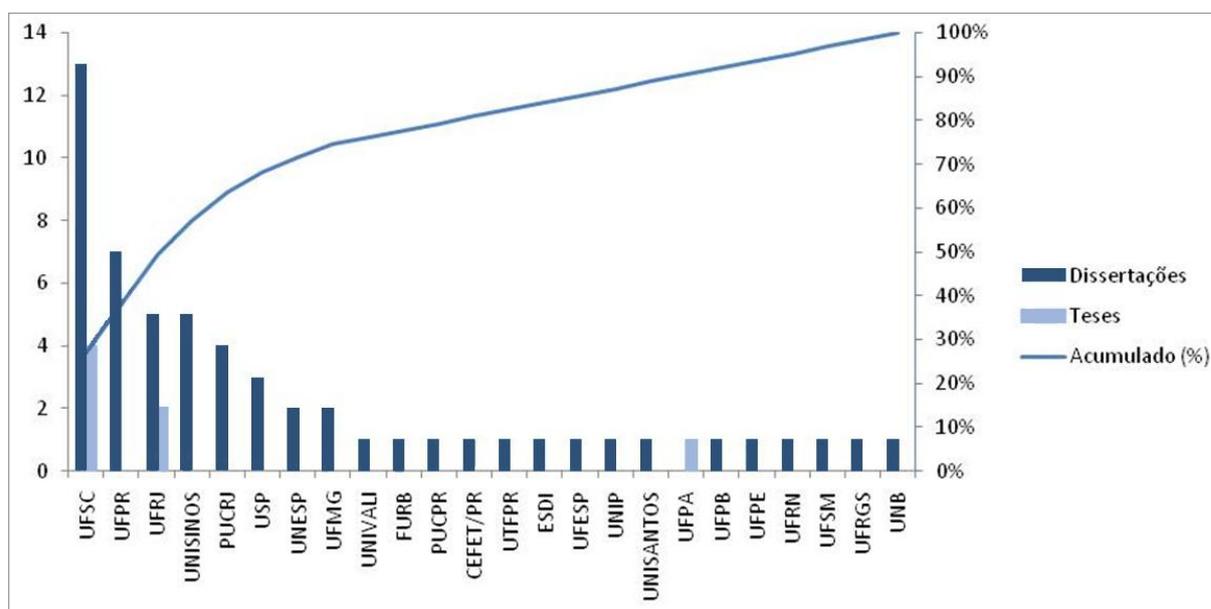


Figura 6. Instituições de Ensino no Brasil e número de teses e dissertações que tratam do tema Gestão de *Design*.

Fonte: Coleta de dados realizada até 30 de agosto de 2010.

De acordo com o gráfico de Pareto (Figura 6), os centros de pesquisa UFSC, UFPR, UFRJ, UNISINOS, PUCRJ, USP, UNESP e UFMG são responsáveis por 80% da produção das teses e dissertações. A UFSC destaca-se com 17 trabalhos publicados na área de Gestão de *Design*. É importante ressaltar que, das 13 dissertações desenvolvidas, nove foram desenvolvidas no programa de pós-graduação em Engenharia de Produção e, a partir de 2009, houve uma migração das produções para o Núcleo de *Design* e Expressão Gráfica da Universidade, sendo esse responsável pelas última quatro dissertações realizadas. Já as quatro teses foram desenvolvidas entre 2001 e 2006 no programa de pós-graduação em Engenharia de Produção.

Com sete trabalhos cada, encontram-se a UFPR e a UFRJ. Na UFPR foram encontradas somente dissertações, sendo que três delas foram desenvolvidas no programa de pós-graduação da Engenharia Mecânica entre 2005 e 2006. A partir de 2008, as dissertações ligadas ao tema gestão de *design* passaram a ser realizadas no departamento de *design*, sendo este, então, responsável pelas últimas quatro dissertações. A UFRJ foi pioneira na realização de teses e dissertações na área da gestão de *design* – a primeira dissertação foi desenvolvida em 1994, e a primeira tese, em 1995. O Programa de Pós-Graduação e Pesquisa de

Engenharia, também denominado COPPE, foi o responsável por duas teses e cinco dissertações. Esses sete trabalhos ocorreram no período de 1994 a 2004. Acredita-se que, com a abertura de outros programas de pós-graduação em *design*, a Engenharia deixou de produzir trabalhos relacionados à área em questão.

A Unisinos, situada no Rio Grande do Sul, foi responsável pelo desenvolvimento de cinco dissertações. A primeira dissertação realizada sobre o tema em questão aconteceu em 2006, vinculada ao departamento de Administração de Empresas. Posteriormente, em 2009, o departamento da Engenharia de Produção realizou outra dissertação. Essas duas dissertações tratam do tema gestão de *design*. Com o surgimento da Escola de *Design* da Unisinos, três dissertações foram defendidas em 2010 relacionadas ao *Design* Estratégico, tema que a Escola adota como enfoque de pesquisa atualmente. Já na PUC-RJ, das quatro dissertações que foram desenvolvidas e defendidas entre 2007 e 2008, uma foi realizada no departamento de Administração de Empresas, e defendida em 2007, e as outras três foram realizadas no departamento de *Design & Artes*.

#### 4. Programas de Pós-Graduação

Com relação ao universo das 63 teses e dissertações que tratam do tema gestão de *design*, a Engenharia de Produção é o programa de pós-graduação que mais publicou teses e dissertações no Brasil, com um total de 23 dissertações e uma tese. Logo após, encontra-se o programa de pós-graduação em *design*, que apresenta 19 dissertações. O programa de Administração de Empresas vem em terceiro lugar, com seis dissertações. A UFPR, em especial, é responsável pela publicação de três dissertações da Engenharia Mecânica. Já o Desenvolvimento Sustentável conta com uma tese e uma dissertação publicadas na área em questão. O CEFET/PR desenvolveu uma dissertação na área da tecnologia, e a UNISANTOS, uma dissertação na área da gestão de negócios. A USP é responsável por três dissertações, uma em cada área de Arquitetura, Administração de Empresas e Comunicação. O gráfico da Figura 7 demonstra a relação entre os programas de pós-graduação que desenvolveram as teses e dissertações e a quantidade dos trabalhos desenvolvidos.

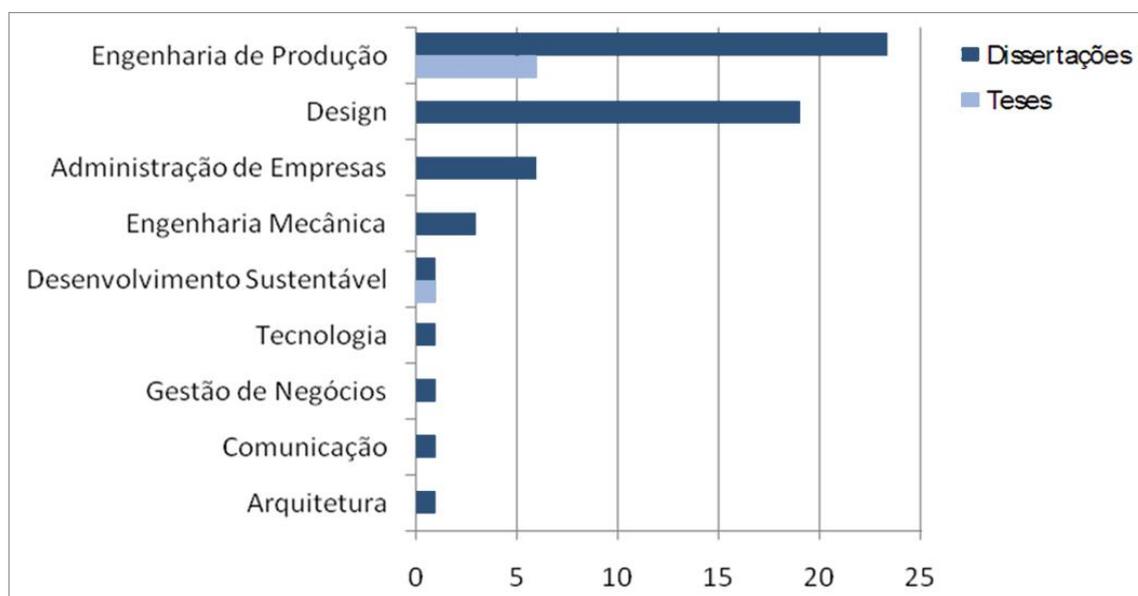


Figura 7. Programas de pós-graduação no Brasil versus quantidade de teses e dissertações que tratam do tema Gestão de *Design*.

Fonte: Coleta de dados realizada até 30 de agosto de 2010.

## 5. Formação dos autores

A tabela 1 evidencia com destaque que a grande maioria dos autores (32, ou 54% do total) tem formação superior com graduação em Desenho Industrial. Adiante está o curso de graduação em Administração de Empresas, seguido de Educação Artística, Arquitetura e Ciências Contábeis, com cinco, quatro, três e dois autores, respectivamente. Com um autor cada estão as graduações de Desenho e Plástica, Turismo, Comunicação Visual, Engenharia Civil, Filosofia, Física, Letras, Moda e Estilismo, Secretariado Executivo, Serviço Social, Tecnologia do Vestuário, Tecnologia em Mecânica e Tecnologia em Moda e Estilo. Importante salientar que para os 63 trabalhos existem 61 autores, já que dois autores têm tabuladas suas teses e dissertações nesta pesquisa. Não foram encontradas informações sobre a formação superior de outros dois autores desta pesquisa, portanto a análise desse item totaliza 59 autores.

Tabela 1. Formação superior dos autores das teses e dissertações que tratam do tema Gestão de *Design*.

Graduação	Quantidade	%
Desenho Industrial	32	54%
Administração de Empresas	5	8%
Educação Artística	4	7%
Arquitetura	3	5%

Graduação	Quantidade	%
Ciências Contábeis	2	3%
Desenho e Plástica	1	2%
Turismo	1	2%
Comunicação Visual	1	2%
Engenharia Civil	1	2%
Filosofia	1	2%
Física	1	2%
Letras	1	2%
Moda e Estilismo	1	2%
Secretariado Executivo	1	2%
Serviço Social	1	2%
Tecnologia do Vestuário	1	2%
Tecnologia em Mecânica	1	2%
Tecnologia em Moda e Estilo	1	2%

Fonte: Coleta de dados.

## 6. Palavras-chave

a) Com maior frequência nas teses e dissertações:

‘*Design*’ foi a palavra-chave de maior frequência, com ocorrência em 26 trabalhos (Figura 8). Em segundo lugar está a expressão ‘Gestão de *Design*’, aparecendo 16 vezes. Posteriormente, com 13 ocorrências, está a expressão ‘Gestão do *Design*’. Essas duas expressões aparecem separadas porque existe uma discussão acerca do significado de cada uma. Entretanto, neste trabalho, será adotada a definição de Martins (2004), que constata que a expressão ‘De *design*’ é mais genérica e engloba todos os segmentos, como, por exemplo, gestão de negócios. Martins (2004) ainda salienta que ‘Do *Design*’, significa algo restrito, ou seja, gestão de um único segmento. A seguir, aparecem palavras como: ‘competitividade’, ‘estratégia’, ‘inovação’, ‘gestão’ e ‘organizações’, que estão diretamente ligadas às áreas da Administração de Empresas e da Engenharia de Produção. A palavra ‘moda’ destaca o segundo maior segmento de mercado de interesse na realização de pesquisas na área, conforme será evidenciado no item a seguir. Além dessas, a expressão ‘*Design* Estratégico’ também consta na lista das palavras-chave mais referenciadas. Essa também está ligada à Gestão de *Design*, entretanto, é considerada como tendo caráter mais restrito e está relacionada à estratégia empresarial.

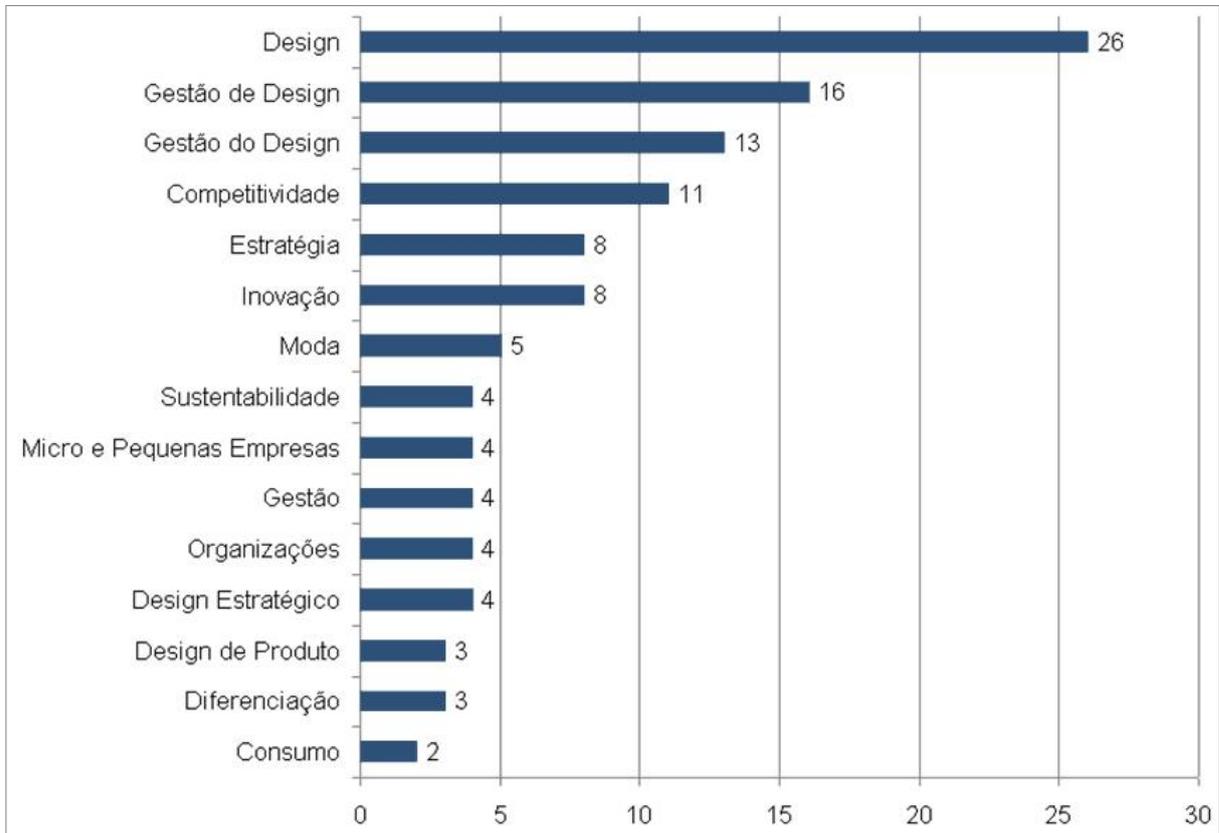


Figura 8. Palavras-chave mais encontradas nas teses e dissertações.

Fonte: Coleta de dados.

b) Agrupamentos por similaridade com maior frequência nas teses e dissertações:

Na Tabela 2, observam-se 37 citações de expressões como ‘Gestão de/do/em *Design*’, ‘Gestão Estratégica de/do *Design*’, ‘*Design* Estratégico’ e ‘Gestão em *Design* de Moda’. Nota-se a ausência de uma nomenclatura padrão que defina claramente a Gestão de *Design*. Pode-se visualizar, ainda, agrupamentos de uma variedade de expressões que giram em torno de palavras ligadas às áreas da Administração de Empresas e da Engenharia de Produção, como: ‘competitividade’, ‘estratégia’, ‘inovação’, ‘gestão’ e ‘organizações’. Os setores de maior interesse em pesquisas relacionadas à gestão de *design* também aparecem representados por palavras relacionadas à ‘moda’ e ao ‘polo moveleiro’.

Tabela 2. Palavras-chave agrupadas por similaridade em teses e dissertações.

<b>Agrupamento das Palavras-chave por Similaridade</b>	<b>Quantidade</b>
Gestão de <i>Design</i> /Gestão do <i>Design</i> /Gestão em <i>Design</i> /Gestão em <i>Design</i> de Moda/Gestão Estratégica do <i>Design</i> /Gestão Estratégica de <i>Design</i> / <i>Design</i> Estratégico	37
<i>Design</i> / <i>Design</i> Industrial/Projeto	31
Competitividade/Diferencial Competitivo/Ferramenta competitiva/Competitividade pelo <i>Design</i>	14
Estratégia/Estratégia de Diferenciação/Estratégica Competitiva/Gestão estratégica	11
Inovação/Inovação pelo <i>Design</i>	9
Moda/Sistema da Moda/Panorama da Moda Carioca	7
Micro e Pequenas Empresas/Microempresas/Empresas de Pequeno Porte	6
Gestão/Autogestão/Gerência	6
Organizações/Empresas	5
Móveis/Polo Moveleiro/Setor do Mobiliário	5
Sustentabilidade/Desenvolvimento Sustentável	5
Metodologia de Projeto/Metodologia do <i>Design</i>	3
Diferenciação	3
<i>Design</i> de Produto	3
Processo de <i>Design</i> /Processos de <i>Design</i>	2
Demais palavras-chave	84

Fonte: Coleta de dados.

## 7. Procedimentos de pesquisa utilizados

Conforme gráfico da Figura 9, o procedimento de pesquisa mais utilizado nas teses e dissertações foi o estudo de caso, respondendo por 63% dos trabalhos. O levantamento foi o segundo tipo de procedimento mais utilizado, em 21% dos trabalhos. 6% dos estudos fizeram uso da pesquisa participante, enquanto que 3% fizeram uso do procedimento documental e 3% da bibliográfica. Os procedimentos *ex-post facto* e experimental foram utilizados em um trabalho cada, representando 2% para cada trabalho.

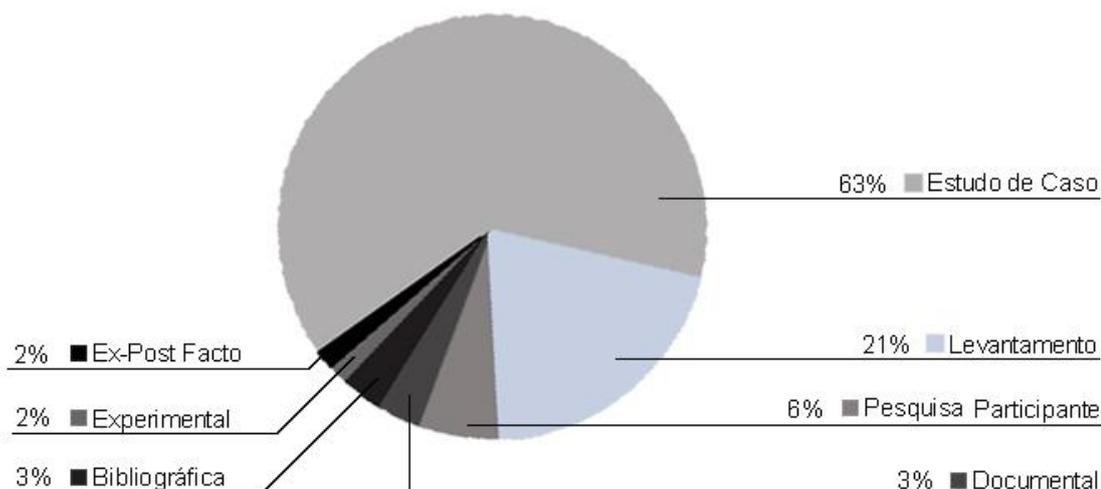


Figura 9. Procedimentos de pesquisa utilizados nas teses e dissertações.  
Fonte: Coleta de dados.

## 8. Setores de atividade

Os setores de atividade referem-se aos setores de mercado escolhidos pelos autores para desenvolver suas pesquisas. De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE (2011), foram classificados esses setores de atividade. Através da Tabela 3, observa-se que a indústria de transformação, responsável por 48 estudos (76% do total), ainda é o mais procurado para pesquisas na área da gestão de *design*. Em seguida, aparecem as atividades profissionais, científicas e técnicas, com cinco trabalhos desenvolvidos na área.

Tabela 3. Setores de atividades estudados *versus* quantidade de teses e dissertações no Brasil que tratam do tema Gestão de *Design*.

Setor de Atividade	Quantidade	%
Indústria de Transformação	48	76,0%
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	5	8,0%
Artes, Cultura, Esporte e Recreação	2	3,0%
Educação	2	3,0%
Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura	2	3,0%
Água, Esgoto, Atividade de Gestão de Resíduos e Descontaminação	1	1,5%
Indústria Extrativa	1	1,5%
Outras Atividades de Serviços	1	1,5%
Saúde Humana e Serviços Sociais	1	1,5%

Fonte: Coleta de dados.

### 9. Papel do Profissional de *Design*

Nos trabalhos pesquisados, o reconhecimento do papel do profissional de *design* chamou bastante a atenção, pela falta de estudo com maior ênfase da figura desse indivíduo. 25% das teses e dissertações consideraram o papel do profissional de *design* e destacaram uma parte de seu estudo a esse assunto. 38% dos trabalhos trataram brevemente do assunto, destacando pouco reconhecimento para o papel desse profissional. 37% dos estudos não fizeram referência ao papel do profissional de *design* em suas pesquisas. Os dados são apresentados no gráfico da Figura 10.

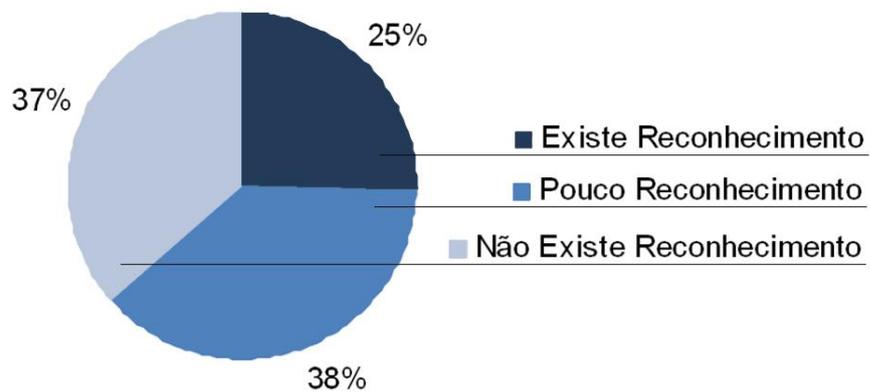


Figura 10. Papel do profissional de *design*.  
Fonte: Coleta de dados.

## 10. Objetivos dos trabalhos

Diversos são os objetivos propostos nas teses e dissertações. Entretanto, para que seja possível uma mensuração, esses objetivos foram agrupados em cinco grandes grupos (Figura 11). Observa-se que 32% dos trabalhos objetivaram estudar/analisar a gestão de *design* e, na maioria das vezes, sua aplicação em empresas selecionadas para estudo. O estudo do *design* como um diferencial estratégico, visando a ampliar a competitividade das empresas apareceu em 21% dos objetivos dos trabalhos. Entre os estudos, 14% destacaram como objetivo a capacitação dos profissionais, *designers* e colaboradores. Também com 14% apareceram os trabalhos que tinham como objetivo propor princípios, diretrizes, modelos, metodologias, propostas ou programas de implantação da gestão de *design* nas empresas.

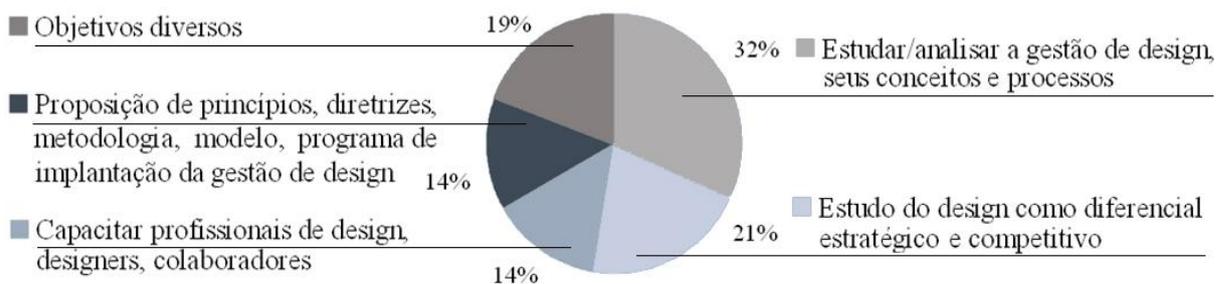


Figura 11. Identificação dos objetivos expostos nas teses e dissertações.

Fonte: Coleta de dados.

## DISCUSSÃO

Estudos acadêmicos, como teses e dissertações, têm se apresentado com constante produção no Brasil. Entretanto, seu difícil acesso nas diversas regiões do país, seja por meio físico ou virtual, ou mesmo a falta de um estudo mais dedicado, ordenado e criterioso sobre o tema proposto torna complexa a troca de conhecimento e evolução de temas como a Gestão de *Design*.

Com o passar dos anos, as publicações de teses e dissertações se mostraram cada vez mais frequentes e, conseqüentemente, se percebe um maior interesse pela pesquisa do tema em questão. Ao longo dos últimos 20 anos, observou-se a crescente criação de centros de pesquisa na área do *Design* e alguns desses, como UEMG, PUCRJ, UFPR, UFSC, UFRGS e Unisinos, desenvolveram linhas de pesquisa na área da Gestão de *Design* ou em temas

correlatos. Contudo, por serem recentes, poucas universidades oferecem, em seus programas de pós-graduação, a modalidade doutorado em *Design*. Acredita-se que, por esse fato, as teses publicadas até o presente momento tenham sido desenvolvidas em outros programas de pós-graduação (PPGs), como na Engenharia de Produção e no Desenvolvimento Sustentável.

Apesar da criação recente dos programas de pós-graduação em *design*, outros PPGs também se mostram abertos e interessados no estudo da gestão de *design*, como foi evidenciado anteriormente. Entende-se ser positivo esse intercâmbio entre os diversos PPGs (Administração, Arquitetura, *Design*, Engenharia de Produção, etc.), pois propicia uma forma de pensamento mais abrangente e pluralista, resultando em um trabalho conjunto e uma troca rica de conhecimento. Corroborando essa visão, Couto e Marinho (2002) afirmam que essa falta de opções por estudos de pós-graduação na área de *design* no Brasil, em um primeiro momento, pode ser considerada uma fraqueza da área, mas também pode ser interpretada como uma oportunidade de crescimento e abertura de horizontes do *design*.

A partir da análise das teses e dissertações, corroborou-se o perfil multidisciplinar da Gestão de *Design* e do *design* como uma atividade multidisciplinar apoiada em conceitos de diversas áreas (BORJA DE MOZOTA, 2003; MINUZZI; PEREIRA; MERINO, 2003; MARTINS, 2004; LEMOS, 2006). Como fundamentação, três pontos mereceram destaque: a formação dos autores dos trabalhos, os programas de pós-graduação aos quais esses trabalhos estão vinculados e as palavras-chave utilizadas. Foram identificadas palavras-chave (*design*, gestão de *design*, *design* de produto, projeto, gestão, competitividade, estratégia, moda) que remetem às áreas correlatas e que estão envolvidas no estudo da gestão de *design* (Administração de Empresas, Engenharia da Produção, *Design*, Arquitetura e Artes). Outras palavras-chave encontradas nas teses e dissertações, e presentes em debates atuais, também denotam essa multidisciplinaridade, como ‘qualidade’, ‘sustentabilidade’, ‘inovação’ e ‘custos’, indicando relação direta com a gestão de *design*. A diversidade da formação dos autores também foi ponto de análise deste estudo, pois, ao mesmo tempo em que o viés dessa formação se mostra presente em alguns trabalhos, ela também propicia um intercâmbio de conceitos, experiências e reflexões, que nascem da união e das interfaces dessas áreas de estudo.

Observou-se também que, relacionando os estudos desenvolvidos nas teses e dissertações, muitos autores produziram artigos para congressos (MINUZZI; PEREIRA; MERINO, 2003; DICKIE; TORRES; MERINO, 2009; entre outros) e periódicos

(AVENDAÑO, 2005; SILVA; FRANZOI; MERINO, 2008; entre outros). Isso é um ponto positivo, pois gera uma maior divulgação dos trabalhos e, conseqüentemente, uma maior troca e propagação de conhecimento, além da possibilidade de maior acesso a essas pesquisas.

Com relação aos setores de atividade estudados, destaca-se a indústria de transformação. Inseridos na indústria de transformação, estão alguns setores chave, como o setor moveleiro e o têxtil. Acredita-se que a grande procura pelo ramo moveleiro se deve à crescente busca desse setor pelo uso e aplicação do *design* como diferencial competitivo. Além disso, o Brasil conta com grandes polos moveleiros propícios ao estudo. De acordo com Libânio (2009), aliado a esses fatores, entende-se que as áreas do *design*, arquitetura e administração apresentam forte relação e entrosamento nesse setor, criando um forte apelo para a realização de pesquisas voltadas para o ramo moveleiro. Outro setor bastante procurado para a realização das pesquisas, inserido na indústria de transformação, foi o têxtil e da moda. Percebe-se que esse interesse deve-se ao fato de esse setor apresentar grande dinamicidade e busca constante por *design* e inovação. Rybalowski (2008) destaca o *design* como um dos maiores formadores de valor do produto de vestuário e têxtil. Esses fatores propiciam um campo fértil para a disseminação de conceitos e pesquisas acerca da gestão de *design* e temas correlatos.

Quanto aos objetivos propostos nos trabalhos, grande parte desses busca compreender a gestão de *design*, sendo que alguns têm caráter estritamente teórico. Entretanto, algumas pesquisas como, por exemplo, Santos (2003), focam o estudo do *design* como um diferencial competitivo para as empresas sem, no entanto, considerar a gestão de *design* em sua totalidade. Assim, acabam abordando a Gestão de *Design* de maneira parcial, deixando de lado o estudo da parte estratégica da companhia. Outros trabalhos (MARTINS, 2004; CARDONETTI, 2009; FRANZOI, 2009; entre outros) se propõem a ir além, na tentativa de sistematizar a gestão de *design* nas organizações, propondo princípios, diretrizes ou até mesmo modelos de implementação. Todavia, o que se percebe, em alguns trabalhos (SILVA, 2003; PELEGRINI, 2005; entre outros), são proposições de metodologias baseadas em um estudo de caso (procedimento de pesquisa mais utilizado nos trabalhos pesquisados) e, por vezes, a serem seguidas por uma empresa em particular. Observa-se certa dificuldade na elaboração de um modelo mais abrangente, que seja aplicável a um número maior de organizações ou, ainda, que atinja um setor de maneira mais ampla.

Com relação ao papel do profissional de *design*, nota-se, por vezes, a falta de uma

pesquisa aprofundada nesse tópico. Acredita-se que o profissional de *design* seja um dos atores principais para o bom entendimento e a adoção da gestão de *design* pelas empresas. Tanto o profissional de *design* quanto o gestor de *design* são peças-chave na Gestão de *Design*. Alguns trabalhos pesquisados (MEDEIROS, 1995; SILVA, 2003; entre outros) não evidenciam o papel desse profissional e sua importância para as organizações. No entanto, a formação do gestor de *design* fomenta discussões, já que, hoje em dia, poucos cursos de graduação em desenho industrial abordam a gestão de *design* em suas grades curriculares (FASCIONI, 2008) e, conseqüentemente, a maioria dos cursos não preparam o *designer* para assumir essa função. Avendaño (2003) questiona se o *designer* está apto a cumprir seu papel no atual contexto da sociedade e afirma que a gestão do *design* não precisa obrigatoriamente ser exercida por um desenhista industrial. Atualmente, muitos *designers* entram no mercado de trabalho com pouco ou nenhum conhecimento de ferramentas de gestão empresarial e acabam tendo que buscar esse conhecimento em cursos de pós-graduação (FASCIONI, 2008). Segundo a autora, somente 28% de todos os currículos de cursos de graduação em *design* do Brasil oferecem a disciplina de Gestão do *Design*. Ainda acrescenta que somente as regiões Sudeste e Sul, em 2008, ofereciam cursos de pós-graduação em Gestão do *Design* no Brasil. O que se percebe é a carência de uma maior abordagem desse tema, já que, em graduações e pós-graduações brasileiras, destacam-se poucos trabalhos que apresentam uma abordagem consistente sobre o papel e as funções do gestor de *design* nas organizações.

Embora exista um crescente interesse de pesquisas na área em questão, a abordagem dada à gestão de *design* nas teses e dissertações pesquisadas, em diversos casos, ainda é parcial, focando o *design* como elemento para a melhoria da competitividade das empresas, mas deixando de lado toda a parte estratégica das organizações. Esse tratamento acaba dando à gestão de *design* um caráter parcial, inconsistente e, por vezes, incompreensível, uma vez que não considera a totalidade da empresa nem aborda as diversas interações que a gestão de *design* defende.

Muitos trabalhos não tratam ou não exploram em profundidade o papel do profissional de *design* e do gestor de *design*, o que fragiliza o entendimento de quais serão os atores responsáveis pelas ações e mudanças, e que papéis eles terão na empresa. Identifica-se a necessidade de um entendimento e maior aprofundamento das funções do *designer* e do gestor de *design*, atores fundamentais para a gestão de *design*. Cabe ressaltar que empresas menores provavelmente não têm estrutura para suportar esses três cargos, e, por isso, devem dispor de

uma clara descrição de funções dos profissionais envolvidos direta ou indiretamente em seus projetos. Os relatos sobre a realidade do mercado, a complexidade e a falta do entendimento de alguns conceitos mostram o grau de importância de se desenvolver estudos que realmente tratem da gestão de *design* em sua totalidade, possibilitando uma melhor compreensão dela pelas organizações, empresários e *designers*.

## CONCLUSÃO

Este artigo apresentou uma revisão sistemática de literatura acadêmica acerca do tema gestão de *design*. Isso permitiu mapear a produção intelectual desenvolvida nos programas de pós-graduação brasileiros, publicadas nos últimos 20 anos, que abordassem o tema Gestão de *Design*, evidenciando oportunidades de pesquisa na área.

Com base no conjunto de informações coletadas, pôde-se concluir que a gestão de *design* é, cada vez mais, entendida de forma multidisciplinar, incentivando um intercâmbio de conhecimentos e reforçando uma visão pluralista. Entende-se ser positivo o desenvolvimento de estudos em diversas áreas de pesquisa, possibilitando uma melhor compreensão por parte de todos os sujeitos envolvidos nos setores da empresa e participantes da gestão de *design*. Assim, tanto *designers* quanto administradores poderão afinar seu entendimento acerca do tema em questão, integrando o trabalho entre as equipes e possibilitando que a gestão de *design* aconteça, de fato, nas empresas. As tentativas de desenvolvimento de princípios, diretrizes, modelos, metodologias, sistemáticas, programas e propostas são artifícios importantes para a melhor compreensão da implantação da gestão de *design* nas empresas e de sua relevância para empresários e profissionais de *design*.

Para que a gestão de *design* seja implantada nas organizações, faz-se necessário o entendimento de ‘como’ fazer isso e quais os agentes que de fato estarão envolvidos nesse processo. Feito isso, será possível que as empresas consigam tangibilizar os resultados advindos desse processo, e que os sujeitos envolvidos visualizem como se posicionar frente às novas mudanças e desafios. Aliado a esses fatores, também será possível fomentar nas equipes de trabalho e nas áreas integrantes do processo a capacidade de constantemente trocar informações, trabalhando de maneira flexível e integrada e rompendo os antigos padrões.

A pesquisa realizada tem a limitação de ter sido aplicada em uma amostra de teses e

dissertações brasileiras, não sendo possível aplicar os resultados e as conclusões obtidos em estudos internacionais sobre o tema. Em virtude disso, fica a sugestão de ampliar o leque de pesquisas futuras em estudos internacionais semelhantes.

É importante salientar a grande dificuldade ocorrida para a obtenção das teses e dissertações, seja pela indisponibilidade em meio virtual dos trabalhos mais antigos ou mesmo pela inexistência ou mau funcionamento de determinados sistemas virtuais de busca de teses e dissertações dos centros de pesquisa brasileiros. Entende-se ser necessário um incentivo para a troca de conhecimento, bem como é necessário um maior volume de publicações em congressos e periódicos, já que os artigos, muitas vezes, têm mais facilidade de acesso do que teses e dissertações. Só assim, incentivando a propagação de um conhecimento gerado em artigos sob a ótica brasileira acerca da gestão de *design*, os estudos desenvolvidos no Brasil conseguirão ir ao encontro das pesquisas e tendências globais sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

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

AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. 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, 2005.

BEST, Kathryn. *Design Management: managing design strategy, process and implementation*. Lausanne: AVA, 2006.

BIBLIOTECA digital brasileira de teses e dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: < <http://bdtd.ibict.br/> >. Acesso em: 01 ago. 2010.

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

BRUCE, Margaret; COOPER, Rachel; VAZQUEZ, Delia. Effective design management for small businesses. *Design Studies*, 1999.

Centro Português de Design. *Manual de Gestão de Design*. Porto: Centro de Diseño, 1997.

CARDONETTI, Vivien Kelling. *Princípios norteadores para a implementação e avaliação*

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

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas: < <http://www.cnae.ibge.gov.br/> >. Acesso em: 13 abr. 2011.

COUTO, Rita Maria de Souza; MARINHO, Priscilla Alvera Molaro. Pós-Graduação de Designers Brasileiros. In: P&D DESIGN, 2002, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.n.], 2002. [s.p.]

DESIGN COUNCIL. Disponível em: < [www.designcouncil.org.uk](http://www.designcouncil.org.uk) >. Acesso em: 12 ago. 2010.

DICKIE, I.B.; TORRES, M.K.L.; MERINO, E.A.D. Inovação social para o desenvolvimento sustentável: ação do óleo reciclado. In: III ENCONTRO DE SUSTENTABILIDADE EM PROJETO DO VALE DO ITAJAÍ, 2009, Itajaí, SC. *Anais...* Itajaí, [s.n.], 2009. [s.p.]

DMI – Design Management Institute. Disponível em: < [www.dmi.org](http://www.dmi.org) >. Acesso em: 08 ago. 2010.

FASCIONI, Ligia. Considerações sobre a formação dos gestores de design no Brasil. In: P&D DESIGN, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.n.], 2008. [s.p.]

FRANZOI, Luciana. *Diretrizes para um programa de gestão de design com foco em produtos alimentícios de grupos produtivos familiares: a ótica do consumidor e do design*. 2009. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.

GORB, Petter. *Design Management*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

ICSID – International Council of Societies of Industrial Design. Disponível em: < [www.icsid.org](http://www.icsid.org) >. Acesso em: 05 set. 2010.

KISTMANN, Virginia Borges. *A caracterização do design nacional em um mercado globalizado: uma abordagem com base na porcelana de mesa*. 2001. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

LIBÂNIO, Cláudia de Souza. *Design como Elemento Estratégico para a Melhoria da Competitividade das Empresas da Cadeia Moveleira de Bento Gonçalves, RS*. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). UniRitter, Porto Alegre, RS, 2009.

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

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. *A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional: um modelo de integração do design em organizações*. 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.

McBRIDE, Mary. Design Management: future forward. *Design Management Review*, n.18-3,

2007.

MINUZZI, R.F.B.; PEREIRA, A.T.C.; MERINO, E.A.D. Teoria e Prática na Gestão do *Design*. In: II CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2003, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPED, 2003. [s.p.]

PORTAL Domínio Público. Disponível em: < <http://www.dominiopublico.gov.br/> >. Acesso em: 01 ago. 2010.

RODRIGUES, Renato Buchele. *A atividade de gestão do design nas organizações: um estudo no polo moveleiro de Santa Catarina*. 2005. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, 2005.

RYBALOWSKI, Tatiana Messer. *A Gestão da diferenciação de produtos de moda: a inserção do artesanal na confecção industrial*. 2008. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

SAMPAIO, R.F; MANCINI, M.C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, São Carlos, v. 11, n. 1, jan.-fev. 2007.

SILVA, Luiz Sérgio Brasil D'Arinos. *Gestão e Design: uma abordagem estratégica ao desenvolvimento das organizações*. 2003. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2003.

SILVA, C.H., FRANZOI, L., MERINO, E.A.D. Alinhando as estratégias de design às estratégias da empresa por meio do balanced scorecard. *Da Vinci*, Curitiba, v. 5, n. 1, p.97-110, 2008.

SPOLADORE, R.; DEMARCHI, A. A Gestão do Design no desenvolvimento de produtos na Indústria Digital. In: P&D DESIGN, 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.n.], 2004. [s.p.]

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

WOLFF, F.; AMARAL, F. G. Toward a Brazilian scale to measure performance by design management: two case studies. *Proceedings of The International DMI Education Conference, Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations*, France, 2008.

WOLFF, Fabiane *et al.* Uma Avaliação Sistemática das Publicações em Gestão de Design no Brasil. In: P&D DESIGN, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.n.], 2010. [s.p.]

## APÊNDICE – TRABALHOS CONSIDERADOS NA ANÁLISE DOS DADOS DESTES ARTIGOS

- [1] ANDRADE, Maurício Bergenthal de. *Análise da Gestão de Projetos de Design nos Escritórios e Prestadores de Serviços em Design de Porto Alegre*: Proposta baseada em estudos de caso. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.
- [2] AURIANI, Márcia. *Gestão de Design nas indústrias de Calçados Femininos Jaú*. Dissertação (Mestrado). Universidade Paulista, São Paulo, SP, 2004.
- [3] AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. *Interação designer/empresa no contexto estratégico do desenvolvimento do produto*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2003.
- [4] BAARS, Edna Mara. *A Gestão do Design no Contexto das Empresas e Órgãos de Fomento à Indústria de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002.
- [5] BENDER, Ana Regina. *Inovação orientada pelo design estratégico: o caso da indústria de confecção de artigos do vestuário no Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2010.
- [6] BERNARDO, Graziela Nicola. *Gestão estratégica do design de embalagens: a comunicação visual a serviço da marca*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2008.
- [7] CABRAL, Glenda Gomes. *Gestão de design em indústrias de produtos de uso: um estudo de caso da Companhia Industrial de Vidro - CIV*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2008.
- [8] CAMPOS, Maria Aparecida de Moraes. *A pesquisa de tendências: uma orientação estratégica no design de joias*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2007.
- [9] CARDONETTI, Vivien Kelling. *Princípios norteadores para a implementação e avaliação da gestão de design nas MPES do setor industrial de vestuário*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.
- [10] CARDOZO, Marcos Antonio. *Modularização e design: um estudo de caso sobre o cockpit do modelo Fox da Volkswagen do Brasil*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2005.
- [11] CARNIATTO, Izamara Vanessa. *Gestão de design e artesanato: uma abordagem com base na pesquisa-ação*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2008.
- [12] CASTEIÃO, André Luiz. *A Gestão de Design como Diferencial Competitivo em microempresas do Setor Moveleiro*. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP, 2006.
- [13] CASTRO, Maria Luiza Almeida Cunha. *Direcionamentos estratégicos sustentáveis de design para o setor moveleiro em contexto de arranjos produtivos locais: os casos de Amapá (AP) e Ubá (MG)*. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, 2009.
- [14] CRUZ, Karen Rejane Viana Abs da. *Aplicação de Design Estratégico no polo Joalheiro de Guaporé*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2010.
- [15] DAMIN, Vânia Maria. *Elementos sobre o processo de Construção do briefing. O caso Saccaro*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS,

2010.

- [16] DEL PUPPO, Jaqueline Loureiro. *O processo de gestão do design no arranjo produtivo do vestuário de Colatina: uma investigação a partir do capital social*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, Espírito Santo, 2006.
- [17] DICKIE, Isadora Burmeister. *Gestão de design aplicada: estratégias de comunicação no contexto do design sustentável*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.
- [18] EMIDIO, Lucimar de Fátima Bilmaia. *A gestão do design como estratégia de desenvolvimento para MPES do vestuário de moda: um estudo de caso na região de Londrina*. Dissertação (Mestrado). Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2006.
- [19] FERREIRA, Alexandre Rodrigues. *A utilização do design na gestão da qualidade: uma mudança de paradigmas no setor moveleiro de Santa Maria – RS*. Dissertação (Mestrado). Santa Maria: UFSM, 2008.
- [20] FERREIRA, Eliza. *O design como estratégia de inovação para a competitividade e sustentabilidade de países, empresas e comunidades: o caso Ipameri – GO*. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- [21] FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas. *Modelo organizacional de autogestão para projetos sociais: uma ação de design*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2005.
- [22] FRANZOI, Luciana. *Diretrizes para um programa de gestão de design com foco em produtos alimentícios de grupos produtivos familiares: a ótica do consumidor e do design*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.
- [23] FREIRE, Anderson. *Avaliação da gestão para inovação nas empresas de design no Brasil*. Dissertação (Mestrado). ESDI/UERG, Rio de Janeiro, 2010.
- [24] FREITAS, Luciana Costa de. *Estratégias de design em empreendimentos de moda: As tramas do sucesso empresarial no design de moda da cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2007.
- [25] GALLINA, Marcelo Catto. *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, PR, 2006.
- [26] GOMES, Paola Albiero. *O Design como diferencial competitivo para alavancar as exportações das pequenas e médias empresas do setor moveleiro*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, 2005.
- [27] GONÇALVES, Camila de Oliveira. *A comunicação entre o design e o departamento produtivo de uma confecção de vestuário: um caso no segmento de surfwear*. Dissertação (Mestrado). UNISANTOS, Santos, SP, 2008.
- [28] JAYME, Maria Emília Mendes. *Tendências: recomendações para seu uso na gestão do design das MPES produtoras de louça de mesa de Campo Largo – PR*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2009.
- [29] KAMPMANN, Mariana. *O ergodesign como diferencial competitivo no processo de gestão de design de uma PME fabricante de mobiliário para escritório: o caso Flexiv*. Dissertação (Mestrado). CEFET/PR, Curitiba, PR, 2003.
- [30] KELLER, Jacqueline. *A gestão do design na moda: processos que agregam valor e diferencial ao produto de moda*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.
- [31] KISTMANN, Virginia B. *A caracterização do design nacional em um mercado globalizado: uma abordagem com base na porcelana de mesa*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

- [32] LEMOS, Roselie de Faria. *A inserção do design em indústrias de utensílios domésticos dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2006.
- [33] MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. *Design Estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 1994.
- [34] MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. *A influência do processo de especificação de produtos para a eficácia dos projetos*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2003.
- [35] MARTINS, Marco Aurélio Veiga. *A gestão do design no segmento de eletrodomésticos de linha branca*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2004.
- [36] MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. *A gestão de design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.
- [37] MEDEIROS, Estevão Neiva de. *Análise de Aspectos do Gerenciamento do Design de Produtos em Processos de Modernização Tecnológica, sob um Enfoque Ergonômico*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2005.
- [38] MELLO, Tatiana Schoneweg. *Aspectos relativos à promoção do design no Brasil visando a área da gestão: o caso da empresa vencedora do Prêmio CNI José Mindlin 2000*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2003.
- [39] MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. *Contribuição da gestão de design em grupos produtivos de pequeno porte no setor da maricultura: o caso Amprosul*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.
- [40] MINUZZI, Reinilda de Fátima Berguenmayer. *A formação do designer de superfície na UFSM e a atuação do designer em empresa cerâmica de SC no contexto da gestão do design*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.
- [41] MINUZZI, Reinilda de Fátima Berguenmayer. *Modelo de um núcleo virtual de estudos colaborativos em gestão de design*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2006.
- [42] MORAES, Márcia Bergmann. *O impacto do design no desempenho de empresas da indústria eletroeletrônica brasileira*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2007.
- [43] MOURA, Janine Barbosa. *Gestão de Design: uma análise quantitativa em empresas brasileiras listadas no ranking IF design*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2009.
- [44] NASCIMENTO, Marilzete Basso. *A incorporação do design por uma indústria moveleira voltada ao seguimento popular: um estudo de caso no polo moveleiro de Arapongas – PR*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.
- [45] OLIVEIRA, Romeu Dâmaso de. *Design Industrial e Empresa de Pequeno Porte: Interações, benefícios e estratégias*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2000.
- [46] PELEGRINI, Alexandre Vieira. *O processo de modularização em embalagens orientado para a customização em massa: uma contribuição para a gestão do design*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2005.
- [47] PEREIRA, Delcio. *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.

[48] RAMOS, Carlos Fabian Reinoso. *Importância do design nas empresas sob o enfoque estratégico: estudo de caso nas indústrias de móveis para escritório*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 1996.

[49] RIVA, Josiane Lazaroto. *A interação entre as áreas de design e marketing para o sucesso de projetos inovadores de embalagens*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

[50] RODRIGUES, Renato Buchele. *A atividade de gestão do design nas organizações: um estudo no polo moveleiro de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, 2005.

[51] RYBALOWSKI, Tatiana Messer. *A Gestão da diferenciação de produtos de moda: a inserção do artesanal na confecção industrial*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

[52] RUIZ, Eugênio Weishaupt. *O design no marketing de produtos: um estudo exploratório na indústria eletro-eletrônica brasileira*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1999.

[53] SANTOS, Luis Cláudio Belmonte dos. *Subsídios para gestão de design na indústria moveleira*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2003.

[54] SANTOS, Suely Xavier dos. *Inserção do design em micro e pequenas empresas: o caso de duas indústrias moveleiras no Estado do Rio Grande do Norte*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2007.

[55] SELEME, Eliane Betazzi Bizerril. *Design um fator estratégico para a competitividade da indústria moveleira*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002.

[56] SHUL, Geane Cristina. *O design como diferencial competitivo: um estudo em pequenas empresas calçadistas do Vale do Sinos*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2006.

[57] SILVA, Alice Maria Ribeiro da. *O uso do grés no design cerâmico de embalagens para cosméticos*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2008.

[58] SILVA, Cláudio Henrique da. *Balanced scorecard como ferramenta para gestão estratégica de design*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.

[59] SILVA, Luiz Sérgio Brasil D'Arinos. *Gestão e Design: uma abordagem estratégica ao desenvolvimento das organizações*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2003.

[60] SILVA, Sandra de Brito da. *As forças da gestão do design nos níveis estratégico, tático e operacional: um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2009.

[61] SOUZA, Cleone Ferreira de. *A inserção do design como fator gerador de diferencial competitivo para as micro e pequenas empresas calçadistas da Paraíba*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2006.

[62] TEIXEIRA, Joselena de Almeida. *O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2005.

[63] VIEIRA, Irineu Cezar. *Competitividade Através da Gestão do Design: Um estudo dos fatores críticos de sucesso no processo de desenvolvimento de produtos em empresas no setor médico-odonto-hospitalar e laboratorial*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de

Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2002.

**3 ARTIGO 2**

**PROFISSIONAIS DE *DESIGN* ENVOLVIDOS NA GESTÃO DE *DESIGN*:  
FUNÇÕES, INTERAÇÕES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

***DESIGN PROFESSIONALS INVOLVED IN DESIGN MANAGEMENT:  
FUNCTIONS, INTERACTIONS AND CRITICAL SUCCESS FACTORS***

---

**Profissionais de *Design* Envolvidos na Gestão de *Design*:  
Funções, Interações e Fatores Críticos de Sucesso**

---

LIBÂNIO, Cláudia de Souza. mestranda; PPGEP | UFRGS  
clasl@terra.com.br

AMARAL, Fernando Gonçalves. doutor; PPGEP | UFRGS  
amaral@producao.ufrgs.br

**Resumo:** A gestão de *design* é tema cada vez mais constante, tanto na literatura quanto no meio empresarial. Entretanto, pouco é explorado o papel dos profissionais de *design* participantes da gestão de *design* e suas relações. Este artigo tem como objetivo compreender evidenciar o perfil de profissionais de *design*, participantes da gestão de *design*, em nível nacional e internacional. Foi realizada uma revisão sistemática de literatura, de natureza aplicada e caráter exploratório, visando a mapear o atual cenário nacional e internacional sobre o tema em questão e destacar perfis diferentes dos profissionais de *design*, de acordo com o meio e a estrutura organizacional em que estão inseridos. Bancos de dados e bases virtuais nacionais e internacionais foram utilizados como meio de buscas dos trabalhos. Através deste estudo, foi possível visualizar o papel de profissionais de *design* participantes da gestão de *design*, inclusive suas características individuais nas empresas. Como resultado da análise, o estudo possibilitou o mapeamento do atual estado da arte do tema em questão, bem como o entendimento da atividade dos profissionais de *design* participantes da gestão de *design*, suas relações e diferenças de comportamento nacional e internacionalmente.

**Palavras-chave:** Gestor de *design*. Profissional de *design*. *Designers*.

---

**Abstract:** *The design management is an increasingly constant theme, both in literature and in business. However, the roles of design professionals participating in the design management and their relationships are rarely explored. This article aims to show the characteristics of design professionals in design management in national and international levels. A systematic literature review of applied nature and exploratory was made, in order to map the current national and international scenario on the topic in question, highlighting different patterns of design professionals, according to the environment and organizational structure in which they are inserted. National and international virtual data base were used in search of material. Through this study, it was possible to figure the role of design professionals participating in the design management, including their individual characteristics in enterprises. As a result of the analysis, the study permitted to map the current state of the art of the subject in question, as well the understanding the design professional activity who participate in design management, your relations and differences regarding to national and international behaviors.*

**Keywords:** *Design manager. Design professional. Designers.*

## INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, a gestão de *design* vem sendo discutida e entendida como uma atividade multidisciplinar, que forma parceiros de trabalho e integra o *design* no ambiente organizacional. No intuito de estabelecer um conceito formal e na tentativa de encontrar um significado que se aplique efetivamente às empresas, definições de Gestão de *Design* foram propostas destacando os níveis das atividades organizacionais, seus agentes participantes, bem como as funções e formas de atuação desses agentes. O *Design Council* (2008) conceitua gestão de *design* como a atividade total de *design*, desde a implementação e organização de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços até a administração e o alcance de um melhor desempenho da empresa. Já o Centro Português de Design (1997) separa em duas maneiras a atuação da gestão do *design* dentro das empresas: uma, no âmbito do projeto, onde o gestor tem como função gerenciar pessoas, serviços e produtos durante todas as etapas do projeto; e outra, no plano da empresa em sua totalidade, onde o gestor irá incentivar, de modo favorável, a criação de novos produtos. Com relação aos níveis da corporação, Moraes (2007) afirma que a gestão do *design* deve posicionar o *design* num campo amplo de responsabilidades na organização, sendo caracterizado pela gestão simultânea e constante nos níveis estratégico, tático e operacional.

## NÍVEIS DE GESTÃO DE *DESIGN* E A ESCADA DO *DESIGN*

Constantemente são desenvolvidas maneiras de sistematizar e compreender a gestão de *design* nas empresas. Um entendimento difundido é a divisão da gestão de *design* em três níveis: estratégico, tático e operacional (BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006; ACKLIN, 2010). Borja de Mozota (2003) defende que, em nível estratégico, o *design* é uma competência central, ligado à estratégia da empresa. No nível tático, o *design* é uma competência administrativa, e, em nível operacional, o *design* é entendido como uma competência econômica.

Best (2006) explica a gestão de *design* nesses três níveis. No nível estratégico, as missões, os planos e as políticas globais são definidos e devem estar conectados com o *design*. No nível tático, as equipes, os processos e os sistemas das unidades específicas de

negócios começam a se relacionar com o *design*. Já no nível operacional, a gestão de *design* se manifesta nos produtos físicos e tangíveis, nos serviços e experiências. A Figura 12 ilustra esses três níveis de atuação do *design* segundo Best (2006).



Figura 12. Atuação do *Design* nos três níveis de qualquer organização.  
Fonte: Adaptado de Best (2006, p. 17).

Já o CPD (1997) divide a gestão de *design* em somente dois níveis: estratégico e operacional. No nível estratégico, deve-se levar em conta os seguintes aspectos: o diagnóstico da situação da empresa, bem como seus produtos e suas tecnologias principais em relação aos concorrentes mais próximos, a definição dos campos de atuação da empresa no futuro, a determinação das opções em função dos pontos fortes e fracos da companhia, a integração no desenvolvimento dos produtos das diversas áreas envolvidas, e *design* e inovação inseridos na cultura empresarial. No nível operacional, concentram-se as atividades de análise e determinação da natureza do projeto, seleção da equipe de trabalho e organização do processo de desenvolvimento que estabeleça a extensão das fases e os níveis de decisão, garantindo um fluxo de informação até a alta direção e entre os membros das equipes.

Em contrapartida, em 2003, o Centro de *Design* da Dinamarca (CDD) desenvolveu a Escada do *Design*, relacionada à maturidade da empresa, em que os degraus representam os quatro estágios de maturidade do *design* nas empresas. Em 2004, a *Swedish Industrial Design Foundation* (SVID) utilizou a Escada do *Design* (*Design Ladder*) em uma pesquisa sobre o

*design* em empresas suecas. De acordo com a Escada do *Design*, o primeiro degrau é entendido como ausência de *design* (*non-design*), e, nesse degrau, o *design* é inexistente no processo de desenvolvimento de produtos, e o trabalho é frequentemente desenvolvido por outros profissionais que não são *designers*. No segundo degrau, chamado *design* como estilo (*design as styling*), o *design* está relacionado com o fator estético e com a forma física do produto final, sendo utilizado para conferir estilo aos produtos. O trabalho pode ficar a cargo de um *designer*, mas, frequentemente, é desempenhado por outros profissionais. No terceiro degrau, chamado *design* como processo (*design as process*), o *design* não é entendido como resultado, mas como processo, integrado desde o início do projeto. É uma atividade que conta com o auxílio de diversos especialistas. O quarto e mais alto degrau da escada é o *design* como inovação (*design as innovation*), e, nele, o *designer* trabalha em conjunto com os gestores da empresa, e o *design* é visto como um conceito de negócio da companhia.

Silva (2009) comenta que, escalando os degraus da Escada do *Design* (*Design Ladder*), a empresa torna-se cada vez mais competitiva, agregando valor ao serviço ou ao produto final. A Figura 1 ilustra os degraus da escada do *design*, de acordo com o CDD. Assim, observa-se que a participação de profissionais de *design* torna-se cada vez maior no projeto conforme aumenta o degrau da escada e, no quarto degrau, o profissional de *design* trabalha em conjunto com a alta direção da empresa, atitude que faz parte da estratégia da empresa.

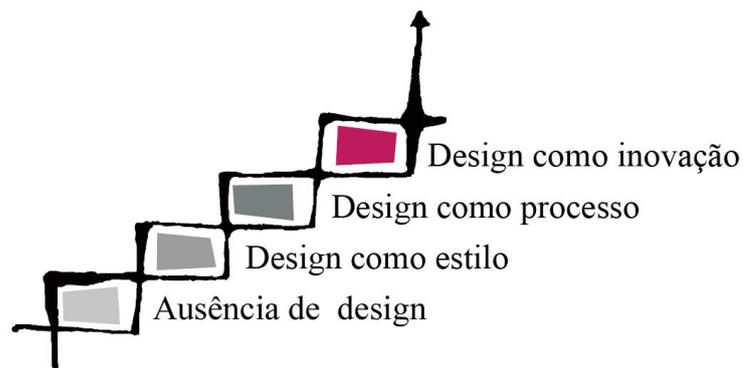


Figura 13. A Escada do *Design*.  
Fonte: SVID (2003, p. 04).

## PROFISSIONAIS DE *DESIGN*

O mercado do *design*, segundo Borja de Mozota (2003), reúne diversos atores, como: os produtores de *design* (escolas de *design*, agências de tendências e *designers*), os fabricantes de *design* (segmentos com o *design* inserido na estratégia do produto/serviço), os intermediários de *design* (agentes de *designers*, consultorias de P&D, agências de propaganda corporativa), os divulgadores de *design* (mídia impressa, arquitetos, museus e prêmios de *design*), os distribuidores de *design* (galerias e *showrooms* de *design*, lojas criadas por *designers* ou segmentadas de acordo com a especialidade de *design*) e os consumidores (separados de acordo com as atitudes em relação ao *design*). Já, dentro de uma organização, estão as figuras do *designer* interno à empresa e do *designer* externo – este último trabalhando como um parceiro, através de agências terceirizadas de *design* –, bem como profissionais com conhecimento em *design* atuando nos níveis estratégico, tático e operacional, envolvidos na gestão de *design*.

Nas empresas, a gestão de *design* consiste em gerenciar todos os aspectos do *design* em dois níveis: o corporativo e o de projeto (CPD, 1997; TOPALIAN *apud* BEST, 2006). Em nível corporativo, o gestor de *design* atua na parte estratégica da empresa, incentivando a cultura de *design*, alinhando-a com os objetivos da companhia. Segundo o CPD (1997), nesse nível, o gestor será responsável, entre outras tarefas, pela conexão das atividades com a estratégia da empresa. Já no nível de projeto, a figura do profissional de *design* concentra-se operacionalmente no gerenciamento de projetos da empresa. De acordo com Valle (2007), o gestor de projetos tem a função de esclarecer quais são os resultados que a empresa deseja alcançar, certificar-se da execução, identificar quais são as partes envolvidas e garantir que estas sejam integradas ao resultado esperado. Segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (2004), a gestão de projetos é um empreendimento que ocorre em um tempo determinado, objetivando a criação de um produto, serviço ou resultado, com data de início e fim definidos. Corroborando essa afirmação, a NBR ISO 10.006 (2003), que trata das diretrizes para a qualidade do gerenciamento de projetos, indica que a gestão de projetos envolve a coordenação e o controle de um conjunto de atividades visando ao alcance de um objetivo, dentro da previsão de tempo e orçamento.

Sendo assim, os profissionais de *design*, no âmbito empresarial, podem atuar tanto no nível da alta administração quanto no departamento de *design* (quando existir departamento

de *design* interno na organização) ou em escritórios terceirizados de *design* (*designers* externos à organização). De acordo com Borja de Mozota (2003), algumas ferramentas devem ser utilizadas para a inserção do *design* no sistema de tomada de decisão organizacional, como a inserção do *design* no nível da alta administração e a estruturação do departamento de *design*, entre outras. Ainda segundo a autora, no nível da alta administração, o *design* pode ser representado por um diretor de *design*, pelo gestor de *design* ou por um diretor que pode estar ligado à área de controle de qualidade e *design* ou à área de comunicação e *design*. Já no departamento de *design*, as figuras do gestor de projetos e dos *designers* se fazem presentes.

As funções e responsabilidades do gestor de *design* estão diretamente relacionadas ao porte e à estrutura das empresas. Segundo Pereira (2009), nas empresas de grande porte, o gestor de *design* tem a função de supervisionar as equipes engajadas em cada projeto, adaptando-se às particularidades de cada um, e tendo uma visão ampla do negócio, incentivando a integração entre as partes operacional e estratégica da empresa. Já nas pequenas empresas, o autor salienta que, mesmo não desempenhando a supervisão das unidades de negócio, o gestor de *design* deve buscar ações que levem à integração do processo de projetos com os objetivos estabelecidos pela empresa. Independente da estrutura da empresa, Best (2006) afirma que o gestor de *design* necessita promover a estratégia de *design* da melhor maneira possível, pensando a organização como um todo. A autora ainda afirma que, para que isso aconteça, o gestor de *design* deve sensibilizar os *stakeholders* sobre a relevância dessa estratégia de *design* para a companhia.

Diversas características são elencadas ao gestor de *design*, como: liderança, empreendedorismo, vasto conhecimento técnico, habilidades gerenciais, perfil pró-ativo, capacidade de coordenar, além de motivador e com capacidade de influenciar a equipe. Bruce *et al.* (1999) destacam, como um dos aspectos primordiais para os bons *designers*, as competências individuais, defendendo que a ausência dessas é a maior causa de falhas em projetos de *design*.

## COMPETÊNCIAS

Para Ruas *et al.* (2005), o conceito de competência está relacionado a diversos conceitos e interpretações, como: qualificações, atribuições, performance, desempenho e

objetivos, apresentando heterogeneidade conceitual. O autor defende que toda a competência é fundamentada em um conjunto de capacidades, relacionando-se diretamente ao conhecimento, às habilidades e às atitudes do indivíduo envolvido no processo. Moura e Bitencourt (2006) corroboram essa afirmação, salientando que conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-agir) se completam e se articulam de maneira sistêmica nas organizações. As autoras acrescentam ainda que o desenvolvimento dessas competências deve ser tratado de maneira equilibrada pelas empresas. Gallina (2006) elenca os conhecimentos organizacional e técnico, as habilidades de comando e relacionamento e as atitudes e posturas diante das diversas situações como características essenciais dos gestores.

Nedo *apud* Bruce (1999) elenca as seguintes competências para *designers*: técnica, domínio de cores e projeto conceitual, domínio da técnica, organização, planejamento, resolução de problemas, habilidades comerciais, compromisso, entusiasmo, orientação para resultados, orientação para equipe, pensamento estratégico, foco no cliente, habilidades de apresentação e habilidades de relacionamento. Observa-se, entre essas competências listadas, competências relacionadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes.

Ruas (2005) destaca que o entendimento de competências individuais tem correntes de pensamento com abordagens distintas, como os anglo-saxões e os franceses. De acordo com o autor, os especialistas anglo-saxões têm uma visão mais pragmática, enquanto os representantes da ‘escola francesa’ agregam elementos da sociologia e da economia do trabalho ao entendimento das competências individuais. Essas diferentes visões de composição de competências são exemplificadas no Quadro 2.

<b>Parry</b>	<b>Escola Francesa</b>	<b>Boterf</b>
<b>Traços de personalidade</b>	<b>Conhecimentos</b>	<b>Conhecimentos</b>
Iniciativa, autoestima	Técnicos, científicos	Operacionais e sobre o ambiente
<b>Habilidades</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Habilidades</b>
Capacidade de negociação, de orientação, etc.	Capacidade de decidir rapidamente, dar <i>feedback</i>	Experiencial, relacional-cognitivo
<b>Estilos e valores</b>	<b>Atitudes</b>	<b>Atitudes</b>
Orientado pela ação, intuitivo	Assumir riscos, disposição para aprender	Atributos pessoais e relacionais
<b>Competências</b>		<b>Recursos fisiológicos</b>
Resolver problemas, saber escutar, etc.		Energia, disposição

Parry	Escola Francesa	Boterf
		<b>Recursos do ambiente</b>
		Sistemas de informação, banco de dados

Quadro 2. Exemplos de composição de competências.  
Fonte: Adaptado de Ruas *et al.* (2005).

Importante ressaltar que, segundo Ruas *et al.* (2005), o conceito de competência não dever ser confundido com o de desempenho, já que este último é a quantificação da performance, enquanto a competência é uma maneira de alcançar esse desempenho almejado.

Já com relação às competências e habilidades, Borja de Mozota (2003) entende que existem cinco competências em *design*, conforme Quadro 3.

Competências em design	Habilidades do profissional
Relacionadas ao processo	Comprometimento, entusiasmo, autoconfiança Orientação para resultados Orientação para o grupo Altos padrões
Em <i>design</i>	Criatividade Habilidade técnica, conceitual, de cores
Em orientação empresarial	Organização, planejamento, resolução de problemas Aptidões comerciais
Em sistemas	Coleta e uso de informações Pensamento estratégico Foco no cliente/consumidor
Interpessoais	Construção de relacionamentos Influência Habilidades de apresentação Flexibilidade

Quadro 3. Modelo de competência para o *designer*, conforme Mozota.  
Fonte: Adaptado de Borja de Mozota (2003).

Considerando e tomando como base a classificação de competências de Ruas (2005), pode-se agrupar as habilidades do *designer* referenciadas por Borja de Mozota (2003), resultando no Quadro 4.

Competências	Descrição
Conhecimentos	Técnicos, científicos, domínio de conceitos, cores.
Habilidades	Criatividade, pensamento estratégico, habilidades de apresentação, aptidões comerciais.
Atitudes	Comprometimento, entusiasmo, autoconfiança, orientação para resultados, construção de relacionamentos, resolução de problemas.

Quadro 4. Modelo de competências para o *designer*, conforme Ruas e Mozota.  
 Fonte: Elaborado segundo as ideias de Ruas *et al.* (2005) e Borja de Mozota (2003).

Ao relacionar o Quadro 4 com o entendimento de Moura e Bitencourt (2006), apresenta-se como conhecimento toda a parte técnica e científica, ou seja, o saber, como, por exemplo, o domínio de cores e conceitos. Já as habilidades são as que compreendem o saber-fazer, tais como a criatividade, o pensamento estratégico e as aptidões de apresentação e comerciais. Com relação às atitudes, classificadas em saber-agir, têm-se o comprometimento, o entusiasmo, o foco nos resultados, autoconfiança, construção de relacionamentos e resolução de problemas. Entretanto, algumas universidades brasileiras não abordam e até mesmo não incentivam certas competências em seus alunos. Avendaño (2002) afirma que o *designer* carece de competências para definir políticas de atuação de projeto. Para o autor, as universidades são responsáveis por não formarem *designers* com competências que atendam ao atual mercado de trabalho e acompanhem as reais necessidades e demandas do setor produtivo.

## FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE *DESIGN*

A formação dos profissionais de *design* é outra variável que interfere diretamente na atuação desses no mercado de trabalho. O Conselho Nacional de Educação (2003) preconiza que o curso de graduação em *Design* deve formar profissionais que tenham: domínio de técnicas e do processo criativo; domínio de linguagem própria para expressar conceitos e soluções propostas; capacidade de atuar em equipes multidisciplinares na elaboração e execução de pesquisas e projetos; capacidade para interagir com especialistas de diversas áreas, utilizando conhecimentos múltiplos; visão sistêmica de projeto; domínio das diversas etapas do desenvolvimento de um projeto; domínio da gerência de produção; conhecimento

do setor produtivo de sua especialização; e visão histórica e prospectiva.

Entretanto, diversos autores (MAGALHÃES, 1994; FASCIONI, 2008; AVENDAÑO, 2002; MINUZZI; PEREIRA, 2002; entre outros) questionam se essa formação, oferecida nos cursos de graduação em *design* no Brasil, prepara para o atual mercado de trabalho. Magalhães (1994) defende que as metodologias de projeto de produto ensinadas nas escolas de Desenho Industrial voltam-se para um *design* operacional, oferecendo pouco instrumental para a atuação integrada dos *designers* nas empresas. Silveira, Pedrosa e Pequini (2002) salientam que existem carências na formação do *designer*, especialmente na área de gestão. Corroborando essa afirmação, Fascioni (2008) salienta que grande parte dos *designers* entra no mercado de trabalho com defasado entendimento de gestão empresarial e, para adquirir esse conhecimento, acaba procurando cursos de pós-graduação. Ainda segundo a autora, somente 28% dos cursos de graduação em desenho industrial no Brasil oferecem a disciplina de gestão de *design* em suas grades curriculares. Avendaño (2002) destaca que o profissional de *design* não está capacitado para responder aos desafios atuais e não consegue atender de maneira adequada à indústria. Minuzzi e Pereira (2002) acrescentam ainda que a gestão inserida na grade curricular de cursos de *design* pode proporcionar ao futuro profissional uma visão da estrutura do negócio e a uma compreensão do universo gerencial.

Com relação ao ensino de *design*, Avendaño (2002) entende que no Brasil existem duas linhas: uma relacionada a uma visão mais tecnológica e especializada, e outra que objetiva formar profissionais com uma visão mais ampla e universal. Segundo Neumeier (2010), existem programas de estudo de caráter internacional, como: Stanford, Illinois Institute of Technology (IIT), California College of the Arts (CCA) e Kellogg, que se baseiam em artes e entretenimento, negócios e *design*, *design* e estratégia, marcas e negócios, respectivamente. McBride (2007) destaca que a disciplina de Gestão de *Design* já faz parte dos programas acadêmicos da Europa, e que os alunos graduados chegam às organizações com conhecimento equivalente aos de gestão estratégica. A autora também salienta que os cursos acadêmicos nos Estados Unidos também seguiram o mesmo caminho, onde disciplinas como finanças, contabilidade, *marketing* internacional, negócios, tecnologia estratégica, inovação, estratégia de negócios e propriedade intelectual fazem parte de suas grades curriculares. Buijs (2007) cita que, na Holanda, a Universidade de Delft tem, na grade curricular da graduação em *Design*, 10% de disciplinas relacionadas à área de gestão.

Considerando o contexto explicitado, este artigo tem como objetivo compreender o

perfil dos profissionais de *design* nas empresas e perceber diferenças existentes entre a visão brasileira e a internacional a respeito dos papéis dos profissionais de *design*, evidenciando diretrizes e caminhos a serem seguidos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente trabalho, foi desenvolvida uma revisão sistemática, de natureza aplicada e com objetivos de caráter exploratório. Uma revisão de literatura nacional e internacional foi feita, buscando comparar percepções brasileiras e internacionais sobre o tema Gestão de *Design*. No Brasil, foram pesquisadas teses e dissertações de programas de pós-graduação brasileiros, desenvolvidas nos últimos 20 anos, que tratassem, totalmente ou em parte, do papel do profissional de *design* na gestão de *design*. Para o estudo internacional, utilizou-se o portal Science Direct para a busca de artigos, publicados nos últimos 20 anos, que tivessem as palavras ‘*design manager*’, ‘*design management*’, ‘*designer*’ e ‘*strategic design*’.

Sampaio e Mancini (2007) definem revisão sistemática como uma forma de pesquisa que toma como base fontes de dados da literatura sobre um determinado tema específico, gerando um resumo de todos os estudos sobre uma intervenção. Essas revisões sistemáticas propiciam a incorporação de um número maior de objetos pesquisados, em vez de se limitar ao estudo de poucos materiais; contudo, dependem da qualidade dos estudos pesquisados. Alguns passos metodológicos devem ser observados, para o desenvolvimento acertado de uma revisão sistemática de literatura. Para esta pesquisa, adotou-se a metodologia de Sampaio e Mancini (2007), conforme Figura 14.

Etapas para a Revisão Sistemática de Literatura	Etapas da Pesquisa
1) Definir a pergunta científica	Qual o estágio atual de pesquisa sobre o papel dos profissionais de design na Gestão de Design?
2) Identificar as bases de dados a serem consultadas, definir palavras-chave e estratégias de busca	A pesquisa foi feita na world wide web usando, para a pesquisa brasileira, um sistema de busca banco de dados de teses e dissertações, partindo das palavras-chaves: 'Gestão de Design', 'Gestão do Design', 'Design Estratégico', 'designer' e 'gestor de design'. Os trabalhos foram coletados na web e através de pedidos aos autores e ao programa COMUT das Bibliotecas das Universidades Federais. Na pesquisa internacional, utilizou-se o portal de periódicos Science Direct, as palavras-chave pesquisadas foram: 'design manager', 'design management', 'designer' e 'strategic design' e o período foran os últimos 20 anos.
3) Estabelecer critérios para a seleção dos artigos a partir da busca	Tanto para a busca brasileira quanto para a internacional, foram selecionados os trabalhos que abordavam, totalmente ou em parte, do papel do profissional de design. Os que não tratavam foram excluídos da pesquisa.
4) Conduzir busca nas bases de dados escolhidas e com base na(s) estratégia(s) definida(s)	Durante o mês de agosto de 2010 foram feitas buscas sobre as teses e dissertações apresentadas nos Centros de Pesquisa brasileiros. Durante o mês de outubro de 2010 foram feitas buscas na base de dados do portal de periódicos Science Direct.
5) Comparar as buscas dos examinadores e definir a seleção inicial de trabalhos	Analisados os estudos na busca, foram selecionados 73 trabalhos para esta pesquisa, 40 brasileiros e 33 internacionais.
6) Aplicar os critérios na seleção dos trabalhos e justificar possíveis exclusões	Para seleção, os estudos deveriam abordar, em algum momento do trabalho, o papel do profissional de design na Gestão de Design. Trabalhos que não abordassem de nenhuma maneira esse tema foram excluídos.
7) Analisar criticamente e avaliar todos os estudos incluídos na revisão	As informações dos trabalhos foram organizadas e tabeladas, de maneira que fosse possível desenvolver comparações e análises.
8) Preparar um resumo crítico, sintetizando as informações disponibilizadas pelos artigos que foram incluídos na revisão	Um resumo crítico em formato de tabela foi realizado, onde as informações de cada trabalho julgadas relevantes para este estudo foram elencadas. Para os trabalhos brasileiros, as informações tabeladas foram: tipo, ano de publicação, centros de pesquisa, formação dos autores, programas de pós-graduação, palavras-chave, métodos de pesquisa utilizados, setores de atividade, papel do profissional de design e objetivos dos trabalhos. Para os trabalhos internacionais foram tabeladas as seguintes informações: título do artigo, autor, ano de publicação, resumo, periódico publicado, palavras-chave.
9) Apresentar uma conclusão, informando a evidência sobre os efeitos da intervenção	A partir da análise das informações contidas nos 40 trabalhos brasileiros e nos 33 trabalhos internacionais, foi possível mapear o atual estágio da produção intelectual desenvolvida e as percepções nacional e internacional sobre o papel do profissional de design na Gestão de Design.

Figura 14. Etapas da Revisão Sistemática versus as etapas de desenvolvimento deste estudo.

Fonte: Adaptado de Sampaio e Mancini, 2007.

O trabalho foi realizado inicialmente na *www*, utilizando como sistema de busca os bancos de dados digitais. Para a pesquisa brasileira, os seguintes bancos de dados de teses e dissertações foram utilizados: portal da Capes, portal Domínio Público e biblioteca digital brasileira de teses e dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Partiu-se de termos como ‘Gestão de *Design*’, ‘Gestão do *Design*’, ‘*Design* Estratégico’, ‘*designer*’ e ‘gestor de *design*’. Uma triagem foi feita a partir dos 278 trabalhos identificados, com o intuito de eliminar os trabalhos que não se enquadrassem no tema de pesquisa. Como forma de verificar se esses trabalhos abordavam completamente ou em parte o papel do profissional de *design* na Gestão de *Design*, realizou-se uma seleção, respeitando como critérios a leitura do resumo e das palavras-chave, e, quando disponível na *web*, da introdução dos trabalhos. Depois de selecionados os estudos, foram analisadas as bibliografias desses trabalhos, objetivando identificar a existência de outras dissertações e teses que não tenham sido encontradas na primeira seleção. Dessa forma, foram encontradas mais três dissertações e uma tese. Para a pesquisa internacional, foi utilizado o portal de periódicos *Science Direct*, utilizando os seguintes critérios para realização da busca: coleta dos artigos publicados nos últimos 20 anos, que contivessem os termos “*design management*”, ‘*strategic design*’, ‘*design manager*’ e ‘*designer*’, e que estivessem vinculados a áreas correlatas da gestão de *design* (negócios, gestão, ciências da decisão, artes, humanidade, engenharia e finanças). Foram encontrados 913 trabalhos, dos quais 880 foram eliminados por não tratarem diretamente do tema em questão. A grande quantidade de eliminados deveu-se à grande abrangência de significados da palavra *design*. Essa triagem foi feita com base na leitura e análise de título, resumo e palavras-chave do artigo. Na pesquisa brasileira, foram identificados 40 trabalhos que reconheciam, em parte ou totalmente, o papel do profissional de *design* na gestão de *design*. Na pesquisa internacional, chegou-se ao número de 33 artigos que reconheciam, totalmente ou em parte, o papel do profissional de *design* na gestão de *design*.

Para proceder com a obtenção dos trabalhos, inicialmente, utilizou-se a *www* para obtê-los, na íntegra, em formato digital. Os artigos internacionais foram, na sua totalidade, encontrados na *internet*. Para a busca das teses e dissertações brasileiras, utilizou-se a *web* e, quando o arquivo em meio digital não era encontrado, enviava-se um *email* para os autores dos trabalhos solicitando, se possível, o envio por *email*. Obteve-se 63% de retorno com os arquivos em formato digital. Para obter os outros 37% restantes, utilizou-se o sistema

COMUT, disponibilizado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de forma que o material impresso foi enviado pelo correio. Os dados foram tabulados conforme exemplo na Figura 15.

A	B	C	D	E	F	
1	NOME DO ARTIGO	VALIDAÇÃO	AUTOR	ANO	JOURNAL	DETALHES
2	1 Designer's responsibility: methodological and ethical dimensions	ok	Wojciech W. Gasparski	2003	Automation in Construction	Volume 12, Issue 6, Novem
3	2 Web site designs: Influences of designer's expertise and design constraints	ok	Aline Chevalier, Melody Y. Ivory	2003	International Journal of Human-Computer Studies	Volume 58, Issue 1, January
4	3 Backward design and cross-functional design management	ok	D. Daniel Sheu, D.R. Chen	2007	Computers & Industrial Engineering	Volume 53, Issue 1, August
5	4 Repercussions of complex adaptive systems on product design management	ok	R. Chiva-Gomez	2004	Technovation	Volume 24, Issue 9, Septem
6	5 Designer-buyer-supplier interface: Theory versus practice	ok	S. Dowlatshahi	2000	International Journal of Production Economics	Volume 63, Issue 2, 15 Jan.
7	6 Effective organization of design guidelines reflecting designer's design strategies	ok	Huhn Kim	2010	International Journal of Industrial Ergonomics	Volume 63, Issue 2, 15 Jan.
8	7 Knowledge level model of an individual designer as an agent in collaborative distributed design	ok	Frances M. T. Brazier, Lilia V. Moshkina, Niek J. E. Wijngaards	2001	Artificial Intelligence in Engineering	Volume 15, Issue 2, April 20
9	8 Modelling and simulation of complex systems using TPN Designer	não	Luigi Carullo, Angelo Furtaro, Libero Nigro, Francesco Pupo	2003	Simulation Modelling Practice and Theory	Volume 11, Issues 7-8, 15 C
10	9 Supporting the designer's and the user's perspectives in computer-aided architectural design	não	Kai-Florian Richter, Ben Weber, Brett Bojduj, Sven Bertel	2010	Advanced Engineering Informatics	Volume 24, Issue 2, April 20
11	10 The lonesome cowboy: A study of the usability designer role in systems development	não	Inger Boivie, Jan Gulliksen, Bengt Göransson	2006	Interacting with Computers	Volume 18, Issue 4, July 200
12	11 Implementation in economies with non-convex production technologies unknown to the designer	não	Guoqiang Tian	2009	Games and Economic Behavior	Volume 66, Issue 1, May 20
13	12 Focus groups to support the industrial/product designer: a review based on current literature and designers' feedback	não	Anne Bruseberg, Deana McDonagh-Philip	2002	Applied Ergonomics	Volume 33, Issue 1, January
14	13 Assisting designer using feature modeling for lifecycle	não	Aurélien Riou, Christian Mascle	2009	Computer-Aided Design	Volume 41, Issue 12, Decem
15	14 Construction and characterization of a thrombin-resistant designer FGF-based collagen binding domain angiogen	não	M. Brey, Andrew Gassman, Anu Subramanian, Jen Calceterra, William Wolf, Connie L. Hall, William H. Velandar, Wilson	2008	Biomaterials	Volume 29, Issue 3, January
16	15 Design media for the cognitive designer	não	Rivka Oxman	2000	Automation in Construction	Volume 9, Issue 4, July 2000
17	16 Designer chaos	não	M. Field	2001	Computer-Aided Design	Volume 33, Issue 5, 1 April :
18	17 The colour of domestic and the designer chicken	não	Andrew Shennov	2009	Optics & Laser Technolov	Volume 43, Issue 2, March :

Figura 15. Extrato da tabulação das informações da pesquisa internacional.

Fonte: Coleta de dados.

A partir da leitura na íntegra dos trabalhos selecionados, as informações foram tabeladas e analisadas. Nesse sentido, foram utilizados os seguintes agrupamentos para a pesquisa: tipo (tese, dissertação e artigo); ano de publicação; periódicos onde foram publicados os artigos internacionais; regiões de publicação (no Brasil e no mundo); publicação brasileira ou internacional; palavras-chave; e profissional de *design* atuante na gestão de *design*.

## RESULTADOS

Os resultados a seguir foram elencados nos seguintes itens: tipos de publicações

brasileiras e internacionais; periódicos onde foram publicados os artigos internacionais; regiões de publicação; palavras-chave das publicações brasileiras e internacionais; ano de publicação dos trabalhos; e reconhecimento dos profissionais de *design* nas publicações brasileiras e internacionais.

## TIPOS DE PUBLICAÇÕES BRASILEIRAS E INTERNACIONAIS

Foram encontrados 40 trabalhos brasileiros, entre três teses e 37 dissertações, e 33 artigos publicados em periódicos internacionais que tratavam sobre o tema em questão, conforme ilustrado no gráfico da Figura 16.

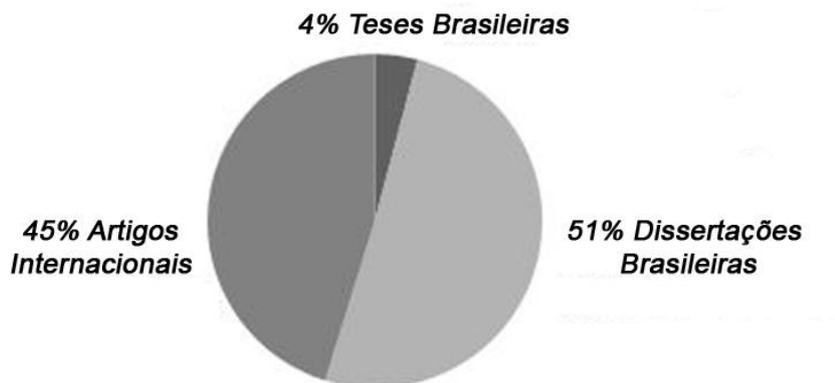


Figura 16. Gráfico do tipo de trabalhos encontrados.  
Fonte: Coleta de dados.

## PERIÓDICOS ONDE FORAM PUBLICADOS OS ARTIGOS INTERNACIONAIS

O gráfico da Figura 17 evidencia um grande destaque para o periódico *Design Studies*, com 17 do total de 33 artigos publicados. A seguir, com três publicações, encontra-se o periódico *Computers in Industry*. Com duas publicações cada, estão os periódicos *Technovation*, *Automation in Construction* e *Long Range Planning*. Já os periódicos *Journal of Materials Processing Technology*, *International Journal of Production Economics*, *International Journal of Industrial Ergonomics*, *International Journal of Human-Computer Studies*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *Computers & Industrial Engineering* e *Artificial Intelligence in Engineering* apresentam uma publicação cada.

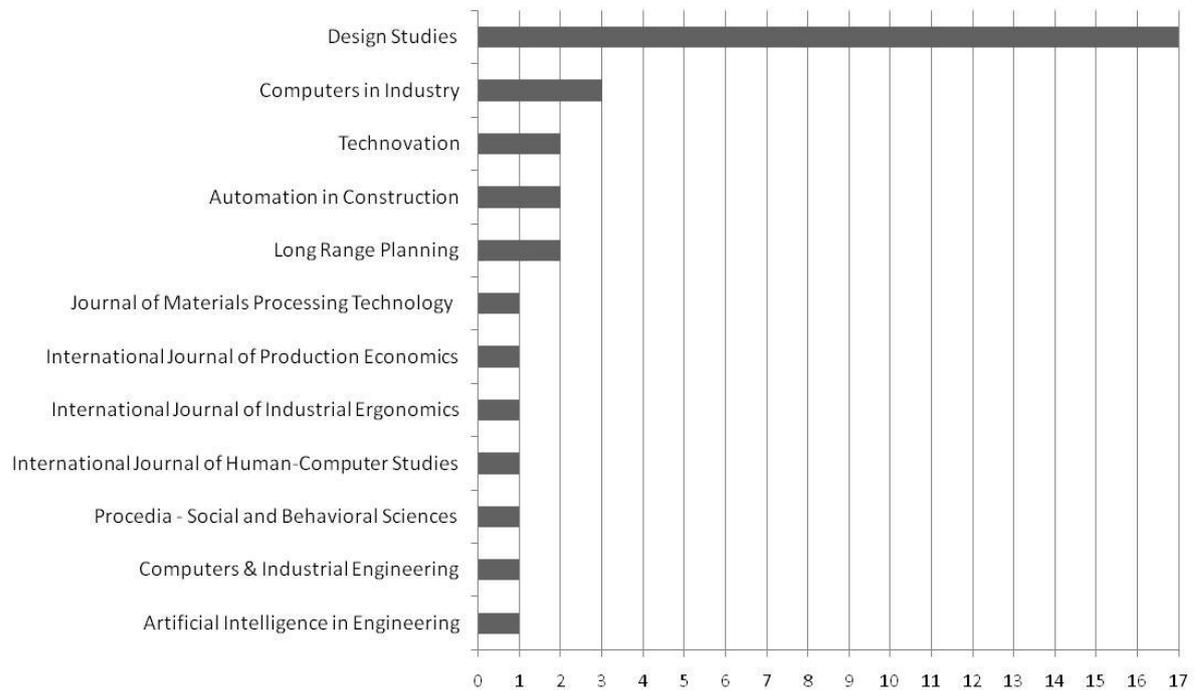


Figura 17. Periódicos onde foram publicados os artigos internacionais.  
Fonte: Coleta de dados.

## REGIÕES DE PUBLICAÇÃO

As regiões do Brasil com maior destaque de publicações são a Sul, com 24 publicações, e a Sudeste, com 14 publicações. A região Nordeste aparece a seguir com duas publicações sobre o tema em questão.



Figura 18. Estados do Brasil e o número de teses e dissertações que tratam do tema.  
Fonte: Autora.

Na Figura 19, pode-se observar que no Reino Unido estão 22 autores dos artigos internacionais, seguido da China, com nove, e dos Países Baixos, com sete autores de trabalhos. Em seguida, aparecem seis autores na França e seis na Espanha. Já a Itália tem cinco autores de publicações, seguido de Taiwan e Estados Unidos da América com quatro autores cada. A Tailândia vem em seguida com três autores dos artigos publicados sobre o tema. Com um autor cada estão os países: Islândia, Dinamarca, Coreia, Austrália, Finlândia, Polônia e Turquia.

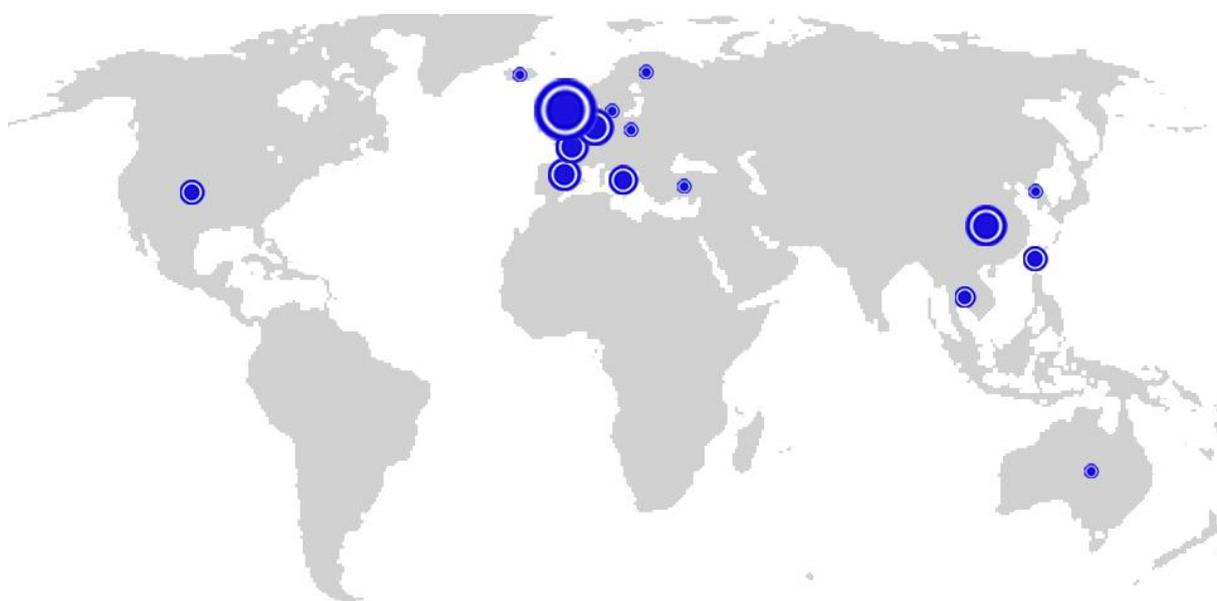


Figura 19. Países no Mundo (exceto Brasil) e quantidade de autores que publicaram artigos que tratam do tema.

Fonte: Autora.

## **PALAVRAS-CHAVE DAS PUBLICAÇÕES BRASILEIRAS E INTERNACIONAIS**

A Tabela 4 evidencia que a palavra-chave, presente nos trabalhos brasileiros pesquisados, com maior número de ocorrências foi *design*, seguido de *Gestão de Design* e *Gestão do Design*, com 18, 12 e oito ocorrências, respectivamente. *Estratégia* também aparece em oito trabalhos; *competitividade*, em sete; *inovação*, em cinco; e *design estratégico*, em quatro. As palavras-chave *gestão*, *projeto* e *MPEs* (Micro e Pequenas Empresas) aparecem em três trabalhos distintos. Já as palavras-chave *design industrial*, *metodologia de projeto*,

processo de *design*, moda e polo moveleiro são observadas duas vezes nos trabalhos analisados.

Tabela 4. Palavras-chave presentes nos trabalhos brasileiros

Palavras-chave dos trabalhos brasileiros	Quantidade
<i>Design</i>	18
Gestão de design	12
Gestão do design	8
Estratégia	8
Competitividade	7
Inovação	5
<i>Design</i> estratégico	4
Gestão	3
Projeto	3
MPEs	3
<i>Design</i> industrial	2
Metodologia de projeto	2
Processo de design	2
Moda	2
Polo moveleiro	2

Fonte: A autora.

No âmbito internacional, as palavras-chave com maior número de ocorrência estão apresentadas na Tabela 5. A palavra-chave *design management*, com maior número de ocorrências, aparece em 16 dos 33 artigos internacionais, indicando que mais de 50% dos trabalhos têm foco direto no tema gestão de *design*. A seguir, com sete ocorrências, aparece a expressão *case study(ies)*, destacando um procedimento de pesquisa utilizado em alguns trabalhos. As palavras-chave *collaborative design* e *product design* estão presentes em quatro trabalhos cada. Na sequência, em três desses artigos, estão presentes as expressões *design process(es)*, *design cognition* e *communication*. Interessante destacar que a palavra *designer* aparece somente em dois dos 31 trabalhos. As palavras-chave *innovation*, *product development*, *multi-agent systems*, *design strategy(ies)*, *product design management*, *design for manufacturing*, *distributed design* e *design activity* também apresentam duas ocorrências para cada uma.

Tabela 5. Palavras-chave encontradas nos artigos internacionais que tratam do tema.

Palavras-chave	Quantidade
<i>Design management</i>	16
<i>Case study(ies)</i>	7
<i>Collaborative design</i>	4
<i>Product design</i>	4
<i>Design process(es)</i>	3
<i>Design cognition</i>	3
<i>Communication</i>	3
<i>Design strategy(ies)</i>	3
<i>Innovation</i>	2
<i>Product development</i>	2
<i>Designers</i>	2
<i>Multi-agent systems</i>	2
<i>Product design management</i>	2
<i>Design for manufacturing</i>	2
<i>Distributed design</i>	2
<i>Design activity</i>	2

Como palavras em comum nos estudos brasileiros e internacionais, encontram-se gestão de/do *design* (*design management*), inovação (*innovation*), processo de *design* (*design process(es)*).

## ANO DE PUBLICAÇÃO DOS TRABALHOS

Em 1994 e 1996 notam-se somente publicações brasileiras. Já em 1999, começam a aparecer publicações internacionais também. Na soma das publicações brasileiras e internacionais, percebe-se que os últimos cinco anos foram responsáveis por mais da metade das publicações analisadas, conforme é evidenciado na Tabela 6.

Tabela 6. Número de publicações ao longo dos anos no Brasil e no Exterior

Ano	Publicações Brasileiras	Publicações Internacionais	Total Geral
1994	1	0	1
1996	1	0	1
1999	1	1	2
2000	1	2	3
2001	3	3	6
2002	1	0	1
2003	3	6	9

Ano	Publicações Brasileiras	Publicações Internacionais	Total Geral
2004	2	1	3
2005	4	4	8
2006	6	2	8
2007	1	5	6
2008	4	2	6
2009	7	3	10
2010	5	4	9

## RECONHECIMENTO DOS PROFISSIONAIS DE *DESIGN* NAS PUBLICAÇÕES BRASILEIRAS E INTERNACIONAIS

Em 16 trabalhos pesquisados, os profissionais de *design* tinham reconhecidos seus papéis e funções na gestão de *design*. Já nos 24 trabalhos restantes, esses profissionais, por vezes, não eram bem identificados, reconhecidos e/ou não tinham os papéis e funções claramente definidos.

Em 71% dos artigos internacionais, nota-se uma grande preocupação em elencar as características e os requisitos essenciais dos profissionais de *design*, como competências (conhecimentos, habilidades, atitudes), liderança, empreendedorismo, pró-atividade, comunicação e capacidade de integração. Nos trabalhos pesquisados, fala-se constantemente do *designer*; entretanto, em somente 27% desses estudos são encontradas menções sobre a figura do gestor ou gerente de *design*.

## DISCUSSÃO

Os trabalhos brasileiros publicados durante a década de 1990 não enfatizam de maneira clara e bem definida o papel do gestor de *design* e, por vezes, tratam brevemente das funções desse profissional na gestão de *design*. Nota-se que os estudos concentram-se em etapas dos processos produtivos, sem ressaltar grande integração da equipe de *design* com os demais departamentos. Entretanto, o *designer* começa a assumir um papel de destaque no desenvolvimento de produtos. O único artigo internacional dos anos 1990 (em 1999) elabora um *framework* da Gestão de *Design* e inclui o gestor de *design* nesse esquema. Esse artigo

também já aborda características dos *designers*, dando grande destaque para as competências. A partir dos anos 2000, começa a aparecer, gradativamente, nas publicações brasileiras, a figura de um gestor de *design*, ou de um *designer* com maior acesso e integração à alta direção da empresa. Nessa etapa das publicações, destaca-se também uma maior integração das equipes envolvidas nos projetos.

Nos últimos sete anos da análise das publicações, observam-se mais debates acerca do profissional chamado gestor de *design*, identificando que, por vezes, em empresas de maior porte, existirá espaço para um profissional de *design* atuando diretamente na alta direção da empresa e tendo ligação direta com outro profissional de *design*: o gestor de projetos das equipes de *design*. Já em empresas de menor porte, o profissional responsável pela gestão de *design* pode ser o próprio *designer*-líder da equipe de gerenciamento desses projetos, tendo também ligação e acesso direto à alta direção da empresa. Martins (2004) explica que é de responsabilidade do gestor de *design* todo o processo de concepção de produtos tangíveis e intangíveis. Nas grandes empresas, o autor defende que é de responsabilidade desse profissional a supervisão das equipes envolvidas em cada projeto, adequando-se às particularidades de suas ações. Pereira (2009) defende que se deve ter uma visão holística sobre a abrangência do negócio, integrando as unidades operacionais no contexto da estratégia global da empresa. Martins (2004) também salienta que, nas pequenas empresas, exclui-se a tarefa de supervisão de equipes pela inexistência de unidades de negócio. Entretanto, a autora destaca que esse profissional necessita definir ações que norteiem o processo de projetos integrados com os objetivos e estratégias da organização.

Nesses últimos sete anos de publicações brasileiras (MARTINS, 2004; BRITO DA SILVA, 2009; DICKIE 2010; entre outras), conceitos de liderança e competência aparecem relacionados ao perfil do gestor de *design*. Logo, esses atributos são relevantes e indicam a necessidade de uma maior compreensão de suas dimensões e de sua importância para o bom desempenho da função.

Com relação às publicações internacionais, evidencia-se um entendimento mais avançado da importância da integração da equipe de *design* com os demais participantes de um projeto (REID *et al.*, 2000; LAUCHE, 2005). Também aparecem conceitos de conhecimento compartilhado (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008), competências das organizações e dos profissionais (BRUCE *et al.*, 1999; BELKADI *et al.*, 2007), liderança nas equipes de *design* (LEE; CASSIDY, 2007) e do *design* como um agente de conhecimento e

integração nas organizações (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; GIRARD; ROBIN, 2006). Evidencia-se também que, em determinados estudos de caso (BERTOLA; TEIXEIRA, 2003; LAUCHE, 2005), as empresas pesquisadas detêm uma boa compreensão da gestão de *design* e demonstram utilizar políticas de *design*. Entretanto, grande parte dos artigos internacionais não menciona especificamente a figura do gestor ou gerente de *design*.

Uma questão pertinente encontrada em alguns trabalhos publicados no Brasil (AVENDAÑO, 2002; GALLINA, 2006; ANDRADE, 2009) refere-se à formação acadêmica dos *designers* brasileiros, ou seja, a preparação e a capacitação desses profissionais para atuarem no mercado de trabalho face ao pouco conhecimento dos conceitos de gestão adquiridos nos cursos de graduação de Desenho Industrial. Desse questionamento, surgem discussões sobre a formação do gestor de *design*, destacando que esse profissional não necessariamente seria um *designer*. Segundo Gallina (2006), o primordial é que o profissional responsável pelo *design* na organização visualize prováveis potencialidades do setor e as considere e as utilize como valores a serem integrados em todos os aspectos. Já nos artigos internacionais, a formação dos *designers* não parece ser uma preocupação explícita. Bertola e Teixeira (2003) destacam que, na Itália, muitos *designers* são empreendedores, o que explica a tradição de aplicar as competências de *design* para gerir recursos e orientar decisões estratégicas de negócios. Candi (2010) vai mais além, afirmando que, muitas vezes, o *design* existe mesmo sem a presença de um *designer* ou mesmo sem o reconhecimento do *design* como tal.

Pela leitura e análise dos artigos internacionais, depreende-se que a pouca menção à figura do gestor ou gerente de *design* acontece em função do perfil dos profissionais de *design* no exterior. Percebe-se que, tanto a formação quanto as características pessoais dos *designers* internacionais possibilitam que estes tenham um perfil esperado de um gestor de *design*.

## CONCLUSÃO

Este artigo apresentou uma revisão sistemática de literatura nacional e internacional acerca dos profissionais de *design* participantes da gestão de *design*. Isso permitiu mapear a produção intelectual publicada, tanto em programas de pós-graduação brasileiros quanto em periódicos internacionais, nos últimos 20 anos, que tratam do profissional de *design* integrado

na Gestão de *Design*, evidenciando oportunidades de pesquisa na área.

Com base no conjunto de informações coletadas, pôde-se concluir que houve uma evolução gradativa no entendimento, nacional e internacional, das funções, responsabilidades e características almejadas do profissional de *design*, ao longo do tempo. Todavia, a figura do gestor de *design* ainda não é claramente definida, tendo lacunas na compreensão do seu real papel na gestão de *design*.

Nota-se que certos aspectos foram discutidos primeiramente no exterior, sendo debatidos no Brasil posteriormente. Liderança, autonomia, competências (conhecimentos, habilidades, atitudes), empreendedorismo, pró-atividade, comunicação, integração e capacidade de trabalho em equipe foram elencados como características fundamentais dos profissionais de *design*, tanto na pesquisa nacional quanto na internacional. Embora tenham sido citadas, essas características não foram estudadas em profundidade. Além disso, observa-se um grande avanço do profissional no exterior, em oposição à realidade brasileira. Pode-se concluir que essa diferença resulte do meio em que o profissional vive – mas grande parte advém da formação acadêmica desse profissional e do perfil pessoal de cada indivíduo.

Diante da relevância da compreensão da Gestão de *Design* pelos *designers*, fica a pergunta se os profissionais brasileiros estariam preparados para assumir a função de gestores de *design* dentro das empresas. Além dessa, outra questão a ser levantada seria, então, qual a melhor formação para um gestor de *design*. Essa questão leva em conta a carência de uma maior abordagem desse tema, já que poucos são os cursos de graduação e pós-graduação brasileiros que incluem disciplinas da área de gestão em suas grades curriculares.

A pesquisa realizada tem a limitação de ter sido embasada em uma amostra de teses e dissertações brasileiras, bem como em artigos de 12 periódicos internacionais, não sendo possível aplicar seus resultados e conclusões na totalidade de estudos sobre o tema. Portanto, sugere-se ampliar ainda mais o leque de pesquisas futuras em teses e dissertações internacionais e em estudos semelhantes.

Salienta-se a dificuldade ocorrida para a obtenção das teses e dissertações, seja pela indisponibilidade em meio virtual dos trabalhos mais antigos, ou mesmo pela inexistência ou mau funcionamento de determinados sistemas virtuais de busca de teses e dissertações dos centros de pesquisa brasileiros. A dificuldade ocorreu somente na pesquisa das publicações brasileiras, já que na pesquisa das publicações internacionais a obtenção dos artigos teve sucesso em sua totalidade. Entende-se ser necessário um incentivo maior para a troca de

conhecimentos e para o aumento do volume de publicações em congressos e periódicos brasileiros, já que os artigos, muitas vezes, têm mais facilidade de acesso do que teses e dissertações. Depreende-se que, com incentivo à disseminação de conhecimentos acerca da compreensão da gestão de *design* pela ótica brasileira, estudos brasileiros conseguirão ir ao encontro das pesquisas e tendências globais sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ACKLIN, Claudia. Disponível em: < <http://hslu.academia.edu/ClaudiaAcklin/Papers/110607/Lucerne-Design-Management-Model> >. Acesso em: 26 out. 2010.
- ANDRADE, Maurício Bergenthal de. *Análise da Gestão de Projetos de Design nos Escritórios e Prestadores de Serviços em Design de Porto Alegre: Proposta baseada em estudos de caso*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 10.006: Diretrizes para a Qualidade no Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: ABNT, 2003.
- AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. Resgate do Protagonismo do Desenhista Industrial Através da Gestão do *Design*. In: 5º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2002. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.n.] 2002. [s.p.]
- BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M. Competency characterization by means of work situation modeling. *Computers in Industry*, v. 58, p. 164-178, 2007.
- 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, p. 181-194, 2003.
- BEST, Kathryn. *Design Management: managing design strategy, process and implementation*. Switzerland: Ava, 2006.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth, 2003.
- BRITO DA SILVA, Sandra de. *As forças da gestão do design nos níveis estratégico, tático e operacional: um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A.* Dissertação (Mestrado). 2009. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.
- BRUCE, Margaret; COOPER, Rachel; VAZQUEZ, Delia. Effective design management for small businesses. *Design Studies*, v. 20, 1999.

BUIJS, J. Design Management Education at the Delft University of Technology. *Design Management Review*, v. 18, n. 3, p. 63-68, 2007.

CANDI, Marina. The sound of silence: Re-visiting silent design in the internet age. *Design Studies*, v. 31, n. 2, p. 187-202, 2010.

CPD – Centro Português de Design. *Manual de Gestão do Design*. Porto, Portugal: 1997.

DESIGN COUNCIL. Disponível em: < [www.designcouncil.org.uk](http://www.designcouncil.org.uk) >. Acesso em: 12 ago. 2010.

DICKIE, Isadora Burmeister. *Gestão de design aplicada: estratégias de comunicação no contexto do design sustentável*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.

FASCIONI, Ligia. Considerações sobre a formação dos gestores de *design* no Brasil. Anais do P&D *Design*, São Paulo, SP, 2008.

GALLINA, Marcelo Catto. *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, PR, 2006.

GIRARD, Philippe; ROBIN, Vincent. Analysis of collaboration for project design management. *Computers in Industry*, v. 57, p. 817-826, 2006.

KLEINSMANN, Maaïke; VALKENBURG, Rianne. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. *Design Studies*, v. 29, p. 369-386, 2008.

LAUCHE, Kristina. Job design for good design practice. *Design Studies*, v. 26, p. 191-213, 2005.

LEE, Kim C. K.; CASSIDY, Thomas. Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. *Design Studies*, v. 28, p. 437-462, 2007.

MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. *Design Estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 1994.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. *A gestão de design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.

MCBRIDE, Mary. Design Management: Future Forward. *Design Management Review*, vol.18, n. 3. DMI: France, 2007.

MINUZZI, Reinilda; PEREIRA, Alice Theresinha Cybis. Gestão do Design x Designers – entre a teoria e a prática. 5º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN. *Anais...* Brasília: [s.n.], 2002. [s.p.]

- MORAES, Márcia Bergmann. *O impacto do design no desempenho de empresas da indústria eletroeletrônica brasileira*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2007.
- MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Cláudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. In: *RAE*, São Paulo: v. 5, n. 1, 2006.
- NEUMEIER, Marty. *A Empresa Orientada pelo Design*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PEREIRA, Delcio. *Competências da Gestão Estratégica do Design no Pólo Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro (SC)*. Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2009.
- PMBOK, 2000. In: *Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK*. PMI: 2000.
- REID, F. J. M. *et al.* The management of electronics engineering design teams: linking tactics to changing conditions. *Design Studies*, v. 21, p. 75-97, 2000.
- RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SAMPAIO, R.F; MANCINI, M.C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, São Carlos, n. 1, v.11, n.1, jan-fev.2007.
- SILVA, Cláudio Henrique da. *Balanced scorecard como ferramenta para gestão estratégica de design*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.
- SILVEIRA, Carina Santos; PEDROSA, Taís Moraes Campos; PEQUINI, Suzi Marino. A capacitação de profissionais para a implantação da gestão de design nas empresas. 5º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN. *Anais...* Rio de Janeiro, [s.n.], 2002. [s.p.]
- SVID - Swedish Industrial Design Foundation. *10 points – Attitudes, profitability and Design maturity in Swedish companies*. Disponível em: < [http://www.svid.se/upload/For\\_foretag/Undersokningar/Folder\\_10\\_points.pdf](http://www.svid.se/upload/For_foretag/Undersokningar/Folder_10_points.pdf) >. Acesso em: 01 out. 2010.
- VALLE, André Bittencourt *et al.* *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

## APÊNDICE A - TRABALHOS BRASILEIROS CONSIDERADOS NA ANÁLISE DOS DADOS DESTE ARTIGO

- [1] ANDRADE, Maurício Bergenthal de. *Análise da Gestão de Projetos de Design nos Escritórios e Prestadores de Serviços em Design de Porto Alegre*: Proposta Baseada em Estudos de Caso. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.
- [2] AURIANI, Márcia. *Gestão de Design nas indústrias de Calçados Femininos Jaú*. Dissertação (Mestrado). Universidade Paulista, São Paulo, SP, 2004.
- [3] AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. *Interação designer/empresa no contexto estratégico do desenvolvimento do produto*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2003.
- [4] BENDER, Ana Regina. *Inovação orientada pelo design estratégico: o caso da indústria de confecção de artigos do vestuário no Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2010.
- [5] BERNARDO, Graziela Nicola. *Gestão estratégica do design de embalagens: a comunicação visual a serviço da marca*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2008.
- [6] BRITO DA SILVA, Sandra de. *As forças da gestão do design nos níveis estratégico, tático e operacional: um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A.* Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2009.
- [7] CABRAL, Glenda Gomes. *Gestão de design em indústrias de produtos de uso: um estudo de caso da Companhia Industrial de Vidro - CIV*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2008.
- [8] CARDONETTI, Vivien Kelling. *Princípios norteadores para a implementação e avaliação da gestão de design nas MPES do setor industrial de vestuário*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- [9] CARDOZO, Marcos Antonio. *Modularização e design: um estudo de caso sobre o cockpit do modelo Fox da Volkswagen do Brasil*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2005.
- [10] CARNIATTO, Izamara Vanessa. *Gestão de design e artesanato: uma abordagem com base na pesquisa-ação*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2008.
- [11] CASTEIÃO, André Luiz. *A Gestão de Design como Diferencial Competitivo em microempresas do Setor Moveleiro*. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2006.
- [12] CRUZ, Karen Rejane Viana Abs da. *Aplicação de Design Estratégico no Polo Joalheiro de Guaporé*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2010.
- [13] DAMIN, Vânia Maria. *Elementos sobre o processo de Construção do briefing. O caso Saccaro*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.
- [14] DICKIE, Isadora Burmeister. *Gestão de design aplicada: estratégias de comunicação no contexto do design sustentável*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.
- [15] EMIDIO, Lucimar de Fátima Bilmaia. *A gestão do design como estratégia de desenvolvimento para MPES do vestuário de moda: um estudo de caso na região de Londrina*.

- Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP, 2006.
- [16] FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas. *Modelo organizacional de autogestão para projetos sociais: uma ação de design*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2005.
- [17] FRANZOI, Luciana. *Diretrizes para um programa de gestão de design com foco em produtos alimentícios de grupos produtivos familiares: a ótica do consumidor e do design*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- [18] FREIRE, Anderson. *Avaliação da gestão para inovação nas empresas de design no Brasil*. Dissertação (Mestrado). ESDI/UERG, Rio de Janeiro, RJ, 2010.
- [19] GALLINA, Marcelo Catto. *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, PR, 2006.
- [20] JAYME, Maria Emília Mendes. *Tendências: recomendações para seu uso na gestão do design das MPEs produtoras de louça de mesa de Campo Largo – PR*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2009.
- [21] LEMOS, Roselie de Faria. *A inserção do design em indústrias de utensílios domésticos dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado). Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2006.
- [22] MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. *Design Estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1994.
- [23] MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. *A influência do processo de especificação de produtos para a eficácia dos projetos*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2003.
- [24] MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. *A gestão de design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.
- [25] MINUZZI, Reinilda de Fátima Berguenmayer. *A formação do designer de superfície na UFSC e a atuação do designer em empresa cerâmica de SC no contexto da gestão do design*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.
- [26] MORAES, Márcia Bergmann. *O impacto do design no desempenho de empresas da indústria eletroeletrônica brasileira*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- [27] NASCIMENTO, Marilzete Basso. *A incorporação do design por uma indústria moveleira voltada ao seguimento popular: um estudo de caso no polo moveleiro de Arapongas – PR*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.
- [28] OLIVEIRA, Romeu Dâmaso de. *Design Industrial e Empresa de Pequeno Porte: Interações, Benefícios e Estratégias*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2000.
- [29] PEREIRA, Delcio. *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.
- [30] RAMOS, Carlos Fabian Reinoso. *Importância do design nas empresas sob o enfoque estratégico: estudo de caso nas indústrias de móveis para escritório*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 1996.
- [31] RIVA, Josiane Lazaroto. *A interação entre as áreas de design e marketing para o sucesso de projetos inovadores de embalagens*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de

Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

[32] RODRIGUES, Renato Buchele. *A atividade de gestão do design nas organizações: um estudo no polo moveleiro de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, 2005.

[33] RYBALOWSKI, Tatiana Messer. *A Gestão da diferenciação de produtos de moda: a inserção do artesanal na confecção industrial*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

[34] RUIZ, Eugênio Weishaupt. *O design no marketing de produtos: um estudo exploratório na indústria eletro-eletrônica brasileira*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1999.

[35] SANTOS, Luis Cláudio Belmonte dos. *Subsídios para gestão de design na indústria moveleira*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

[36] SELEME, Eliane Betazzi Bizerril. *Design um fator estratégico para a competitividade da indústria moveleira*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

[37] SHUL, Geane Cristina. *O design como diferencial competitivo: um estudo em pequenas empresas calçadistas do Vale do Sinos*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2006.

[38] SILVA, Cláudio Henrique da. *Balanced scorecard como ferramenta para gestão estratégica de design*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

[39] SOUZA, Cleone Ferreira de. *A inserção do design como fator gerador de diferencial competitivo para as micro e pequenas empresas calçadistas da Paraíba*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2006.

[40] TEIXEIRA, Joselena de Almeida. *O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2005.

## **APÊNDICE B - TRABALHOS INTERNACIONAIS CONSIDERADOS NA ANÁLISE DOS DADOS DESTA ARTIGO**

[41] BELKADI, F.; BONJOUR, E.; DULMET, M. Competency characterization by means of work situation modeling. *Computers in Industry*, v. 58, pp 164–178, 2007.

[42] 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, pp 181-194, 2003.

[43] BRAZIER, Frances M. T.; MOSHKINA, Lilia V.; WIJNGAARDS, Niek J. E. Knowledge level model of an individual designer as an agent in collaborative distributed design. *Artificial Intelligence in Engineering*, v. 15, p. 137-152, 2001.

[44] BRUCE, Margaret; COOPER, Rachel; VAZQUEZ, Delia. Effective design management for small businesses. *Design Studies*, v. 20, p. 297-315, 1999.

[45] BUSBY, J. S. Error and distributed cognition in design. *Design Studies*, v. 22, n. 3, p. 233-254, 2001.

[46] CANDI, Marina. The sound of silence: Re-visiting silent design in the internet age.

*Design Studies*, v. 31, n. 2, p. 187-202, 2010.

[47] CHEVALIER, Aline; IVORY, Melody Y. Web site designs: Influence s of designer's expertise and design constraints. *Human-Computer Studies*, v. 58, p. 57–87, 2003.

[48] CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquín. Linking *design* management skills and *design* function organization: An empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producers. *Technovation*, v. 27, p. 616–627, 2007.

[49] CHIVA-GOMEZ, R. Repercussions of complex adaptive systems on product design Management. *Technovation*, v. 24, p. 707–711, 2004.

[50] DANIEL SHEU, D.; CHEN, D.R. Backward design and cross-functional design management. *Computers & Industrial Engineering*, v. 53, p. 1-16, 2007.

[51] DELL'ERA, Claudio; VERGANTI, Roberto. Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: Knowledge Diversity and Innovation. *Long Range Planning*, v. 43, p. 123-141, 2010.

[52] DEMIRKAN, Halime. Generating design activities through sketches in multi-agent systems. *Automation in Construction*, v. 14, p. 699–706, 2005.

[53] DONG, Andy. The latent semantic approach to studying design team communication. *Design Studies*, v. 26, n. 5, p. 445-461, 2005.

[54] DOWLATSHAHI, S. Designers-buyer-supplier interface: Theory versus practice. *International Journal of Production Economics*, v. 63, p. 111-130, 2000.

[55] FERRER, I.; RIOS, J.; CIURANA, J. An approach to integrate manufacturing process information in part design phases. *Journal of Materials Processing Technology*, v. 209, p. 2085-2091, 2009.

[56] GASPARSKI, Wojciech W. Designers's responsibility: methodological and ethical dimensions. *Automation in Construction*, v. 12, p. 635-640, 2003.

[57] GIRARD, Philippe; ROBIN, Vincent. Analysis of collaboration for project *design* management. *Computers in Industry*, v. 57, p. 817-826, 2006.

[58] KIM, Huhn. Effective organization of *design* guidelines reflecting designer's design strategies. *International Journal of Industrial Ergonomics*, p. 1-20, 2010.

[59] KLEINSMANN, Maaike; VALKENBURG, Rianne. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. *Design Studies*, v. 29, p. 369-386, 2008.

[60] KRUKASETA, Preechaya; SAHACHAISAREEB, Nopadon. Design elements communicate on issues of the environmental conscious concept. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 5, p. 1262-1266, 2010.

[61] LAUCHE, Kristina. Job design for good design practice. *Design Studies*, v. 26, p. 191-213, 2005.

[62] LEE, Kim C. K.; CASSIDY, Thomas. Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. *Design Studies*, v. 28, p. 437-462, 2007.

[63] MORELLI, N. Product-service systems, a perspective shift for designers: A case study: the design of a telecentre. *Design Studies*, v. 24, p. 73-99, 2003.

[64] PERSON, Oscar *et al.* Should new products look similar or different? The influence of the market environment on strategic product styling. *Design Studies*, v. 29, p. 30-48, 2008.

[65] RAVASI, Davide; LOJACONO, Gabriella. Managing Design and Designers for Strategic Renewal. *Long Range Planning*, v. 38, p. 51-77, 2005.

[66] REID, F. J. M. *et al.* The management of electronics engineering design teams: linking tactics to changing conditions. *Design Studies*, v. 21, p. 75-97, 2000.

[67] SUNG, Tung-Jung ; YOU, Manlai. A method for establishing an online design audit platform. *Design Studies*, v. 28, p. 195-211, 2007.

[68] TZORTZOPOULOS, Patricia *et al.* Clients' activities at the design front-end. *Design*

*Studies*, v. 27, n. 6, p. 657-683, 2006.

[69] WANG, Jian Xun *et al.* Design and implementation of an agent-based collaborative product *design* system. *Computers in Industry*, v. 60, p. 520-535, 2009.

[70] WHYTE, Jennifer K. *et al.* Designing to compete: lessons from Millennium Product winners. *Design Studies*, v. 24, p. 395-409, 2003.

[71] WONG, Franky W. H.; LAM, Patrick T. I.; CHAN, Edwin H. W. Optimizing design objectives using the Balanced Scorecard approach. *Design Studies*, v. 30, p. 369-392, 2009.

[72] XIJUAN, Liu, YINGLIN, Wang; SHOUWEI, Jiang. A metrics based task analysis model for design review planning. *Design Studies*, v. 24, p. 375-390, 2003.

[73] YAIR, Karen; PRESS, Mike; TOMES, Anne. Crafting competitive advantage: crafts knowledge as a strategic resource. *Design Studies*, v. 22, p. 377-394, 2001.

**4 ARTIGO 3**

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

***DESIGN PROFESSIONAL ACTIVITY ANALYSIS  
IN DESIGN MANAGEMENT***

---

**Análise da atividade do profissional de *design* envolvido na gestão de *design***

---

LIBÂNIO, Cláudia de Souza. mestranda; PPGEPI | UFRGS  
clasl@terra.com.br

AMARAL, Fernando Gonçalves. doutor; PPGEPI | UFRGS  
amaral@producao.ufrgs.br

**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 sua ligação com a empresa e os demais setores envolvidos. O objetivo deste artigo é analisar 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, de natureza 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 estrutura da atividade do profissional de *design*, bem como suas 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:** *The perception of the design use as an essential element for achieving competitive advantage suggests in companies the need to manage also the design activities. However, little is said about the activity of these design professionals who participate in this process, their roles, functions and competencies, and even about their connection to a company and other sectors involved. This article aims to analyze the work relations of design professionals connected to organizations both internal and externally, looking 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 of a qualitative nature, with in-depth interviews with three design professionals. Subsequently, an analysis was made of the responses, allowing the comparison of these data with the theoretical researched. Through this case study, it was possible to realize the characteristic and the structure of the activity of the design professional as well as its relations with its main coworkers, when connected intern and externally to organizations.*

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

---

## INTRODUÇÃO

A inserção do *design* como uma atividade multidisciplinar, que interage com os diversos níveis e estruturas em uma organização, é tema constante de debates e estudos relacionados à gestão de *design* nas organizações. Entretanto, 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 peça-chave nesse processo, uma vez que 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 principais: formar parceiros-gerentes e *designers*, e desenvolver métodos para integrar o *design* no ambiente organizacional. Kotler e Rath (1984) corroboram essa afirmação e enfatizam que os *designers* devem participar de todas as etapas de desenvolvimento dos produtos, interagindo com todas as áreas envolvidas em determinado projeto. Em sua definição de gestão de *design*, Avendaño (2003) salienta a importância da integração dos diversos agentes participantes da gestão de *design* e defende também a participação ativa desses envolvidos nas decisões dos produtos.

## 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 ainda que, em 1975, nos Estados Unidos da América, 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 diversos fatores e as ações dos indivíduos envolvidos da gestão de *design*. A Tabela 7 apresenta alguns dos principais conceitos de gestão de *design*, compilados e organizados cronologicamente.

Tabela 7. Conceitos sobre Gestão de *Design*

Conceitos de Gestão de Design	Autor/Instituições	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).	ICSID, por 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
É a face de negócio do design. 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. Em um nível mais profundo, 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' melhorando, assim, a eficácia do design.	DMI	2010

## PROFISSIONAIS DE *DESIGN*

De acordo com a estrutura das empresas, diversos podem ser os profissionais de *design* envolvidos na gestão de *design*, 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 grandes organizações, esse gestor deve supervisionar as equipes envolvidas em cada projeto, tendo uma visão holística 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 de negócio 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. Entretanto, para Best (2006), a gestão e a liderança têm abordagens diferentes, pois a gestão está ligada a questões do dia-a-dia da operação, enquanto a liderança tem uma visão direcionada para o longo prazo e não foca questões rotineiras da organização. 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. 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).

## **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 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) acredita 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 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 a compreensão do departamento interno de *design* como um estúdio independente de *design*, ou seja, que 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.

## 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, exploratória, fundamentada em pequenas amostras, 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*. 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.

A amostra é não probabilística, escolhida por conveniência. Os dados foram obtidos através de fontes primárias, sendo utilizada uma abordagem direta nas entrevistas. Na etapa da análise dos dados, foi desenvolvida uma análise de conteúdo (BARDIN, 2005), almejando atingir os objetivos desta pesquisa.

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. 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. 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.

O referencial teórico pesquisado possibilitou o desenvolvimento de análises e comparações entre a teoria e a realidade do mercado acerca dos papéis, funções e competências dos entrevistados, e relações destes com os demais participantes das equipes de *design*. 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 identificadas diferenças nas relações e nos fatores intervenientes nas atividades desses profissionais nos dois momentos de análise. Com isso, foi possível analisar as relações de trabalho de profissionais de *design* vinculados interna e externamente às organizações, buscando a compreensão da estrutura e dos fatores intervenientes na atividade

desses profissionais e suas interações com seus principais interlocutores.

## RESULTADOS

A proposta de estruturação das atividades do profissional de *design* origina-se a partir da análise das experiências de três profissionais que, em momentos distintos, tiveram um vínculo organizacional. Inicialmente, atuaram como profissionais de empresas situadas no estado do Rio Grande do Sul e, posteriormente, tiveram seus próprios escritórios, no mesmo estado, atuando como prestadores de serviços para organizações desenvolvedoras de produtos ou prestadoras de serviços.

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 diversos itens julgados relevantes para análise, conforme segue.

### 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 análise 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 na questão de desenvolvimentos de novos produtos. Por essa razão, o E2 afirma que o grau de aderência do *design* pela empresa D é total e 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. O Quadro 1 elenca outros dados relevantes das empresas analisadas no estudo.

## **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.

	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

Quadro 5. Outros dados relevantes na análise das empresas A, B, C, D, E, F.  
Fonte: Entrevistas.

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.

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 a autonomia é total. 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 indicadas 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, faz-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 6 ilustra as competências requeridas pelas empresas e mencionadas pelos entrevistados.

Competências	E1		E2		E3	
	Empresa		Empresa		Empresa	
	A	B	C	D	E	F
<b>Habilidades</b>	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
<b>Atitudes</b>	Tenacidade e entusiasmo	Pró-atividade, resolução de problemas	Persistência	Empreendedora	Comprometimento	Comprometimento e pró-atividade
<b>Conhecimentos</b>	De diversas culturas	Sistemas de inovação	Técnico de <i>design</i>	Técnicos: <i>design</i> , <i>design thinking</i> , gestão e administração	De mercado e técnico	De mercado e técnico

Quadro 6. Competências requeridas pelas empresas e mencionadas pelos entrevistados.

Fonte: Dados das entrevistas.

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 7 ilustra os perfis e as atividades dos *designers* entrevistados nas empresas em questão.

Cargo ocupado	E1		E2		E3	
	Empresa		Empresa		Empresa	
	A	B	C	D	E	F
	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	Sócio-diretor

					visual	
<b>Tempo de experiência na empresa</b>	13 anos	Um ano	Seis anos	Nove meses	14 anos	Um ano
<b>Atribuições</b>	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
<b>Subordinação</b>	Aos sócios da empresa	Não há	Responsável pelo setor de <i>design</i>	Não há	Ao diretor geral da empresa	Sociedade com dois sócios
<b>Interações da equipe de <i>design</i> com áreas envolvidas no projeto</b>	Sim	Sim	Frequentemente	Sim	Frequentemente	Sim
<b>Autonomia</b>	Não	Sim	Até certo ponto	Sim	Até certo ponto	Sim
<b>Existência de gestor de <i>design</i></b>	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

Quadro 7. Comparação dos perfis e atividades dos *designers* nas empresas.  
Fonte: Dados das entrevistas.

## 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, interagiam 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 8.

	Empresa					
	A	B	C	D	E	F
<b>Direção</b>	sim	sim	sim	sim	sim	sim
<b>Marketing</b>	raramente	inexiste	inexiste	inexiste	inexiste	inexiste
<b>Engenharia</b>	inexiste	inexiste	inexiste	inexiste	inexiste	inexiste
<b>Comercial/Atendimento</b>	sim	sim	sim	inexiste	sim	sim
<b>Vendas</b>	não	inexiste	sim	inexiste	inexiste	inexiste
<b>Financeiro</b>	não	inexiste	não	inexiste	não	inexiste
<b>Design</b>	sim	sim	sim	sim	sim	sim
<b>Produção e Matrizaria</b>	sim	inexiste	sim	inexiste	inexiste	inexiste
<b>Clientes</b>	sim	sim	sim	sim	sim	sim

<b>Profissionais Terceirizados</b>	raramente	sim	inexiste	sim	sim	sim
--	-----------	-----	----------	-----	-----	-----

Quadro 8. Comparação da ocorrência de interações entre setores e atividades.

Fonte: Dados das entrevistas.

## **ATUAÇÃO DO 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, *marketing*, 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 (E1, E2 e E3) também foram questionados sobre qual 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 mais ampla das etapas de projeto e dos negócios. O E2 ainda afirma que o *designer* deve, através do *design thinking*, num futuro próximo, fazer parte de todos os processos das empresas, indo muito além do que somente desenvolver 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 9 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.

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

Quadro 9. Pontos fortes e fracos do trabalho dos profissionais de *design* como agentes internos e externos às empresas.

Fonte: Dados das entrevistas.

## 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. Entretanto, nota-se uma maior integração dos profissionais de *design* com todos os 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. 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 da utilização do *design* como elemento estratégico. Entende-se, portanto, 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 proatividade 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*.

## 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 é progressiva, mas deve ser estimulada, tanto pelos profissionais envolvidos em projetos quanto pela alta direção da empresa.

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. Consequentemente, 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, Luis Emiliano Costa. Resgate do Protagonismo do Desenhista Industrial Através da Gestão do Design. In: 5º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2002, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, [s.n.]. [s.p.]

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

AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. 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.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2005.

BEST, Kathryn. *Design Management: managing design strategy, process and implementation*. Switzerland: Ava, 2006.

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

BRUCE, Margaret; COOPER, Rachel; VAZQUEZ, Delia. Effective design management for small businesses. *Design Studies*, v. 20, 1999.

CARDONETTI, Vivien Kelling. *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.

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](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](http://www.designcouncil.org.uk) >. Acesso em: 26 out. 2010.

DMI – Design Management Institute. Disponível em: < [www.dmi.org](http://www.dmi.org) >. Acesso em: 05 nov. 2010.

GALLINA, Marcelo Catto. *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*, [s.l.]: [s.n.], 1984.

MALDONADO, Tomás. *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, Delcio. *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.

POWELL, E. N. Developing a Framework for Design Management. *Design Management Journal*. sum., 1998.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. *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: [s.n.], 2004. [s.p.]

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

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

## 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?

## CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo o estudo e a compreensão da atividade de profissionais de *design*, participantes da gestão de *design*, visando à melhoria de seus processos de trabalho nas empresas. Para atingir o objetivo principal, foram definidos objetivos específicos, cada qual compondo um artigo deste trabalho. O primeiro artigo desenvolveu uma revisão sistemática em teses e dissertações brasileiras no que concerne à gestão de *design*, objetivando identificar, em nível nacional, o estado da arte do tema em questão. Os resultados encontrados demonstraram a evolução dos estudos sobre Gestão de *Design* no Brasil, bem como um panorama geral sobre o atual estágio de pesquisas brasileiras na área. Apesar das constantes afirmações sobre a carência de estudos nacionais de gestão de *design*, notou-se um crescente desenvolvimento de programas de pós-graduação em *design* e áreas afins no Brasil desde o início dos anos 1990.

A análise das teses e dissertações evidenciou o caráter multidisciplinar da gestão de *design*, bem como do *design* como uma atividade multidisciplinar apoiada em conceitos de diversas áreas. Alguns trabalhos tiveram como propósito a compreensão da gestão de *design*, entretanto, com caráter puramente teórico. Outras pesquisas ressaltaram o *design* como um diferencial competitivo para as empresas, mas não consideraram a gestão de *design* em sua totalidade, deixando de lado o estudo da parte estratégica da companhia. Outros estudos foram além, propondo sistematizar a gestão de *design* nas organizações, através de princípios, diretrizes ou até mesmo modelos de implementação. Entretanto, parte desses estudos são propostas de metodologias para uma empresa em particular. Isso demonstra a grande dificuldade existente para elaborar um modelo mais abrangente que seja aplicável a um número maior de organizações ou, ainda, que atinja um setor de maneira mais ampla. No que tange ao papel do profissional de *design*, tornou-se evidente a falta de uma pesquisa aprofundada. Embora exista um crescente interesse de pesquisas na área em questão, os agentes participantes da gestão de *design* não são estudados de maneira direta e aprofundada, fragilizando o entendimento de quais serão os atores responsáveis pelas ações e mudanças e que papéis eles terão na empresa. Entende-se que o profissional de *design* é um dos participantes fundamentais da gestão de *design* e, sendo ele uma peça-chave nesse processo, seu papel, suas funções, competências, atividades e seus interrelacionamentos merecem

estudos mais criteriosos e detalhados. Através dessa revisão sistemática, foi possível perceber o estado da arte do tema em questão e identificar pontos importantes para o andamento da pesquisa.

Já no segundo artigo, foi desenvolvida uma revisão sistemática de literatura, em nível nacional e internacional, cujo foco foi o estudo da compreensão e do entendimento do perfil do profissional de *design* participante da gestão de *design*. Fundamentado nas informações pesquisadas, observou-se uma evolução gradativa e constante no entendimento, nacional e internacional, das funções, responsabilidades e características do profissional de *design*. Entretanto, percebe-se que esse profissional ainda não tem claramente definida a sua função no mercado, bem como seu real papel na gestão de *design*. No que concerne ao estudo internacional, esse demonstrou pouca menção ao gestor de *design*. Esse fato deve-se, em grande parte, ao perfil dos profissionais de *design* no exterior, pois tanto a formação quanto as competências dos *designers* internacionais proporcionam que eles tenham um perfil desejado de um gestor de *design*. Quando houve a comparação do estudo nacional ao internacional, observou-se que uma série de aspectos foram debatidos primeiramente no exterior. Liderança, autonomia, competências, empreendedorismo, pró-atividade, comunicação, integração, conhecimento abrangente e capacidade de trabalho em equipe foram relacionadas como características determinantes dos profissionais de *design* atuantes na gestão de *design*, tanto na pesquisa nacional quanto na internacional. Depreende-se da pesquisa que o avanço dos estudos em nível internacional, se comparado ao Brasil, pode ser atribuído, em grande parte, à formação acadêmica recebida e ao meio em que atua o profissional de *design*. Com esta pesquisa, foi possível compreender o atual estágio em que se encontram as pesquisas nacionais e internacionais sobre o tema e também relacionar características determinantes de um profissional de *design* atuante na gestão de *design*.

No terceiro artigo, foi apresentado um estudo de caso com três profissionais de *design*, mapeando a atividade interna e externa deles nas empresas e, assim, esclarecendo a estrutura e os fatores intervenientes dessa atividade, bem como as relações com seus principais interlocutores nas organizações. Ao final da análise, foi possível perceber a estrutura e os fatores intervenientes da atividade do profissional de *design*, quando vinculado interna e externamente às organizações, assim como suas relações com seus principais interlocutores nas empresas. Através do estudo, tornou-se evidente a importância da integração das equipes de *design* com as demais áreas e interlocutores participantes da gestão de *design*. Entretanto,

por vezes, essa integração é dificultada por alguns fatores intervenientes, como a falta de incentivos à comunicação por parte da alta direção das empresas ou a localização física dos profissionais de *design*, quando prestadores de serviços externos às organizações. Não basta somente comunicar-se com quem é o responsável pelo projeto em andamento ou com o dono da empresa. O profissional de *design* deve trabalhar de maneira integrada, ou seja, deve interagir com todas as equipes que, de alguma maneira, participam dos projetos, durante todas as etapas de desenvolvimento de produtos, desde a definição de diretrizes até o acompanhamento do produto no mercado. Só assim, haverá uma troca efetiva de informações e um intercâmbio de conhecimentos entre o profissional de *design* e seus interlocutores. A alta direção das empresas contratantes não tem um claro entendimento da importância do trabalho integrado, mas o profissional de *design* deve ter isso em mente e buscar sempre trabalhar de maneira multidisciplinar. Depreende-se, portanto, que essa integração entre as equipes envolvidas em determinado projeto seja progressiva, mas que deva ser estimulada constantemente, tanto pelos profissionais de *design* quanto pelos gerentes, diretores ou donos das empresas. E, quando os profissionais de *design* atuarem como agentes externos às empresas, devem buscar a maior integração possível com as equipes da empresa contratante, participantes do projeto.

Já quando vinculados internamente às empresas, um fator interveniente elencado pelos três entrevistados foi a falta de autonomia e liberdade para realizar seus trabalhos e tomar decisões referentes ao andamento dos projetos. Os entrevistados estavam locados nas áreas de gerenciamento de projetos ou desenvolvimento de produtos, e os projetos passavam pela aprovação ou não da direção da empresa. Já na condição de agentes externos e prestadores de serviços às empresas, os entrevistados perceberam um maior respeito a suas opiniões e uma maior autonomia nas definições de projeto. Além disso, nessa nova condição, os profissionais de *design* destacaram a importância da presença de um *designer* na alta direção da empresa. Entretanto, em estruturas organizacionais de grande porte, o profissional de *design* inserido na alta direção pode atuar de maneira conjunta com os demais diretores da companhia, incentivando assim a troca de conhecimentos de gestores e profissionais de *design*. Entende-se que esses profissionais de *design* não necessariamente sejam *designers*, desde que tenham competências em *design*, além das demais competências requeridas para a área de gestão da empresa. A atuação dos profissionais de *design* junto a diretores e gestores também é um incentivo à atividade multidisciplinar e à integração de equipes de trabalho.

Os interlocutores dos profissionais de *design*, identificados na pesquisa como participantes da gestão de *design* foram: setor de *marketing*, setor de compras/vendas, setor comercial/atendimento, setor da produção e matrizaria, setor da engenharia, setor de desenvolvimento de produtos e/ou de *design*, direção da empresa, profissionais terceirizados e fornecedores participantes do projeto e até mesmo os clientes. Todavia, é importante salientar que esses interlocutores irão variar de acordo com a estrutura das empresas, ou mercados e setores de atuação e, até mesmo, o meio em que a empresa se encontra. Esses interlocutores serão profissionais envolvidos em um mesmo projeto, que podem dispor de informações complementares para as suas atividades, desejando alcançar um mesmo objetivo, que é a obtenção da solução ótima para um projeto, de acordo com o negócio e os objetivos da organização. Para tanto, é primordial que esses interlocutores trabalhem de maneira integrada e multidisciplinar, como parceiros de trabalho, trocando informações e conhecimentos sobre o projeto em questão.

Com relação às competências fundamentais relacionadas ao profissional de *design*, o estudo do artigo dois identificou as seguintes: liderança, pró-atividade, empreendedorismo (relacionadas às atitudes); comunicação, capacidade de trabalho em grupo (relacionadas às habilidades) e conhecimento abrangente (relacionada ao conhecimento). Podem-se comparar essas competências com a análise feita no artigo três, onde os entrevistados destacam competências como: projetual, de negociação, de comunicação, de gestão (relacionadas às habilidades); tenacidade, entusiasmo, pró-atividade, persistência, empreendedorismo, comprometimento (relacionadas às atitudes) e conhecimentos técnicos, científicos e de mercado (relacionadas ao conhecimento). Importante destacar que a autonomia também foi elencada como um elemento essencial para os profissionais de *design* que atuam em posições de gerência, tanto na pesquisa do artigo dois quanto no estudo de caso realizado no artigo três. Nota-se uma similaridade entre as pesquisas no que tange às competências requeridas pelos profissionais de *design* (artigos 2 e 3) e, por vezes, um avanço no entendimento dos três entrevistados. Portanto, espera-se que, gradativamente, os profissionais tenham uma visão mais abrangente e pluralista do processo de projeto, incentivando uma atividade integrada de trabalho. Ainda, que essa atividade multidisciplinar atue como integradora e propagadora de conhecimentos e informações, e também que seja um grande passo em direção à integração de equipes rumo à gestão de *design*.

Como resultante desta pesquisa, emergiram temas para trabalhos futuros, como os que

se sugere:

- Desenvolver pesquisas com profissionais de *design* com formações complementares e diferentes do bacharelado em *design* ou desenho industrial e, por consequência, com diferentes formação e competências;

- realizar estudos semelhantes a este com profissionais de *design* atuantes em outras regiões do mundo, com formações internacionais e posicionados em meios e culturas diferentes do meio e cultura brasileiros;

- ampliar o leque de pesquisas semelhantes a esta em setores específicos de mercado e/ou em empresas com diferentes estruturas;

- desenvolver pesquisas semelhantes com artigos publicados por autores brasileiros em periódicos internacionais.

## REFERÊNCIAS

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

CPD – Centro Português de Design. *Manual de Gestão do Design*. Porto, Portugal: [s.n.], 1997.

DUALIBI, R.; SIMONSEN Jr., H. *Criatividade & Marketing*. São Paulo: M. Books, 2009.

HELBROUGH, B. Computer assisted collaboration – the fourth dimension of project management? *International Journal of Project Management*, v. 13, n. 5, p. 329-333, 1995.

KOTLER, P.; RATH, G. A. Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool. *Journal of Business Strategy*, 1984.

MAGALHÃES, C. F. *Design Estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 1994.

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

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOLFF, Fabiane *et al.* Uma Avaliação Sistemática das Publicações em Gestão de Design no Brasil. In: P&D DESIGN, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: [s.n.], 2010. [s.p.]

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A - COMPROVANTE DE SUBMISSÃO DO ARTIGO 1



**REVISTA PRODUÇÃO ONLINE**  
REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
ISSN 1676-1901



**ABEPRO**  
Associação Brasileira de Engenharia de Produção  


---

[CAPA](#)   [SOBRE](#)   [PÁGINA DO USUÁRIO](#)   [PESQUISA](#)   [ATUAL](#)   [ANTERIORES](#)   [NOTÍCIAS](#)

ABEPRO UFSC ÁREAS DE CONHECIMENTO ENQUETE SOBRE A PD

Capa • Sobre • Ajuda • Submissões • 2015 • Avaliação

---

## #878 AVALIAÇÃO

---

REFUNDO AVALIAÇÃO EDIÇÃO

### SUBMISSÃO

Autora	Claudia de Souza Libanio, Fernando Gonçalves Amador	
Título	ASPECTOS DA GESTÃO DE DESIGN ABORDADOS EM DISSERTAÇÕES E TESES NO BRASIL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA	
Seção	Artigos	
Editor	Revista Produção Online	

---

### AVALIAÇÃO

#### RODADA 1

Versão para avaliação	878-1676-1-RV1DOC 24-11-2010
Iniciado	—
Última atualização	—
Arquivos enviados	Nenhum(s)

---

### DECISÃO EDITORIAL

Decisão	—
Notificar editor	 Comunicação entre editor e autor Sem comentários
Versão do editor	Nenhum(s)
Versão do autor	Nenhum(s)
Transferir Versão do Autor	<input type="text"/> <input type="button" value="Procurar..."/> <input type="button" value="Transferir"/>

OPENJOURNAL SYSTEMS

Ajuda do sistema

USUÁRIO

Logado como: clal

Perfil

Sair do sistema

AUTOR

Submissões

Ativo (0)

Arquivo (0)

Nova submissão

IDIOMA

Português (Brasil) 

TAMANHO DE FONTE



CONTÊDIDO DA REVISTA

Palavras

Todas 

Procurar

Por Edição

Por Autor

Por Título

INFORMAÇÕES

Para leitores

Para Autores

Para Bibliotecários

---

R. Eletr. de Eng. de Produção e Correlatas - ISSN 1676-1901

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons. ©2002 / Todos os direitos reservados Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Contato: producaoonline@gmail.com

