

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONOMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A INTEGRAÇÃO DAS PROFISSÕES: O *DESIGNER* E O ADMINISTRADOR - A
importância das competências do Administrador para o *Designer* de Produto do CEFET

Carla Haydée Leone Quaresma

FLORIANÓPOLIS

2008

CARLA HAYDÉE LEONE QUARESMA

A INTEGRAÇÃO DAS PROFISSÕES: O *DESIGNER* E O ADMINISTRADOR - A importância das competências do Administrador para o *Designer* de Produto do CEFET

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora Orientadora: Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Msc

Professor co-orientador: Adriano Heemann, Dr. Professor do Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET

FLORIANÓPOLIS


2008

CARLA HAYDÉE LEONE QUARESMA


A INTEGRAÇÃO DAS PROFISSÕES: O *DESIGNER* E O ADMINISTRADOR - A


importância das competências do Administrador para o *Designer* de Produto do CEFET

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 13 de novembro de 2008.


Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Andressa Sasaki Vasques Pacheco
Orientadora


Adriano Heemann
Co-orientador

Louise de Lira Roedel Botelho
Membro

Dedico este trabalho primeiramente a todos aqueles que acreditam nos seus esforços, mesmo que outros não acreditem ou apóiem, e, ao Levi, que é um estímulo que me impulsiona a buscar vida nova a cada dia.

AGRADECIMENTOS

À orientadora Andressa Sasaki Vasques Pacheco pela amizade, confiança e por compreender a minha afobação - em determinados momentos desta pesquisa - com sabedoria, além do comprometimento e presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento desta pesquisa.

Ao co-orientador e professor do Centro Federal de Educação Tecnológica Adriano Heemann, que me aceitou co-orientar mesmo com tantos afazeres, obrigada pelo acolhimento, incentivo, espírito inovador e empreendedor na tarefa de multiplicar conhecimentos e por estar sempre disponível.

Ao Levi pela dedicação, companheirismo, apoio, carinho, confiança, cumplicidade e amor nesses três anos ao meu lado, além do apoio em tudo que desejo fazer. Je t' aime.

Aos amigos, pessoas fundamentais que em momentos difíceis foram fontes de estímulo para continuar em busca dos meus objetivos. Entre eles cito alguns:

Primeiro, a minha amiga de infância Aline, que apesar de hoje estar longe, nunca deixou de me acompanhar e incentivar.

Ao amigo Hugo, que me ensinou sobre a palavra “tempo”, e que foi uma fonte de inspiração me demonstrando que era possível fazer tudo que eu quisesse.

Aos antigos freqüentadores e membros do CAAD: Ilzo, Paulo, Leandro, Gabriel, Aninha (membro postíço), Caio, e Matheus por terem feito parte de uma das melhores épocas da minha graduação.

Aos amigos Lincon, Carlos, Amanda e Pedro, por de alguma forma fazerem parte dessa minha jornada pela Universidade Federal de Santa Catarina e pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, e mais ainda, por fazerem parte da minha vida na cidade de Florianópolis.

Ao intitulado pelo professor Pepe de “Clube das Bochechudinhas” e agregados, do qual fiz parte intensamente em um ano de muito estudo. Agradeço muito a vocês: Joelma, Aninha (Amorim), Suelen, João, Clauber, Marco Antônio, Gustavo, Bethy por todo apoio e carinho mesmo depois de tanto tempo.

A todos os integrantes da Universidade Federal de Santa Catarina por me proporcionarem todas as condições para que eu pudesse me desenvolver da melhor forma possível como pessoa, cidadã e profissional.

A todos os acadêmicos e graduados do curso de Design de Produto do CEFET, sem os quais essa pesquisa não poderia ser realizada. Meus agradecimentos com carinho.

*“É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar.
É melhor tentar, ainda que em vão sentar-se, fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias frios em casa me esconder.
Prefiro ser feliz embora louco, que em conformidade viver.”*

Martin Luther King

RESUMO

QUARESMA, Carla Haydée Leone. **A integração entre as profissões: o Designer e o Administrador** – A importância das competências do Administrador para o Designer de Produto do CEFET. 172 p. Trabalho de Conclusão de Estágio - Graduação em Administração. Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Este trabalho tem como propósito identificar qual a contribuição das competências administrativas que tornam a área de Administração importante para a formação do profissional da área de *Design* de Produto. Esta pesquisa pretende também verificar os conceitos que trilharam o círculo do Administrador e do *Designer* de Produto. Além disso, serão traçados os perfis desses profissionais a fim de conhecer e entender a atuação da Administração e do *Design* de forma holística e sinérgica, em suas redes infinitas de relações e em suas complexidades. Para isso, faz-se necessário compreender as competências e, mais especificamente os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de ambos os campos de atuação. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com seis pessoas – entrevista em grupo - que se formaram há mais de um ano no curso de *Design* de Produto do CEFET, a fim de verificar as competências administrativas que o profissional do mercado atual necessita ter, além de uma pesquisa quantitativa que tratou-se de um censo. A população estudada - para que fosse realizado o censo - são os acadêmicos da 7ª e 8ª fase do curso de *Design* de Produto do CEFET bem como acadêmicos que se formaram no primeiro semestre de 2008 e no segundo semestre de 2007. Após as pesquisas, foi realizada uma comparação entre os dados obtidos. Esses processos foram realizados para que se entendesse as competências que os *Designers* de Produto com relação às competências empregadas pelos Administradores, a fim de saber qual a contribuição das competências administrativas para o *Designer* de Produto. Posteriormente foi feito um resgate dos objetivos específicos nas considerações finais para que se observasse se foram atendidos, além de algumas sugestões para trabalhos futuros.

Palavras-chave: Administrador. *Designer* de Produto. Competências. Conhecimentos. Habilidades. Atitudes.

ABSTRACT

Quaresma, Carla Haydée Leone. **The integration between professions: the Designer and the Administrator** – The importance of the administrator competences to the Product Designer of CEFET. 172 p. (Graduated on Administration). Course of Administration, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

This work has a purpose to identify which administrative competences makes business administration important to professional development of the Design of Products professional. This research intends also to verify which concepts can both be found among Business Administrator and Product Designer. Besides doing that, these professionals' traits it will be traced as a mean to gain knowledge and understand how Administration and Design work in synergy, as a whole, in its endless network of relationships and their complexities. For such, it is necessary to comprehend said competences, specially knowledge, skills and aptitudes from both area of knowledge. A qualitative research was made with six people – group interview - whose have been graduated for more than one year at the Design of Product course of CEFET, in order to verify the administrative competences that a professional of the current market must have, as well as a quantitative research, made as a census. The studied population – in order to make the census – are made of CEFET Product Design Students, from 7th and 8th grade along with those who graduated in the 1st semester of 2008 and in the 2nd semester of 2007. After those researches, the data found was compared. These processes were done in order to understand the relationship between the Product Designers competences and the Administrator competences so it is possible do know what are the contributions of administration competences to the Product Designer. Afterward a evoke of the specific objectives was done at the last considerations, so as to see if those were achieved, in addition some suggestions for future researches.

Key words: Administrator. Product Designer. Competences. Knowledge. Skills. Aptitudes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 –Princípio do ócio criativo – Domenico de Masi.....	27
Figura 02 – Comparação entre Grupos de Trabalho e Equipes de Trabalho.....	51
Figura 03 - Questão 1	120
Figura 04 - Questão 2	121
Figura 05 - Questão 3	123
Figura 06 - Questão 44.....	133
Figura 07 - Questão 45.....	136
Figura 08 - Questão 46.....	138
Figura 09 - Questão 44 e 45	141
Figura 10 - Questão 44 e 46	143
Figura 11 - Questão 3 e 44	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Três tipos de habilidades gerenciais.....	29
Quadro 02 – Comparação das pesquisas realizadas.....	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Com relação ao curso de <i>Design</i> de Produto do CEFET/SC você está:.....	119
Tabela 2 - Você fez ou faz algum outro curso fora o curso de <i>Design</i> de Produto.....	120
Tabela 3 - Se a resposta anterior for sim, responda:.....	121
Tabela 4 - A escala utilizada para responder a essa questão foi:	125
Tabela 5 - Competências administrativas	125
Tabela 6 - Você acha que a Administração contribui para o <i>Designer</i> de Produto?.....	132
Tabela 7 - Teve ou tem contato em algum trabalho com a Área de Administração....	135
Tabela 8 - Tem alguma experiência com a Administração?	138
Tabela 9 - Acredita na integração entre a área de Administração e de <i>Design</i> ?.....	139
Tabela 10 - Cruzamento de dados - frequência relativa das questões 44 e 45	140
Tabela 11 - Cruzamento de dados - frequência absoluta das questões 44 e 45	140
Tabela 12 - Cruzamento de dados - frequência relativa das questões 44 e 46	142
Tabela 13 - Cruzamento de dados - frequência absoluta das questões 44 e 46.....	142
Tabela 14 - Cruzamento de dados - frequência relativa das questões 44 e 47.....	143
Tabela 15 - Cruzamento de dados - frequência absoluta das questões 44 e 47.....	144
Tabela 16 - Cruzamento de dados - frequência relativa das questões 3 e 44.....	144
Tabela 17 - Cruzamento de dados - frequência absoluta das questões 3 e 44.....	144

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	14
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivo Específico.....	19
1.3 Justificativa.....	19
1.4 estrutura do trabalho	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Competências	24
2.1.1 Conhecimentos	26
2.1.2 Habilidades.....	28
2.1.3 Atitudes	29
2.2 ADMINISTRAÇÃO.....	29
2.2.1 Contextualização histórica da Administração	30
2.2.1.1 Perfil do Administrador.....	32
2.3 Competências do Administrador	34
2.3.1 Tomada de decisão.....	38
2.3.2 Planejamento	40
2.3.3 Liderança	41
2.3.4 Motivação.....	43
2.3.5 Expressão e comunicação.....	45
2.3.6 Negociação	46
2.3.7 Administração de conflitos.....	48
2.3.8 Trabalho em equipe.....	49
2.3.9 Criatividade e inovação.....	52
2.3.10 Espírito empreendedor	54
2.3.11 Gestão de projetos.....	56
2.4 DESIGN DE PRODUTO	58
2.4.1 Contextualização histórica do <i>Design</i>	59

2.4.1.1 O perfil do <i>Designer</i>	62
2.5 Competências do <i>Designer</i>	64
2.5.1 Projeto de Produto.....	65
2.5.2 Conhecimentos Técnicos.....	68
2.5.3 Etapas do desenvolvimento do produto	70
2.5.4 Expressão e Comunicação.....	75
2.5.5 Criatividade e inovação.....	77
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	82
3.1 Abordagem e tipo de estudo.....	82
3.1.1 Universo e amostra da pesquisa.....	84
3.2 Coleta de dados	84
3.2.2 Instrumentos de coleta de dados	85
3.3 Limitações	89
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	91
4.1 Centro Federal de Educação Tecnológica.....	91
4.1.1 Curso superior de <i>Design</i> de Produto do CEFET	92
4.2 Competências que o <i>Design</i> de Produto precisa perante o mercado de trabalho	94
4.3 Competências que o <i>Design</i> de Produto do CEFET possui	119
4.4 Comparação dos dados obtidos	146
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
5.1 Recomendações para trabalhos futuros.....	153
REFERÊNCIAS	155
APÊNDICES	160
APENDICE A – Cronograma no <i>MS Project</i> ®	160
APENDICE B – Pré-teste da entrevista.....	161
APENDICE C – Roteiro final da entrevista.....	162
APENDICE D – Pré teste do questionário	166
APENDICE E – Questionário final	168
APENDICE F – Comparação dos dados obtidos nas análises.....	170

1 INTRODUÇÃO

"Há os que se queixam do vento. Os que esperam que ele mude. E os que procuram ajustar as velas."

William G. Ward

A complexidade do contexto pós-moderno caracteriza-se essencialmente pela interação existente entre as diferentes áreas do conhecimento, de tal forma que se torna quase impossível alguma ser completamente independente de outra ou identificar os limites de uma ou outra.

No âmbito dessa questão, ao se analisar o contexto no qual o campo do profissional da Administração e do *Design* de Produto está atualmente inserido, verifica-se que fica cada vez mais difícil definir até onde vai o campo de atuação de cada área.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

Nota-se que a interdisciplinaridade que ocorre nas duas áreas a serem tratadas nesse estudo - A Administração e o *Design* de Produto - enfatiza a idéia da dificuldade em que se delimitam áreas de conhecimento. O tema interdisciplinaridade é amplamente tratado na área da educação, visto que existe uma literatura que trata do assunto já há algum tempo, a fim de trazer estudos que visam fundamentar as teorias a partir de conclusões resultantes de pesquisas sérias e práticas conduzidas por cientistas sociais respeitados nas academias.

O presente trabalho terá outra abordagem, visto que o enfoque central são as áreas de conhecimento relacionadas à Administração e ao *Design* de Produto, mais especificamente com relação às competências de cada área, juntamente com a importância no que se refere à Administração, para o *Design* de Produto. A fim de relacionar as duas áreas, faz-se necessário apenas lançar esse assunto, a interdisciplinaridade, que é um conceito que visa à integração - no caso desta pesquisa - da Administração e do *Design* de Produto.

Para se tecer essa análise, ao longo dessa pesquisa, serão inseridas as definições observadas por variados autores na tentativa de caracterizar o Administrador e o *Designer*, definir quem são esses profissionais, além de outros estudos, para que se possa observar a construção de um conceito, pelo qual se permitirá que se faça as considerações finais aqui expostas.

A Administração, enquanto atividade vinculada à cooperação humana sempre existiu, e sabe-se que seu estudo científico é bem antigo, assim como o reconhecimento da sua importância e seriedade. De acordo com Maximiano (2004), muitas das teorias e técnicas utilizadas para administrar as empresas atualmente são idéias que evoluíram de práticas do passado.

Nota-se também que o Administrador não é somente um executor, mas também é o responsável pelo trabalho de pessoas e subordinados. É ele quem aprende a utilizar bem seu tempo, pois, este vem sendo um dos recursos mais escasso da sociedade. Também é um agente de mudanças e de transformações de uma organização, levando-a a novos rumos, novos processos, novos objetivos, novas estratégias e novos patamares, além do fato de que pode modificar comportamentos e atitudes das pessoas, sendo um agente cultural na medida em que, com seu estilo de Administração, modifica a cultura organizacional nas empresas. Observa-se que sua atuação na empresa influi também no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.

Além disso, ressalta-se que o Administrador detém o conhecimento e preparo sobre a área de atuação - pois, sem uma base de conhecimento estruturada não há como tomar a decisão mais acertada possível -, perseverança para atingir metas e posições, concentração para não perder o foco do trabalho, bom acompanhamento técnico para estar sempre preparado, sem negar a precisão de bons relacionamentos dentro do sistema mercadológico para conseguir realizar ações por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz.

Em se tratando do *Design* de Produto, de acordo com Maldonado (1993) esta área caracteriza-se pela atividade projetual que consiste em determinar as propriedades formais dos objetos ou produtos a serem produzidos industrialmente. Por propriedades formais, cumpre observar não somente as características exteriores, mas, sobretudo também as relações estruturais e funcionais que dão coerência a um objeto tanto do ponto de vista do produtor quanto do usuário.

Nota-se que o *Designer* possui certa semelhança com o Administrador, já que de acordo com Kotler (1989), o *Design* é uma tentativa de conjugar a satisfação do cliente com o lucro da empresa, a fim de combinar de forma inovadora, os cinco principais componentes do *Design*: performance, qualidade, durabilidade, aparência e custo. O domínio do *Design* não se limita aos produtos, mas inclui também sistemas que determinam a identidade pública da empresa - *Design* gráfico, embalagens, publicidade, arquitetura, decoração de interiores das fábricas e dos pontos de vendas.

Peter Druker (2004) comenta no vídeo “Uma Jornada Intelectual” que a Administração não é nem ciência, nem arte, mas sim uma prática. O que se assemelha em demasia com o conceito de prática que possui o *Design*, que de acordo com o Projeto de Lei nº 1.965, de 1996, e autoria de Hugo Lagranha, que visa regulamentar a profissão no Brasil, o *Design* é uma atividade especializada de caráter técnico-científico, criativo e artístico, com vistas à concepção e desenvolvimento de projetos de objetos e mensagens visuais que equacionem sistematicamente dados ergonômicos, tecnológicos, econômicos, sociais, culturais e estéticos, que atendam concretamente às necessidades humanas.

Vale lembrar que o mercado do *Design* de Produto abrange inúmeras nomenclaturas e atividades, como por exemplo: *Design* de Produto ou *Design* Industrial ou ainda Desenho Industrial, *Webdesign*, *Design* gráfico, *Design* de embalagens, *Design* de interiores, *Design* editorial, *Design* automobilístico, *Design* de moda, entre outros. Cada uma dessas áreas abrange práticas profissionais específicas e até, de certo modo, completamente diferentes umas das outras.

Dessa forma, nesse trabalho a ênfase é na área de *Design* de Produto, também chamada de *Design* Industrial ou ainda chamada de Desenho industrial. Já que, quando se fala, por exemplo, no *Design* de embalagens, está sendo especificado o profissional que apenas lida com a área de embalagens. Já um *Design* de Produto, prevê um aprendizado no período acadêmico de diversas áreas relacionadas ao *Design*, o que significa que o profissional do *Design* de Produto pode atuar em diversos campos, como por exemplo, o *Design* gráfico, o *Design* de embalagens, o *Design* de jóias, o *Design* de utilitários, o *Design* de móveis, o *Design* de eletro-eletrônicos, o *Design* de Produtos do ramo metal-mecânico entre outros.

Pela abordagem amplificada, almeja-se tratar nesse estudo os profissionais que passaram em sua vida acadêmica por diversas experiências com tipos de produtos diferentes, o *Design* de Produto.

Enfatiza-se também que esse estudo tratará do *Design* de Produto sendo uma atividade especializada na produção em série, visto que alguns profissionais se intitulam da área de *Design*, porém possuem um trabalho basicamente esteticista, como por exemplo, Philippe Stark – que fazem parte da equipe de *design* de Giovanni Alessi desde a década de 80 - e os Irmãos Campana – inseridos principalmente na indústria italiana de *design*, sobretudo a de Milão - desta forma, sabe-se que o mundo do *Design* pode estar ligado à estética, mas não necessariamente a arte. Portanto, nesse trabalho será tratado do *Design* como uma atividade ligada à solução de problemas para necessidades humanas.

Observa-se então, que esse trabalho tem como foco o estudo das competências das áreas de *Design* de Produto e de Administração. Para que posteriormente seja realizada uma análise da importância das competências administrativas para o profissional do *Design*, a fim de trazer o *Designer* de Produto para dentro do contexto específico que se encontra a Administração.

Apresentam-se então, nessa pesquisa, os conceitos de competências - com relação à Administração e ao *Design* -, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em busca do escopo almejado. O estudo dessas competências se faz importante para os profissionais de ambas as áreas, pois atuam profissionalmente para além do saber-fazer e fazem parte do perfil dos profissionais.

De acordo Zarifian (2003, p.137) a competência possui três elementos complementares são eles: “a competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta”; a competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta” e por fim “a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.”

Para que se possa entender melhor a interdisciplinaridade entre essas duas áreas, faz-se necessário além de pesquisar as competências, estudar também o conceito de conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo que, para Maximiano (2004) conhecimento é um ativo intangível, e o autor ressalta ainda que o conhecimento tornou-se o fator mais importante da vida econômica.

Com relação às habilidades, de acordo com Blanchard e Hershey (1974) admite-se que há pelo menos três áreas necessárias para execução do processo administrativo: a técnica, a humana e a conceitual. A combinação adequada de tais habilidades, segundo o autor, varia de acordo com o posicionamento do profissional no mercado.

As atitudes para Oliveira (2001) é a maneira como o indivíduo se posiciona diante de uma situação. Em suma, esses conceitos também serão expostos neste trabalho.

Vale ressaltar, e volta-se para isso nos conceitos de Administração, que o ato de administrar é uma questão de saber definir prioridades, dentre as várias coisas, faz-se necessário agir repetidamente ou mudar de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo, avaliando alternativas, correndo riscos calculados e dando importância a inovações tecnológicas. Desta forma, toma as providências necessárias para que a organização atinja seu escopo.

O mesmo faz o *Designer*. Define prioridades nos projetos realizados, e age de acordo com as necessidades, para isso, pode modificar suas táticas, para que haja uma criação em que sejam superadas as barreiras que impeçam o ato de inovar. E assim como o Administrador, adota os procedimentos mais adequados para que as necessidades humanas sejam atendidas.

O Administrador e o *Designer* devem estar focalizados no futuro para poder preparar a sua empresa ou o seu projeto, a fim de enfrentar novos desafios, seja por meio de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais, seja por meio de novos produtos ou serviços. Além disso, deve pensar globalmente. Para que sejam buscadas, primordialmente, oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, persistência, estabelecimento de metas, calculando riscos deliberadamente, dentre outros processos.

Dessa forma, esta pesquisa pretende verificar os conceitos que trilharam o círculo do Administrador e do *Designer* de Produto, assim como devem ser traçados os seus perfis a fim de conhecer e entender a atuação da Administração e do *Design* de forma holística e sinérgica, em suas redes infinitas de relações e em suas complexidades. Para isso, faz-se necessário compreender os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de ambos os campos de atuação como mencionado anteriormente, para que se possam ser analisados alguns dos fatores que influenciam a Administração e o *Design*, além de demonstrar porque é importante a relação entre essas duas áreas de atuação, e mais especificamente com relação à importância das competências administrativas para o *Designer* de Produto. A seguir, observa-se a contextualização do problema da pesquisa.

Diante desse quadro, e a fim de inovar o mercado do profissional que deseja atuar e estabelecer-se na área de Administração e de *Design*, faz-se necessária a integração das duas áreas, para que haja a possibilidade de um novo olhar diante desses dois campos de atuação, com o propósito de alcançar novos patamares diante do mercado de trabalho. Com isso, este trabalho tem como propósito apresentar e responder o seguinte problema de pesquisa do presente Trabalho de Conclusão de Curso: **Qual a contribuição das competências administrativas que tornam a área de Administração importante para a formação do profissional do curso de *Design* de Produto do CEFET?**

1.2 Objetivos

Com a finalidade de responder o problema de pesquisa, foram delimitados os objetivos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as contribuições das competências do Administrador para a formação e atuação do profissional de *Design* de Produto do CEFET.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

- a) Comparar as competências do Administrador e do *Designer* de Produto;
- b) averiguar a importância das competências administrativas perante o mercado de trabalho do profissional do *Design* de Produto do CEFET;
- c) verificar a percepção do *Designer* de Produto do CEFET com relação as competências administrativas que possui;
- d) comparar as percepções dos estudantes e dos profissionais formados em *Design* de Produto no CEFET.

1.3 Justificativa

Uma justificativa se faz importante à medida que mostra as razões da preferência pelo assunto escolhido e sua importância em face de outros temas. Bagno (2001, p.29) expõe que a justificativa é a defesa que você faz de seu projeto. Nela você apresenta argumentos que convençam as pessoas de que aquele trabalho é digno de interesse. Nota-se que não basta detalhar os objetivos, tem-se também que ser convincente na justificativa.

De acordo com a visão de Castro (1977), alguns são os requisitos necessários para a concretização de uma pesquisa. São eles: a originalidade, a importância e a viabilidade. Por conseguinte, para dar sustentação a esta pesquisa, esses requisitos serão devidamente especificados no presente estudo.

Para Bonsiepe (1997), o Desenho Industrial é uma atividade projetual que é responsável pela determinação das características funcionais, estruturais e estético-formais de um produto, ou sistemas de produtos, para fabricação em série. É parte integrante de uma atividade mais ampla denominada desenvolvimento de produtos. Sua maior contribuição está

na melhoria da qualidade de uso e da qualidade de um produto, compatibilizando exigências técnico-funcionais com restrições de ordem técnico-econômicas. Ou seja, é uma atividade vinculada aos tempos modernos em que as pessoas se preocupam e são mais exigentes com relação à qualidade dos produtos. É uma profissão que busca ser visionária no que tange o projeto de produto.

Agora, ao se relacionar essa questão visionária relacionada ao *Design*, aborda-se aqui algumas facetas da Administração. De acordo com Kiechel (1997), as grandes empresas japonesas têm prazo médio de planejamento mais extenso que 20 anos, e que o sucesso observado atualmente no campo empresarial deve-se a decisões feitas com o apoio em previsões futuras. Sendo a tecnologia apontada como a força mais importante das mudanças.

Ainda para Kiechel (1997), as organizações que serão mais bem sucedidas em 2020 são aquelas mais ágeis e capazes de se adaptar às mudanças e que souberem utilizar uma estrutura organizacional de maneira criativa para poder lidar com isso. Ou seja, não é por acaso que o profissional da Administração tem muitas semelhanças com o profissional do *Design* de Produto.

Nota-se que ainda hoje, as empresas se preocupam muito mais com seus produtos do que com seus colaboradores. E com o profissional do *Design* não é diferente, ele também muitas vezes não é visto como capital intelectual da organização. No futuro, é importante que as organizações percebam que as pessoas são a parte essencial, são elas que irão fornecer sua contribuição e bons resultados. O capital intelectual é a vantagem competitiva.

As organizações precisam ter valores como a integridade, além de precisarem inovar, devem saber comunicar-se abertamente e como trabalhar em equipe, além de tratar todos com respeito; precisam criar um ambiente que aproxime pessoas talentosas para poder se adaptar às mudanças, e aumentar a produtividade. Sendo esses valores essenciais tanto do profissional do *Design* quanto do profissional atuante da área de Administração.

Nota-se, portanto, que os grandes bens de qualquer empresa são seus produtos e/ou serviços, e suas pessoas, e que as pessoas são a única vantagem competitiva em longo prazo. Tem-se que criar novos negócios a fim de proteger o patrimônio do conhecimento que se gera nas organizações.

Em virtude das mudanças tecnológicas, a parte intelectual da empresa precisa ser reestruturada, assim como capacidade de agir e o conhecimento das pessoas precisam ser melhor observados. Por essa razão, faz-se necessário esse estudo sobre as competências da Administração e do *Design* de Produto, para que posteriormente se possa observar a importância das competências do Administrador para o *Design* de Produto.

Em continuidade, pode-se dizer que o presente trabalho é original, visto que a pesquisa é relevante, na medida em que não se encontram estudos semelhantes feitos nas áreas da Administração e do *Design* de Produto. Observa-se que a efetivação desta pesquisa pode ser considerada também incomum, em virtude de não haver registros de outra pesquisa acadêmica com o mesmo enfoque. A relevância acadêmica desta pesquisa está, então, nessa observação, o que oferece a ela um caráter original.

Este trabalho é importante, pois, busca contribuir com o processo de aprimoramento do profissional do *Design* de Produto, e porque não dizer também do profissional da Administração, visto que, a verificação das competências profissionais de ambas as áreas é algo que trará benefícios para as duas áreas de atuação.

Ele foi desenvolvido por uma acadêmica do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina que cursa também o curso de *Design* de Produto no CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica e, portanto, têm uma visão diferenciada das áreas, pois, pode perceber a sua integração na prática.

Mostra-se importante, uma vez que possibilita a inserção de conceitos como o das competências em relação a duas áreas de atuação profissional até então independentes de uma ação conjunta e integrada. Por conseguinte, permite um conhecimento mais arraigado sobre os atuantes das áreas.

Vale ressaltar que o trabalho mostrou-se perfeitamente viável, visto que a acadêmica deste estudo também cursa *Design* de Produto no CEFET, e procura atuar em ambas as carreiras profissionais. Nota-se que também há um amplo acesso aos elementos que compõe essa pesquisa, já que se possui fácil acesso a bibliografias sobre os assuntos tratados, fácil acesso também a dados secundários utilizados na pesquisa e a pessoas que compõe as pesquisas realizadas. Portanto, o acesso a informações, os recursos materiais e o tempo necessário para a pesquisa se tornam simplificados e viáveis.

É importante salientar que esta pesquisa abrange somente o profissional da Administração e do *Design* de produto, além disso, esse estudo trata do *Design* de Produto sendo uma atividade especializada na produção em série. Sendo o CEFET uma referência nacional, de acordo com o Ministério da Educação – MEC (2008), na oferta de cursos superiores de tecnologia, sendo o melhor colocado entre 131 instituições de todo o país na categoria "Centro Universitário" no Índice Geral de Cursos - IGC, divulgado pelo MEC no início de setembro de 2008.

Para esta primeira divulgação do IGC, foram utilizados os CPCs referentes às edições do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - Enade no período de 2005 a 2007. Esse

indicador de cursos considera, além de resultados de avaliação de desempenho de estudantes, infra-estrutura e instalações, recursos didático-pedagógicos e corpo docente. A fim de observar a composição desta pesquisa, observa-se a seguir a estrutura do trabalho.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco partes. Na primeira são apresentados o tema, a abertura do tema com a introdução, a contextualização do tema e apresentação do problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do trabalho.

Na segunda parte, encontra-se a Fundamentação Teórica, na qual é dividida em três partes: Competências, a Administração e o *Design* de Produto. Na primeira parte são abordados os temas relacionados às competências, com relação aos conhecimentos, as habilidades e as atitudes.

Já na segunda parte da Fundamentação Teórica, que trata da Administração, contempla a contextualização histórica da administração, o perfil do Administrador e as competências administrativas.

Na terceira parte da Fundamentação Teórica, obtem-se uma parte relacionada ao *Design* de Produto, no qual também se refere a contextualização histórica do *Design*, o perfil do *Designer* de Produto e as competências do *Designer* de Produto.

A terceira parte desta pesquisa apresenta os procedimentos metodológicos, como a abordagem e o tipo de estudo, coleta de dados, universo e amostra da pesquisa, instrumento de coleta de dados e as limitações.

Já na quarta parte desta pesquisa são feitas as análises e discussões dos dados obtidos, pelas quais primeiramente é apresentado o Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET e o curso superior de *Design* de Produto, pois, são os locais que estão inseridos o público-alvo das pesquisas realizadas.

Ainda nessa parte, posteriormente é feita uma análise das entrevistas em grupo para se saber as competências administrativas que o *Designer* de Produto que atua no mercado de trabalho necessita possuir, de acordo com os entrevistados que são graduados do CEFET. Posteriormente foram aplicados questionários, para que se observa-se as competências administrativas que o *Designer* de Produto possui perto de sair do seu Universo acadêmico

bem como os que estão graduados faz menos de um ano pela Instituição. Após, é realizada a comparação entre os dados obtidos nas duas análises anteriores.

Por fim, na última parte, apresentam-se as considerações finais, com o resgate do problema de pesquisa e dos objetivos almejados, além de sugestões para o tema exposto e para temas futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

"Se você rouba idéias de um autor, é plágio.
Se você rouba de muitos autores, é pesquisa."

Wilson Mizner

Para Lakatos e Marconi (1990), a fundamentação teórica é uma das etapas do processo de elaboração da pesquisa. Essa deve ser planejada com extremo rigor, caso contrário o investigador encontrar-se-á perdido num emaranhado de dados colhidos.

A seguir serão tratados de alguns assuntos que envolvem a Administração e o Design de Produto, além da abordagem de assuntos relacionados a competências de ambas as áreas de atuação, entretanto, faz-se necessário uma abordagem inicial sobre competências.

2.1 Competências

Competências, para Maximiano (2004) são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar uma atividade. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social.

O conceito de Xavier (1998) é semelhante. Para ele as competências são as qualificações intelectuais – conhecimentos, emocionais (atitudes) e físicas para a realização da tarefa (habilidades), para o aperfeiçoamento e a melhoria constante.

Fleury; Fleury (2004) define competência como sendo uma palavra que visa designar a pessoa qualificada para realizar algo. Fleury; Fleury (2004, p. 28) ressalta:

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justifiquem um alto desempenho, na medida em que há um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

Para complementar a visão dos autores citados anteriormente, segundo Zarifian (2001), o conceito de competência vai além do conceito de qualificação, e refere-se à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ou seja, ir além das atividades prescritas, além disso, visa ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido.

Ainda de acordo com Zarifian (2001) é o próprio indivíduo o principal ator do desenvolvimento de suas competências particulares à medida que as mobiliza e faz progredir em condições profissionais. Para o autor, em uma organização pode-se saber quais os indivíduos que estão ou não motivados.

Para Deffune e Depresbiteris (2002) a competência é um conceito elástico, ou seja, ela deve ser formada ao longo da vida das pessoas. No mundo do trabalho, são onde se formam os conhecimentos tácitos, que são gerados a partir da prática dos profissionais no coletivo de seu trabalho, os autores definem ainda a competência como a capacidade de uma pessoa para desenvolver atividades de forma autônoma, a fim de planejar, implementar e analisar.

Existem três mutações no mundo do trabalho, que aumenta a necessidade de um modelo de competência para a gestão nas organizações, que de acordo com Zarifian (2001) são eles: a noção de evento, ou seja, aquilo que ocorre de maneira imprevista; a comunicação, que visa compreender aos outros e a si mesmo e por fim a noção de serviço, que trata de se estar presente em todas as atividades.

A organização permite unir a competência individual à competência coletiva. Para Zarifian (2001) a competência individual se manifesta em relação a um indivíduo identificado, e se expressa no que ele faz, no que concerne a sua produção, o resultado de numerosas trocas de saberes e de numerosas conexões entre atividades diferentes. Para o autor, um indivíduo particular constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades, de experiências.

A Classificação das Ocupações Brasileiras - CBO (2008) possui sua estrutura básica elaborada em 1977, resultado do convênio firmado entre o Brasil e a Organização das Nações Unidas - ONU. A CBO irá ressaltar o que as ocupações apresentadas do presente trabalho praticam em suas tarefas e as competências necessárias.

Para a CBO (2008) as competências são mobilizadas para o desempenho das atividades do emprego ou trabalho. O conceito de competência ainda para a CBO tem duas dimensões: o nível de competência que é função da complexidade, amplitude e responsabilidade das atividades desenvolvidas no emprego ou outro tipo de relação de trabalho; e o domínio - ou especialização - da competência que se relaciona às características do contexto do trabalho como área de conhecimento, função, atividade econômica, processo produtivo, equipamentos, bens produzidos que identificarão o tipo de profissão ou ocupação.

Segundo Le Boterf (apud FLEURY; FLEURY, 2004, p. 29), “a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar,

integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”. Para complementar a visão do autor, Rabaglio (2004) afirma que a competência é formada por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo que, o conhecimento trata do “saber”, as habilidades estão relacionadas ao “saber fazer” e as atitudes são o “querer fazer”. Esse conjunto de competências é abordado a seguir e começa-se pelos conhecimentos.

2.1.1 Conhecimentos

Segundo Maximiano (2004) uma nova fronteira da teoria e da prática da administração está representada pela busca de mecanismos para gerenciar o conhecimento nas empresas. Visto que, o conhecimento é um ativo intangível, o autor ressalta que se tornou o fator mais importante da vida econômica, o principal ingrediente do que se compra e do que se vende, a matéria-prima com a qual se trabalha.

O conhecimento, para Xavier (1998) é necessário para satisfação; ajuda as pessoas a compreenderem o mundo que as cerca e a si mesmas; auxilia as pessoas a identificarem ameaças e oportunidades; fornece subsídios para as pessoas a resolverem problemas; ajuda as pessoas a tomarem decisões e assessora as pessoas ao realizarem o seu trabalho.

Nota-se que as empresas têm buscado realizar as seleções de novos colaboradores com enfoque na capacidade e no desejo do aprendiz para que tais profissionais passem a construir o conhecimento de modo compartilhado e o inverso também: a empresa propiciar o ambiente e os recursos para que o colaborador possa a cada dia ampliar seus conhecimentos e contribuir para a empresa.

Os bons funcionários passaram a querer trabalhar em uma empresa menos pelo que podem ganhar de dinheiro e mais pelo que podem ganhar de conhecimento. Até se pode atrair talentos com salários e planos de benefícios, mas só é possível retê-los com um ambiente de aprendizado contínuo. (MUSSAK, 2003, p. 63)

Drucker (1999) utiliza a expressão “trabalhador do conhecimento” para designar os atuais profissionais que lidam com a informação, pois, para ele, são seis os fatores que determinam a produtividade do trabalhador do conhecimento, o que resulta ao final em uma vantagem competitiva para a empresa:

1) A produtividade do trabalhador do conhecimento requer que façamos a pergunta: 'Qual é a tarefa?'; 2) Ela exige que coloquemos a responsabilidade pela produtividade nos próprios trabalhadores do conhecimento. Eles precisam gerenciar a si mesmos e ter autonomia. 3) A inovação continuada tem de fazer parte do trabalho, da tarefa e da responsabilidade dos trabalhadores do conhecimento. 4) O trabalho do conhecimento requer aprendizado contínuo por parte do trabalhador, mas também ensino contínuo. 5) A produtividade do trabalhador do conhecimento não é – ao menos principalmente – uma questão de quantidade produzida. A qualidade é, no mínimo, igualmente importante. 6) Finalmente, a produtividade do trabalhador do conhecimento requer que ele seja visto e tratado como um 'ativo', e não como 'custo', e que os trabalhadores do conhecimento queiram trabalhar para a organização. (DRUCKER, 1999, p. 117)

O professor italiano Masi (2000), trouxe um novo e revolucionário conceito que aborda o relacionamento do homem com seu trabalho, o que foi por ele chamado de *O ócio criativo*. Trata-se de uma postura do indivíduo diante das três maiores necessidades sociais: o trabalho, o estudo e a diversão.

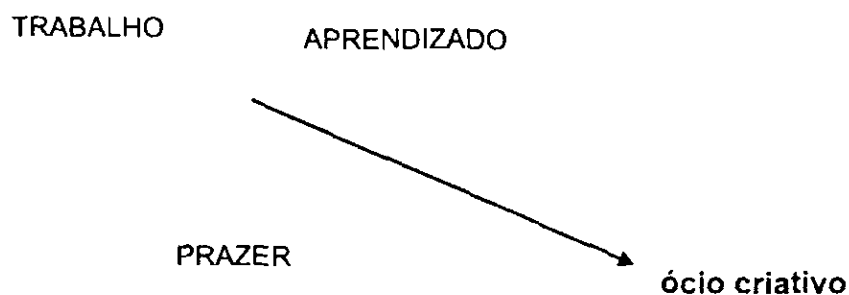


Figura 01 – Princípio do ócio criativo – Domenico de Masi

Fonte: Adaptado de Mussak (2003, p. 85).

Na figura anterior, o ócio criativo reside na área da intersecção dos três grupos. De acordo com o autor, ela deve ser o alvo de todas as pessoas e empresas inteligentes, pois para se alcançar as transformações necessárias.

Ainda, neste sentido, Drucker (1999) diz que a capacidade dos profissionais, para sobreviver dependerá da sua 'vantagem comparativa' em tornar produtivo o trabalhador do conhecimento. Além desta capacidade, é fundamental ter em mente que há outra capacidade

igualmente imprescindível, que é a de atrair e reter os melhores trabalhadores do conhecimento. Agora será tratado de outro fator das competências: as habilidades.

2.1.2 Habilidades

Habilidade, para Robbins (2005), significa a capacidade de um indivíduo para que desempenhe as diversas tarefas de uma função, sendo uma avaliação geral de tudo que um indivíduo pode fazer.

Para Katz (apud MAXIMIANO, 2004, p.43) a importância das habilidades varia da seguinte forma:

Administração Superior	HABILIDADES CONCEITUAIS
Gerência intermediária	HABILIDADES HUMANAS
Supervisão de Primeira Linha	HABILIDADES TÉCNICAS

Quadro 01 – Três tipos de habilidades gerenciais e sua relação com a posição na hierarquia
Fonte: Adaptado de Katz (apud MAXIMIANO 2004, p. 43).

As habilidades conceituais se tornam mais importantes na medida em que está relacionado com o Estratégico. Para o operacional, o conhecimento técnico é muito mais importante do que para o estratégico ou o tático.

Para Robbins (2005), essa classificação das três competências essenciais ditas por Katz (apud MAXIMIANO, 2004) são pertinentes. Para o autor as habilidades técnicas englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos ou especificidades. As habilidades humanas ainda para o autor, trata-se da capacidade de trabalhar com outras pessoas, a fim de compreendê-las e motivá-las tanto individualmente quanto em grupos, ou seja, trata-se dos relacionamentos interpessoais. Visa a habilidade de se comunicar, administrar conflitos, saber ouvir e avaliar alternativas para a escolha da melhor.

Com relação às habilidades conceituais, ainda para Robbins (2005), trata-se da necessidade da capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas.

As habilidades voltadas para as competências para Deffune e Depresbiteris (2002) buscam o "aprender a aprender" e o "aprender a pensar", que trazem uma autonomia maior, com maior capacidade de resolução de problemas. Sendo que, as habilidades, exigem um processo de educação contínuo. Aborda-se a seguir o terceiro fator relacionado as competências: as atitudes.

2.1.3 Atitudes

Para Robbins (2005), as atitudes são afirmações avaliadoras, que podem ser favoráveis ou desfavoráveis. Refletem a forma como um indivíduo se sente com relação a alguma coisa. Atitude, ainda para o autor é composta por três componentes: a cognição, o afeto e o comportamento. Para complementar visão de Robbins, para Oliveira (2001) afirma que a atitude é a maneira como o indivíduo se posiciona diante de uma situação.

Isso significa que apesar do indivíduo possuir conhecimento sobre um determinado assunto e, habilidades para realizar algo, não significa que esse mesmo indivíduo terá sucesso naquilo que fizer, pois, ele precisa também de um conjunto de atitudes e comportamentos.

Para que posteriormente sejam expostas as competências administrativas e dos *Designers*, faz-se necessária algumas abordagens sobre a Administração.

2.2 Administração

A Administração é um processo que anseia certificar a eficiência, com a utilização racional de recursos, assim como a eficácia na realização de objetivos das organizações. Visto que, a Administração é de extrema relevância em qualquer segmento que visa o aproveitamento de recursos para objetivos sejam atingidos, sejam eles organizacionais, sociais, familiares ou mesmo individuais.

Conforme Stoner e Freeman (1999) os Administradores são importantes para a organização na medida em que ajudam a alcançar objetivos e que sem uma administração eficaz, é provável que a organização fracasse. Para os autores ainda, os Administradores realizam uma função essencial que é coordenar os esforços de diferentes indivíduos,

permitindo alcançar metas que, de outra forma, seriam muito mais complexas ou até mesmo impossíveis de serem atingidas. A seguir, apresenta-se a contextualização histórica da Administração.

2.2.1 Contextualização histórica da Administração

Faz-se necessário que se observe o contexto histórico no qual a Administração está inserida, para que se busque posteriormente o perfil do profissional a ser estudado e conseqüentemente as competências do profissional da área de Administração.

De acordo com Maximiano (2004), a Administração é uma palavra antiga, associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos.

Desde a antiguidade a filosofia influenciou a Administração. Antes de Cristo, Sócrates (470 a.C. 399 a.C) que era um filósofo grego, em um debate com Nicomaquis, defende a sua visão com relação à Administração:

Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exército. Não é também uma tarefa punir os maus e honrar os bons? Portanto, Nicomaquis, não desprezeis homens hábeis em administrar seus haveres [...]. (CHIAVENATO, 1983, p. 22)

Sabe-se que várias civilizações se utilizavam de métodos e conceitos da Administração na prática. Os Egípcios, por exemplo, para construir as grandes pirâmides e os canais de irrigação, dividiam tarefas e responsabilidades, além de obter uma comunicação eficaz para que os projetos fossem realizados.

Já os Gregos, de acordo com Maximiano (2004) colocaram na prática métodos de trabalho, os ritmos de suas músicas eram definidos por movimentos padronizados. Influenciaram também com outras idéias, como, por exemplo, da democracia, da ética e da qualidade.

Para Maximiano (2004), a Igreja Católica herdou muitas de suas tradições administrativas dos romanos, a começar pela administração de território. O que posteriormente fez com que a Igreja Católica apresentasse influência para a Administração através dos tempos. As organizações passaram a incorporar uma vasta gama de princípios e normas administrativas advindas da estrutura da organização eclesiástica.

Em se tratando das organizações militares, possuíam também influência com relação às teorias da Administração com, por exemplo, o conceito de hierarquia, o princípio de direção entre outros. Maximiano (2004) ressalta que os exércitos vêm criando soluções para a administração de grandes contingentes de pessoas envolvidas em operações complexas e arriscadas.

Com a Revolução Industrial não foi diferente. Houve influência por parte dela na Administração. De acordo com o vídeo de Azarella e Kohns (1968) chamado “Revolução Industrial”, Eli Whitney contribuiu para a Revolução Industrial com uma idéia de que as peças para as máquinas deveriam ser intercambiáveis, em lugar de um artesão especializado moldar peça por peça, máquinas de precisão fabricariam milhares de peças de reposição que seriam utilizadas de forma permutável. Com sua idéia, aprovadas em 1798 pelo secretário do tesouro milhares e milhares de peças poderiam ser fabricadas em série. Há a partir de então a concepção da produção em série.

Ainda para Azzarela e Kohns (1968), a fábrica de Francis Cabot Lowell era diferente pelo simples fato de ter todo o processo, do começo ao fim, era em um único lugar, ou seja, reflete com relação ao conceito de produção verticalizada.

Agora quanto às influências econômicas, pode-se citar um Economista Liberal, o Adam Smith (1723-1790) que em seu livro “Uma investigação sobre a natureza e causas da Riqueza das Nações” (2001) mostra a necessidade do planejamento, da organização, da divisão do trabalho e do aperfeiçoamento, conceitos esses que se encaixam dentro das funções da Administração.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) apresentou os primeiros estudos formais da teoria da administração, pelos quais formulou a teoria da Administração Científica, que se situa nos séculos XIX e XX. Para Stoner e Freeman (1999), Taylor ao invés de confiar nos métodos tradicionais de trabalho, analisou e cronometrou os tempos dos movimentos dos operários, com isso, pôde realizar uma série de trabalhos.

Para Motta e Vasconcelos (2002, p.11):

O pensamento administrativo surge a partir da consolidação da lógica de mercado e da consolidação das estruturas burocráticas como forma de organização do trabalho humano com o objetivo inicial de aumentar a produtividade e gerar lucro. Dessa forma, o pensamento administrativo evoluiu a partir dos estudos empíricos sobre o funcionamento da burocracia e de suas disfunções.

Observa-se que a Administração vem sofrendo grandes transformações no final do século XX, sendo que, o profissional da Administração pode atuar em diversas áreas, o que faz dele um profissional com competências capazes de se inserir em variadas funções da

Administração. No contexto atual, as empresas atuam em um ambiente cada vez mais competitivo, e faz-se necessário o aprimoramento continuado de sua eficiência e eficácia, ou seja, obter maiores implementações com menores quantidades de recursos. Depois de contextualizar historicamente a área da Administração, faz-se necessário abordar o perfil do Administrador.

2.2.1.1 Perfil do Administrador

O Administrador deve estar focalizado no futuro para poder preparar sua empresa para enfrentar novos desafios, por meio de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais, ou pelo intermédio de novos produtos ou serviços. Desta forma, buscam-se, primordialmente, oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, persistência, estabelecimento de metas, calculando riscos deliberadamente, dentre outros processos. Para Drucker (1998, p. 381b) “o que faz de alguém Administrador é a responsabilidade por sua contribuição para os resultados do empreendimento.”

Para Maximiano (2004), o Administrador tem que assegurar a eficiência e eficácia das organizações. Sendo que, para o autor, administrar significa ação, constitui-se de um processo dinâmico pelo qual são realizadas ações que compreendem cinco processos principais interligados: o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle.

Ainda para Maximiano (2004) os Administradores realizam suas funções, adquirindo e utilizando recursos, para que se desenvolvam e forneçam produtos e serviços com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Sendo que, o desempenho de um Administrador é aceitável ou satisfatório na medida em que os problemas são resolvidos por intermédio da utilização eficaz dos recursos, visto que, ainda para o autor, o desempenho de uma organização reflete o desempenho de seus Administradores. Uma organização eficiente, eficaz e competitiva evidencia uma administração de alto desempenho.

Na visão de Robbins (2005), o Administrador realiza trabalhos por meio do trabalho de outras pessoas. Tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros com a intenção de atingir determinados objetivos. Sendo que, para o autor, um dos objetivos do Administrador é a função do planejamento, que engloba a definição das metas e o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance das metas e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar atividades.

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (2008), os Administradores: planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.

Para o Ministério da Educação – MEC, de acordo com o Conselho Nacional de Educação, resolução nº1, de 2 de fevereiro de 2004, pelo artigo 3º, o curso de graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do Administrador.

O autor Newman (1991) co-fundador da “Academia de Administração” (*Academy of Management*) em 1936 acredita que a administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. O bom Administrador é aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis.

Segundo Stoner e Freeman (1999), para uma organização ser bem-sucedida e alcançar seus objetivos, satisfazer necessidades e responsabilidades sociais ela depende dos Administradores. Ainda para os autores, um Administrador eficiente é aquele que obtém produtos, ou resultados à altura dos insumos utilizados para alcançá-los. Os Administradores que conseguem minimizar o custo dos recursos necessários para alcançar objetivos são, portanto, eficientes.

Um Administrador, para os autores, que seleciona objetivos inadequados são Administradores ineficazes. Peter Drucker (apud STONER; FREEMAN, 1999) afirma que a eficácia é a chave para o sucesso organizacional.

Nota-se que a tarefa do Administrador é concretizar os objetivos através de planejamento, organização, direção e controle em todos os níveis organizacionais. As organizações necessitam da tomada de decisões, coordenação de diversas atividades, gestão de pessoas, avaliação do desempenho com relação aos objetivos além da obtenção e disposição de diferentes recursos.

Averigua-se que no Brasil, a profissão de Administrador festejou 40 anos - em 2007 - de reconhecimento, uma trajetória marcada pelo crescente respeito da sociedade para com os profissionais que fazem a diferença no seu campo de trabalho.

Vale ressaltar que cada Administrador, de acordo com Drucker (1998b) precisa se aperfeiçoar, tanto quanto a empresa e a sociedade, além disso, ele deve manter-se atento e mentalmente ativo. Deve também se sentir constantemente desafiado e, por fim, ainda para o autor, o Administrador necessita desenvolver-se como pessoa, ainda mais do que como Administrador. Após esses estudos, são abordadas as competências administrativas.

2.3 Competências do Administrador

Fleury e Fleury (2004) apontam que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos, sendo que, toda empresa possui um portfólio físico, financeiro, intangível, organizacional e de recursos humanos.

Para Maximiano (2004) as competências mais importantes para o desempenho de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias principais que são as intelectuais, as interpessoais, as técnicas e as intrapessoais.

As competências intelectuais para o autor referem-se a todas as formas de raciocinar, são as competências usadas para elaborar de conceitos, planejar, definir estratégias e tomar decisões. Duas competências específicas para o autor são com relação à habilidade de pensar racionalmente, com base na análise de informações concretas e a habilidade conceitual, que é a capacidade do pensamento abstrato, manifestado por meio da intuição, imaginação e criatividade.

Já as competências interpessoais, ainda para Maximiano (2004), são as utilizadas para liderar uma equipe, para o trabalho em conjunto e para a relação com as pessoas de sua rede de contatos. O autor destaca algumas competências interpessoais para os Administradores que são: a capacidade de entender e atitude de aceitar a diversidade e singularidade das pessoas; a capacidade de entender o processo de motivação e usar os princípios de motivação adequados a cada pessoa do grupo; a capacidade de entender os princípios da liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos e a capacidade de comunicação.

Com relação às competências técnicas, o autor revela que abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização. Ou seja, a

competência técnica compreende os conhecimentos do ramo de atuação que a Administração está inserida, sendo específica de cada profissão.

Por fim, com relação à competência intrapessoal, para Maximiano (2004) compreende as habilidades que Henry Mintzberg chamou de introspecção, ou seja, são reflexões e análises sobre a própria pessoa, como por exemplo, a auto-análise, o autocontrole, a automotivação, o autoconhecimento, a capacidade de organização pessoal e a administração do próprio tempo. As principais competências intrapessoais são: o entendimento do próprio cargo, a capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento, a capacidade de compreender e analisar o comportamento dos outros, a capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia e a capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades.

A habilidade, de acordo com Schermerhorn (1999), é o teste final para um gerente, ou seja, se ele tem capacidade de resolver problemas, pois um problema de crise é um problema inesperado que pode levar ao desastre se não for resolvido rápida e apropriadamente.

Para Maximiano (2004), a Administração depende das habilidades. Os Administradores, ainda para o autor precisam de competências, que incluem diversas habilidades gerenciais. Sendo que, as habilidades podem ser adquiridas por meio de experiências e de estudos.

De acordo com Deffune e Depresbiteris (2002), as habilidades da gestão são: aprender a trabalhar em equipe, tomar decisões em conjunto, a superar de conflitos e a saber planejar em grupo.

Robbins (2005) diz que as habilidades humanas são essenciais para a eficácia da Administração. Essas habilidades, por sua vez, de acordo com o autor, ajudarão a explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho, auxiliarão a aprender uma variedade de formas de motivar pessoas, como se tornar um comunicador melhor e como formar equipes de trabalho mais eficazes.

Em se tratando do Ministério da Educação – MEC (2004) as competências do Administrador são as seguintes:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e,
- VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Agora, de acordo com a Classificação Brasileira das Ocupações – CBO (2008), com relação às competências do Administrador, elas são: Agir com iniciativa; demonstrar liderança; demonstrar capacidade de síntese; demonstrar raciocínio lógico; demonstrar raciocínio abstrato; demonstrar capacidade de análise; demonstrar capacidade de negociação; demonstrar capacidade de decisão; demonstrar capacidade de comunicação; administrar conflitos; trabalhar em equipe; demonstrar espírito empreendedor e demonstrar visão crítica.

Depois de observar bases teóricas sobre as competências dos Administradores pode-se então, abordar as competências administrativas mais amplas. Observa-se que a primeira competência abordada será a “tomada de decisão” que envolve outras competências como a “resolução de problemas”; a “tomada de decisões em conjunto”; a “receptividade à mudanças”; a “ser adaptável, ou seja as pessoas que se adequam rapidamente ao ambiente”; ao “pensamento racional”; ao “raciocínio lógico”; a capacidade de “síntese”; a capacidade de “análise; a “visão crítica” ; ao “autocontrole” e a “autoanálise”.

A segunda competência tratada se refere ao “planejamento”. Nessa competência se envolvem questões como o “planejar em equipe”; a “definir estratégias”; o fato de se “atuar preventivamente”; a “administração do próprio tempo” e a “organização pessoal”.

Em se tratando da terceira competência, aborda a “liderança”, ou seja, o fato de liderar pessoas, enquanto a quarta competência alcançada trata da “motivação”, ou seja, do ato de motivar pessoas e de se “automotivar”.

Posteriormente trata-se da competência de “expressão e comunicação”. Essa competência trata também da “expressão e comunicação fora da equipe”; “expressão e comunicação entre a equipe” e da “expressão e comunicação para os processos de negociação”.

Em seguida, a competência de “negociação” é abordada, juntamente com a expressão e comunicação para processos de negociação assim como a competência expressão e comunicação aborda.

Após tem-se a competência “administração de conflitos”, na qual se inclui as competências: “aceitar bem adversidades”; a “compreender, analisar e controlar o próprio comportamento” e a “analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades”.

Depois, observa-se a competência “trabalhar em equipe”, que engloba também outras competências como “transferir e generalizar conhecimentos”; “compreender e analisar o comportamento dos outros”; “aprender com a própria experiência e com a experiência alheia” e “expressão e comunicação entre a equipe” este último também é englobado pela competência “expressão e comunicação”.

Posteriormente é observada a competência “criatividade e inovação” que também engloba a competência do “raciocínio abstrato” que trata da capacidade de abstração, sendo uma habilidade conceitual.

Em seguida, é tratado do espírito empreendedor e por fim é abordada a competência de “Gestão de Projetos” que engloba as competências “elaboração de projetos em organizações”; a “implementação de projetos em organizações”; a “realização de consultorias na área de gestão projetos” e com relação a “conhecimentos do ramo de atuação (conhecimentos técnicos)”.

Nota-se que algumas dessas competências abordadas dentro de competências mais amplas podem não ser tratadas explicitamente, mas estão embutidas nos conceitos mais extensos. Agora, observa-se então a primeira competência abordada.

Vale lembrar que as competências acima apresentadas foram pesquisadas em dados secundários apontados anteriormente. Em seguida, são abordadas então as competências administrativas advindas desse estudo e, começa-se pela tomada de decisão.

2.3.1 Tomada de decisão

Para Drucker (1998b) a primeira aptidão para administrar é a capacidade de tomar decisões eficazes. Segundo Robbins (2005) a tomada de decisão ocorre em relação a um problema, ou seja, existe uma discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável, o que exige uma consideração sobre cursos de ação alternativos.

Stoner e Freeman (1999) definem a tomada de decisão como a identificação de um problema que precisa ser resolvido e a escolha de uma linha de ação para se resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade. Assim, para os autores, o Administrador precisa desenvolver a habilidade de tomar decisões e de resolver problemas.

A vida de trabalho diário tanto do profissional seja de que área for, é composta de tomada de decisão, estas por sua vez sejam elas grandes ou pequenas, momentosas ou rotineiras, será “a escolha entre cursos de ações alternativos para um “problema”. O problema, por sua vez, é uma diferença entre a situação real e a situação desejada” (SCHERMERHORN, 1999, p. 126).

Portanto, observa-se que, a todo instante, para as mais variadas situações, sejam elas tarefas, atividade, conflitos ou disputas, para tudo há necessidade que uma decisão seja tomada. Então, de maneira simplificada, pode-se entender que o processo de escolher a opção mais adequada é conhecido como tomada de decisão.

De acordo com Maximiano (2004), as decisões programadas são aquelas que visam resolver problemas já vistos e resolvidos pela organização, por isso já existe um curso de ação predefinido que deve ser usado quando necessário. Schermerhorn (1999) complementa que as decisões programadas são oriundas de problemas estruturados, ou seja, problemas conhecidos, diretos e claros em relação às informações necessárias para serem resolvidos.

Por outro lado, as decisões não-programadas são aquelas que devem ser tomadas quando surgem problemas novos e não familiares, portanto sem curso de ação predefinido. Os problemas que exigem a tomada desse tipo de decisão são desestruturados, que “envolvem ambigüidades e deficiências de informações e ocorrem freqüentemente como situações novas ou inesperadas” (SCHERMERHORN, 1999, p. 129).

De acordo com Shimizu (2006) com relação aos tipos de problemas e níveis de decisão, sob o ponto de vista da decisão, os problemas devem ser classificados em três categorias. A primeira trata de problemas estruturados, que é quando a definição de suas fases de operação para os resultados almejados estão claras. O segundo que seria com relação ao

problema semi-estruturado, são problemas com operações bem conhecidas, mas que contém algum fator ou critério variável. Já o terceiro, é com relação a problemas não estruturados, sendo que nesse caso os cenários e os critérios de decisão não estão fixados ou conhecidos.

De acordo com Maximiano (2004), para que seja definido um processo de tomada de decisão, cinco passos foram criados, os quais são:

- a) Identificação do problema ou oportunidade
- b) Diagnóstico
- c) Geração de alternativas
- d) Escolha de uma alternativa
- e) Avaliação da decisão

No primeiro passo do processo de resolução de problemas, o executivo se preocupa em descobrir e definir o problema. Depois de descoberta a discrepância entre o estado real e o estado desejado, inicia-se a coleta de informações para dar início ao segundo passo, o diagnóstico.

Vale lembrar que, na visão de Bazerman (2004), a primeira etapa que trata da definição do problema, os Administradores muitas vezes não têm um entendimento completo do problema a ser resolvido, o que os leva a resolver o problema errado. Os Administradores freqüentemente erram por definirem o problema em termos de uma solução proposta, ou deixam de notar um problema maior, ou ainda diagnosticar o problema em termos de sintomas. A meta é resolver o problema, e não apenas eliminar seus sintomas temporários.

O diagnóstico “consiste em procurar entender o problema ou oportunidade e identificar suas causas e conseqüências” (MAXIMIANO, 2004, p. 114). Observa-se a importância da habilidade de interpretação, pois numa situação delicada, os executivos devem tomar cuidado para não atacar os sintomas e deixar os verdadeiros problemas de lado.

No passo de geração de alternativas, para Maximiano (2004) mais informação deve ser coletada para conhecer a fundo o problema e dar início à geração de alternativas, portanto a participação de mais pessoas pode ser recomendada para criar comprometimento. Sendo que, as técnicas que estimulam a criatividade são essenciais nesse processo, como o *brainstorming* e *brainwriting*, que serão tratados mais a frente.

Para complementar Bazerman (2004) diz que a geração de alternativas requer a identificação de possíveis cursos de ação. Em seguida é realizada a classificação de cada alternativa segundo cada critério. Esta etapa requer que sejam previstos eventos futuros. O tomador racional de decisões será capaz de avaliar as conseqüências potenciais da escolha de cada uma das soluções alternativas segundo cada critério identificado.

Isto posto, observa-se que no processo de avaliação da decisão uma simples obtenção de dados não é suficiente para a resolução dos problemas, é requerido muito mais, faz – se necessário, também, a avaliação consistente dos dados obtidos para a elaboração de uma estratégia corretiva para um determinado problema. A seguir, trata-se de mais uma competência administrativa: o planejamento.

2.3.2 Planejamento

“O processo de olhar o futuro e preparar a organização para enfrentá-lo chama-se planejamento”, Maximiano (1985, p. 80), o autor ainda acrescenta que esse processo, envolve três níveis de abrangência – estratégia, integração e operações, isto posto, entende-se que dentro do conceito de preparação para o futuro, há três finalidades principais do processo de planejamento organizacional: antecipação a situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e preservação da lógica entre eventos.

Para Robbins (2005) a função do planejamento engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto de planos para integrar e coordenar as atividades.

Já de acordo com Schermerhorn (1999, p. 94), o planejamento é a primeira das quatro funções básicas da gerência e ele o define como “um processo de estabelecer objetivos e decidir como realizá-los”. Por sua vez, os objetivos “são os resultados específicos de metas que se deseja alcançar. Um plano é uma declaração do que é necessário ser feito para realizar determinados objetivos”. Depois da função básica de planejamento seguem, nesta ordem, a organização, a liderança e o controle.

Pode se verificar então que alguns dos objetivos do planejamento são aperfeiçoar o foco e a flexibilidade, a coordenação e o controle. Schermerhorn (1999, p. 95) afirma que “uma organização com foco sabe o que ela faz melhor, sabe as necessidades dos clientes e sabe como servi-los bem”. Já uma organização com flexibilidade “opera dinamicamente e com um senso de futuro”.

Outra finalidade do processo de planejamento é a definição de uma situação desejada no futuro e os meios de chegar até ela. Conforme Maximiano (1985) diz, este é um caso onde a organização decide criar um futuro. O que é diferente da empresa apenas preparar-se para enfrentar um futuro é ela própria criá-lo.

Quando se fala em planejamento é possível delimitar, de acordo com o plano de ação escolhido, qual o nível de planejamento em execução, pois há pelo menos três níveis, os quais são: estratégico, integrativo e operacional, de acordo com a classificação proposta por Maximiano (1985).

Para que seja possível passar da definição de estratégias ao plano de sua execução é necessário prever: o trabalho coordenado da organização e as atividades que serão realizadas. Esses dois objetivos são alcançados, respectivamente, pelo planejamento integrativo e operacional, (Maximiano, 1985, p. 146), nota-se que enquanto o planejamento integrativo está, essencialmente, no plano comportamento e é resultado de um processo de comunicação, o planejamento operacional lança mão de técnicas específicas. Posteriormente aborda-se outra competência administrativa, a liderança.

2.3.3 Liderança

Uma das principais habilidades de um líder é a capacidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização. Com isso, ao tratar-se de liderança é de fundamental valor abordar temas como a importância da liderança, motivação, comunicação e grupos. Para Robbins (2005) liderança significa “dirigir e coordenar pessoas”.

De acordo com John Kotter, da Harvard Business School (apud ROBBINS, 2005) os líderes são aqueles que estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

Para Maximiano (2004) a liderança é um dos papéis dos Administradores, sendo que, a pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de liderados. O líder, ainda para Maximiano (2004), são aqueles que ocupam uma posição de poder, ou seja, os que têm condições de influenciar decisões de caráter estratégico.

A liderança corresponde a uma das quatro funções do processo gerencial e é de fundamental importância, tendo em vista a influência e inspiração que os líderes provocam nas demais pessoas do local de trabalho. Sendo assim, Schermerhorn (1999, p. 224) destaca que a liderança “cria os compromissos e o entusiasmo necessário para as pessoas aplicarem todo seu talento na ajuda para a realização dos planos”. Em relação ao seu conceito, Stoner e Freeman (1999, p. 344) destacam que apesar da quantidade de definições que pode assumir, a

liderança é entendida como “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”.

Um dos primeiros aspectos a se considerar ao se tratar de liderança é o “poder” e a forma como os líderes o utilizam para influenciar as demais pessoas. Com isso, Schermerhorn (1999, p. 224) define o poder como sendo “a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que você quer que seja feita”. A influência por sua vez, é entendida segundo Stoner e Freeman (1999), como uma ação que causa uma mudança de atitude ou de comportamento em outras pessoas. Cabe ressaltar que a forma de se exercer influência depende das diferentes fontes de poder, que podem ser: da posição ou pessoal. No primeiro caso, Schermerhorn (1999) destaca o poder de recompensa, o coercitivo e o legítimo, que se baseiam respectivamente nas recompensas, na punição e na autoridade. No outro caso, o autor destaca o poder de especialidade e de referência, que se fundamentam respectivamente em conhecimentos especiais e na identificação.

Posteriormente, o enfoque deixou de se preocupar com traços e estilos, e passou a focar-se na situação. Nesta abordagem, conhecida como Contingencial, nenhum estilo é eficaz o tempo todo, o sucesso da liderança depende de um bom casamento entre estilo e situação. Dentro das teorias contingenciais, o modelo de Fiedler, acreditava que o estilo de liderança fazia parte da personalidade de uma pessoa e, portanto, seria difícil mudá-la. Por outro lado a teoria Hersey-Blanchard sugeria que os líderes ajustassem seus estilos dependendo da presteza dos seguidores para atuar em uma dada situação. Nesta linha, Schermerhorn (1999) destaca ainda a teoria Caminho-Objetivo em que os seguidores sabem exatamente o que esperar do líder e o Modelo de Participação do Líder que se destina ajudar o líder a escolher o melhor método para tomada de decisão para qualquer situação problemática.

Outro foco mais recente, de acordo com Stoner e Freeman (1999) está no líder transformacional ou carismático, que tem a capacidade de liderar uma empresa durante uma grande transformação. Ainda, segundo os autores qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve desenvolver e praticar suas habilidades de liderança.

Vale lembrar que para Robbins (2005), “a liderança nem sempre é necessária.” Isto porque em alguns casos as equipes autogerenciadas apresentam melhor desempenho, do que aquelas que atuam com membros formalmente nomeados e podendo em certos casos até prejudicar o bom desempenho adquirido por estas equipes. A seguir, observa-se outra competência administrativas, a intitulada de motivação.

2.3.4 Motivação

Conforme Robbins (2005), a motivação é como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

É de suma importância conhecer os mecanismos da motivação, de acordo com Macedo et al (2007, p.91), “todo o comportamento humano é gerado por algo que o motiva”.

O estudo sobre motivação evoluiu da busca de um modelo “certo” de motivar o indivíduo para a idéia de que a motivação decorre da interação entre fatores individuais e ambientais. De acordo com Stoner e Freeman (1999), as primeiras teorias de motivação procuravam construir um único modelo de motivação que se aplicasse a qualquer trabalhador. Sendo assim, o modelo tradicional, que é associado a Taylor, determinava o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e, em seguida, motivava o empregado através de um sistema de incentivo salarial. O modelo das relações humanas de Elton Mayo procurava reconhecer as necessidades sociais dos trabalhadores de forma que estes se sentissem úteis e importantes. Por último, o modelo dos recursos humanos de McGregor propôs a teoria X, que se supunha uma visão tradicional de que as pessoas têm uma aversão inerente ao trabalho, e a teoria Y, que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço.

De acordo com Schermerhorn (1999), outra visão sobre a motivação, conhecida como teorias da satisfação como motivação, usa necessidades individuais, que são desejos fisiológicos ou psicológicos não-satisfeitos, para explicar os comportamentos e atitudes das pessoas no trabalho.

Neste sentido, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow identifica necessidades de ordem mais baixa (fisiológicas, de segurança, e preocupação social), que são desejos de bem-estar físico e social, e de ordem mais alta (estima e auto-realização) que representam os desejos de uma pessoa de desenvolvimento e crescimento psicológico.

A teoria de dois fatores de Herzberg por outro lado, identificou os fatores de higiene e os fatores de satisfação, que gerariam respectivamente: prevenção da insatisfação e motivação no trabalho. E ainda, a teoria das necessidades adquiridas de McClelland identifica as necessidades de realização (desejo de realizar coisas mais eficientemente), de poder (desejo de controlar outras pessoas) e de afiliação (desejo de manter relações amistosas). Percebe-se que embora a terminologia varie, os autores das teorias da satisfação como motivação fazem distinção entre necessidades de ordem mais alta e necessidades de ordem mais baixa, e por

isso suas visões devem ser usadas juntas para aumentar a compreensão das necessidades no local de trabalho.

Ainda no que tange ao estudo da motivação, Schermerhorn (1999) destaca as teorias de processo de motivação que descrevem como as pessoas fazem realmente escolhas quanto a trabalhar duro ou não, com base nas suas preferências individuais, nas recompensas disponíveis e nos resultados possíveis do trabalho. Dentro destas teorias, a teoria da equidade de Stacy Adams afirma que a inequidade percebida é um estado de motivação, pois quando uma pessoa percebe que foi tratada com inequidade em comparação a outras, ela tentará eliminar o desconforto e restaurar o senso de equidade para a situação. A teoria da expectativa de Vroom, por sua vez, sugere que a motivação para trabalhar depende dos relacionamentos entre: expectativa, instrumentalidade e valência. E a teoria do estabelecimento de metas de Locke acredita que o estabelecimento de metas pode aumentar o desempenho individual no trabalho e a satisfação na função.

Por último, Schermerhorn (1999) destaca a visão conhecida como reforço da teoria da motivação que se concentra no ambiente externo e as conseqüências que ele provoca no indivíduo. Dentro desta visão destaca-se a estratégia de reforço do psicólogo B. F. Skinner que propõe a utilização dos princípios do reforço para incentivar sistematicamente comportamentos de trabalho desejáveis e desestimular os indesejáveis.

Para Byham (apud MACEDO, 2007), são três comportamentos que o gestor deve adotar na relação com a sua equipe, para facilitar a motivação das pessoas, os itens pelos quais o autor se refere estão baseados em atitudes que o gestor deve adotar. Os três comportamentos, considerados facilitadores motivacionais são: manter ou aumentar a auto-estima das pessoas, ouvir e responder com empatia e pedir ajuda para solucionar um problema.

O primeiro deles demanda que o gestor concentre-se nos fatos, e não na pessoa, isto para que se alcance um ambiente onde as pessoas estejam satisfeitas consigo mesmas, pois, ainda de acordo Macedo et al (2007), estas são mais motivadas, produtivas e criativas, além *de envolverem-se mais na solução de problemas, aproveitar as oportunidades, enfrentar desafios e ter maior facilidade para trabalhar em equipe.* Exemplo de algumas atitudes:

- ser específico: envolve esclarecer ao colaborador porque o trabalho realizado foi positivo e não apenas elogiá-lo.

- ser sincero: não fazer uso de elogios falsos ou até mesmo forçados, pois podem ser perceptíveis pelas pessoas.

O segundo comportamento, que é, ouvir e responder com empatia, pede que o gestor mostre ao interlocutor que ele está sendo ouvido e entendido, isto estimula a cooperação, pois a pessoa nota que seus sentimentos foram levados em consideração.

Por fim, o terceiro comportamento, parte do pressuposto que quando idéias são solicitadas, há a criação de um clima de cooperação que estimula as pessoas a apresentarem sugestões.

Em suma, estes três comportamentos oferecem subsídios para o bom trabalho em equipe, ou seja, deve-se dar apoio às pessoas sem tirar-lhes a responsabilidade (MACEDO, 2007).

A partir de muitas das teorias mencionadas pode-se perceber a influência sobre a motivação e o desempenho de indivíduos que o ambiente de trabalho proporciona. Este ambiente inclui, segundo Stoner e Freeman (1999), atitudes e ações dos colegas e supervisores e o “clima” que elas criam. Portanto, os supervisores devem comportar-se de forma heroína dando exemplo, instruções e recompensando com boas atitudes, enquanto os grupos devem prezar por boas normas e valores. Agora, faz-se necessário abordar sobre a competência expressão e comunicação, na qual possui também influência no âmbito do profissional que atua na área da Administração.

2.3.5 Expressão e comunicação

Zarafian (2001) afirma que a comunicação é principalmente a construção de um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto. Ainda para o autor a comunicação é entender os problemas e as obrigações dos outros; é conseguir entender a si mesmo, a fim de avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros; é chegar a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação aceitos e assumidos em conjunto; e por fim, é compartilhar normas mínimas de justiça, que permitem o acesso igualitário à informação e uma distribuição equitativa de seus benefícios. Para Zarafian (2001), a comunicação implica em conflitos, sendo um fator positivo se observado que muitas vezes se chega a um entendimento.

Com relação à visão de Stoner e Feeman (1999) sobre comunicação, pode-se dizer que a comunicação é importante, pois, é o processo através do qual os Administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Sendo, portanto, para os

autores, a comunicação uma atividade à qual os Administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo.

“Da qualidade do processo de comunicação depende a eficácia das relações interpessoais nas organizações”, afirma Maximiano (2004, p. 336). É muito importante, que esse conceito seja bem trabalhado dentro das organizações, pois o seu bom uso traz benefícios significativos para o bom resultado das atividades dentro de uma empresa.

Por meio da comunicação, as pessoas trocam e compartilham informação umas com as outras; por meio da comunicação, as pessoas influenciam os outros e são por eles influenciadas em atitudes, comportamentos e entendimentos. Desse modo e em muitos outros, a comunicação é essencial para o sucesso gerencial. (SCHERMERHORN, 1999, p. 256)

Ou seja, conforme Maximiano (2004), o processo da comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana. Então, além de ser imprescindível para a empresa, comunicação, é fundamental para qualquer indivíduo poder relacionar-se com seus colegas, superiores hierárquicos, clientes e fornecedores. Sendo assim, tem que ser buscado o seu aprimoramento, cotidianamente, com o obterem-se ganhos para a organização.

A comunicação é um elemento fundamental para o relacionamento interpessoal, visto que permite o compartilhamento de informações e a influência nas atitudes e comportamentos entre as pessoas. Em uma organização, ela estabelece relações necessárias à execução das atividades, cria um ambiente motivador de trabalho capaz de aproveitar integralmente as habilidades humanas e também fornece informações para a tomada de decisão. Em seguida, trata-se de outra competência administrativa, a negociação.

2.3.6 Negociação

Schermerhorn (1999, p.252) possui um pensamento sobre negociação, no qual afirma que: “é o processo de tomar decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm preferências distintas”. Ou ainda, “é um modo de alcançar acordo quando as decisões envolvem mais de uma pessoa ou grupo”.

Negociação para e Stoner e Freeman (1999) trata-se do uso de habilidades de comunicação e da barganha para administrar conflitos e chegar a resultados mutuamente satisfatórios.

A zona de barganha é definida por Schermerhorn (1999, p.253) como “a zona entre o ponto limite mínimo de uma parte e o ponto limite máximo da outra”. Sempre que houver zona de barganha há espaço para negociação; quando essa zona é infiltrada por uma das partes, há desconforto, gerando processos lentos de negociação.

Todos os três autores aqui citados comentam sobre o BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*): é o valor mais baixo aceitável para um indivíduo negociar um acordo (ROBBINS, 2005).

Quanto às estratégias de negociação, Robbins (2005) classifica-as em:

- a) barganha distributiva: essa estratégia opera em condições de soma – zero, isto é, tudo o que eu conseguir ganhar será às suas custas, e vice-versa. Geralmente, um lado trata o outro como um oponente a ser batido.
- b) barganha integrativa: essa estratégia parte da premissa de que há um ou mais acordos que podem gerar uma solução ganha-ganha. Ela constrói relacionamentos de longo prazo e facilita o trabalho conjunto no futuro. É preciso haver confiança e sinceridade em ambos os lados para ocorrer negociação do tipo barganha integrativa, o que raramente acontece no meio empresarial.

De acordo com Robbins (2005), o processo de negociação compreende cinco níveis:

- a) preparação e planejamento: é a estratégia da negociação; o início de qualquer embate requer um profundo estudo do problema, conhecer as outras partes e, com isso, planejar seus métodos.
- b) definição das regras básicas: são as regras e procedimentos do jogo. Nesse momento serão conhecidos os negociadores, o local, limite de tempo, quais questões, etc.
- c) esclarecimento e justificativas: é à hora de começar a explicar, amplificar, esclarecer, reforçar e justificar suas demandas originais. Não é preciso haver confronto, apenas conhecimentos das reivindicações da outra parte.
- d) solução de problemas: é quando ambas as partes terão que fazer concessões para chegar a um denominador comum. Nesse momento, as habilidades de negociação gerenciais precisam entrar em jogo para garantir um resultado justo.
- e) conclusão e implementação: o passo final do processo de negociação é a formalização do acordo alcançado e o desenvolvimento de quaisquer procedimentos necessários para sua implementação e monitoramento.

O processo de escolha pela melhor estratégia de negociação é uma decisão gerencial que vai influenciar as pessoas ou equipes envolvidas. Decisões essas precisam ser bem planejadas pelo líder, para não prejudicar a produtividade da equipe e, conseqüentemente, da organização. Posteriormente aborda-se outra competência administrativa que é a administração de conflitos.

2.3.7 Administração de conflitos

De acordo com Stoner e Freeman (1999), grande parte dos conflitos experimentados decorre da comunicação com os outros. Sabe-se que em algumas vezes nos comunicamos com clareza, entretanto, algumas vezes os outros têm necessidades diferentes. Ainda para o autor, algumas vezes nos comunicamos mal, e por essa razão o conflito surge, pois, os outros nos entendem de forma errônea, sendo que, para Stoner e Freeman (1999), a negociação pode ajudar a administrar conflitos de todos os tipos de um modo mais eficaz e mutuamente satisfatório.

Toda organização está sujeita a conflitos, dessa forma, não importa que a empresa seja pública, privada, economia mista, prestadora de serviços ou industriais. Se souber administrá-lo, o conflito é benéfico para a maioria das empresas. Ajuda a criar inovação e mudanças na organização. Começa-se aqui com a definição de conflito pelo ponto de vista de Robbins (2005), sendo “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.”

Quanto à visão de conflito, Robbins (2005) as classifica em:

- a) visão tradicional: é a abordagem mais antiga sobre o conflito, e dizia-se que todo conflito era ruim para a organização. O conflito era danoso e devia ser evitado, continuando a ser muito usado hoje em dia.
- b) visão de relações humanas: o conflito é uma conseqüência natural nos grupos e nas organizações. Ele não pode ser evitado, e há ocasiões em que ele pode ser até benéfico para o desempenho do grupo.
- c) visão interacionista: o conflito é encorajado, no sentido de que um grupo harmonioso, pacífico, tranqüilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático e não responder a necessidade de mudança e inovação.

O processo do conflito é o caminho entre as condições antecedentes, a diferenciação entre conflito percebido e conflito sentido, a negociação para resolver o conflito e as suas causas para as pessoas envolvidas e a organização (SCHERMERHORN, 1999).

Para administrar bem um conflito, o líder precisa entender os dois lados da negociação. Schermerhorn (1999) afirma que “as pessoas reagem aos conflitos com ênfase diferente na cooperação e na afirmação. Cooperação é o desejo de satisfazer as necessidades e preocupações de outras pessoas; afirmação é o desejo de satisfazer as próprias necessidades e preocupações.”

É papel do administrador de conflitos saber negociar a melhor alternativa para a resolução de um problema, a fim de não haver futuras reivindicações por negociações mal resolvidas no passado.

É importante salientar que de acordo com Robbins (2005), o conflito dentro de uma equipe não é necessariamente uma coisa negativa. Em alguns casos os conflitos podem até melhorar a eficácia das equipes, porém nem todos podem ser encarados positivamente. Os conflitos referentes a tarefas acabam por estimular a discussão, o que promove uma avaliação mais detalhada de problemas e opções e pode acabar por conduzir a equipe a uma melhor tomada de decisão. A seguir, trata-se do trabalho em equipe, que também faz parte das *competências administrativas*.

2.3.8 Trabalho em equipe

Ressalta-se que por mais que o trabalho em equipe proporcione diversos benefícios à organização, há, contudo, um contraponto que são as dificuldades enfrentadas nas equipes, verifica-se que para Macedo et al (2007, p.132), “em que pese às vantagens do trabalho conjunto e à importância de investir em seu desenvolvimento, a inadequação na escolha dos integrantes ou na definição dos propósitos de uma equipe pode levá-la ao fracasso”.

Tendo isto em vista, Robbins e Finley (apud MACEDO et al, 2007), apontam barreiras ao bom funcionamento das equipes, os principais itens são: necessidades mal combinadas, metas confusas, indefinição de papéis, conflitos de personalidades, predomínio de uma cultura anti-equipe, falta de confiança, liderança ruim, uso de ferramentas impróprias, adoção de políticas e procedimentos obtusos, inadequação do sistema de recompensas, e insuficiência de *feedback* e informações. Nota-se que a lista dos problemas é grande e por questões de delimitação de pesquisa, será tratado a seguir apenas sobre conflitos.

Com os novos conceitos de gestão, espera-se que os gerentes de hoje criem ambientes de trabalho dentro dos quais as pessoas possam alcançar alto desempenho, não apenas como contribuintes individuais, mas também como membros de grupos de trabalho. Sendo assim, o sucesso gerencial está relacionado à utilização e mobilização de grupos como recursos humanos essenciais às organizações.

Segundo Schermerhorn (1999, p. 286), grupo é “um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem regularmente entre si para alcançar uma ou mais metas em comum”. O autor define ainda trabalho em equipe que é “o processo de pessoas trabalhando juntas em grupos para realizar metas em comum”. A partir destes conceitos, observa-se a importância da sinergia, que traz a idéia de que a criação do todo é maior do que a soma das partes. Ainda no que se refere a grupos, Stoner e Freeman (1999) ressaltam a existência de grupos formais e informais dentro da organização.

Algumas características, apontadas por Schermerhorn (1999), são comuns aos grupos de alto desempenho. Dentre estas, destaca-se: um objetivo claro e estimulante; uma estrutura dirigida a tarefas e orientada para resultados; membros competentes e engajados que se empenham no trabalho; um clima de colaboração; altos padrões de excelência; apoio e reconhecimento externo; e liderança forte e com princípios. A partir de tais características, observa-se a importância do líder no desempenho das equipes eficazes, visto que este tem uma visão clara do futuro, ajuda a criar mudança, é descontente com o *status quo* e libera o talento dos liderados. Além disso, o líder de equipes de alto desempenho cria atmosferas de apoio de forma que membros saibam o que esperar dele e que ele saiba o que esperar dos membros.

Diferente de Schermerhorn (1999) e Stoner e Freeman (1999), Robbins (2005) afirma que a nomenclatura e o conceito corretos a serem utilizados são os de equipe. Pois, para ele “grupo é a união de dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência que se juntam para atingir um objetivo. Já uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado”. E neste caso os esforços individuais são mais significativos do que a expressão manifesta individualmente por cada componente de um grupo. Ainda para Robbins (2005), as empresas, que utilizam em sua estrutura o conceito de equipes, ganham eficácia e eficiência, pois são mais flexíveis além de reagirem melhor às mudanças do que as empresas que possuem estruturas tradicionais.

As empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamentos

permanentes. As equipes têm capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente. (ROBBINS, 2005, p. 212)

Como também, as equipes facilitam a participação dos trabalhadores nas decisões operacionais, o que acaba por tornar-se um aspecto motivador, de acordo com Robbins (2005). O autor afirma que as evidências sugerem que elas são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências.

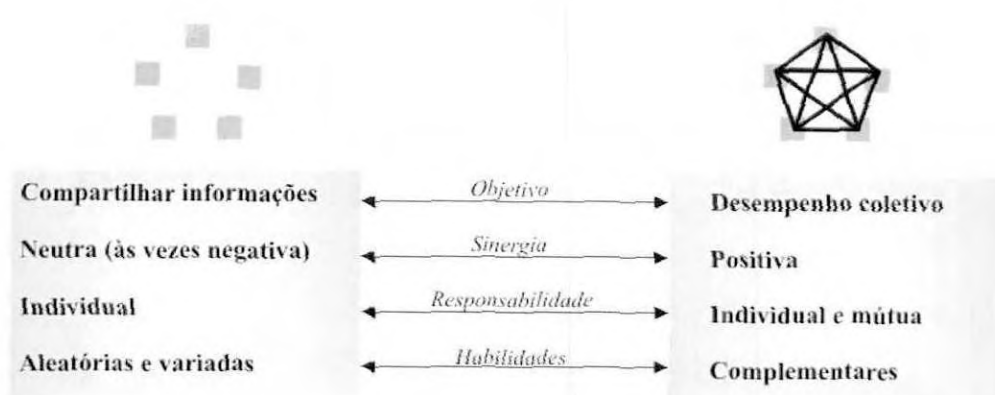


Figura 04 – Comparação entre Grupos de Trabalho e Equipes de Trabalho

Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p.213)

Robbins (2005) afirma que há diversos tipos de equipes, as quais podem ser: equipes de soluções de problemas, equipes de trabalho auto-gerenciadas, equipes multifuncionais e equipes virtuais.

A eficácia da equipe, de acordo com Robbins (2005), “engloba medidas objetivas da produtividade da equipe, a avaliação dos executivos em relação ao desempenho da equipe e medidas agregadas da satisfação dos seus membros”. Ainda para o autor:

Os componentes básicos para a criação de equipes eficazes podem ser resumidos em quatro categorias gerais. A primeira categoria é o *projeto do trabalho*. A segunda diz respeito à *composição* da equipe. A terceira se refere aos recursos e outras influências *contextuais*. Finalmente, as variáveis do *processo* refletem o que acontece na equipe de modo a influenciar a eficácia (ROBBINS, 2005, p. 217)

Para Macedo et al (2007), as equipes eficazes possuem algumas características essenciais, as quais são fundamentais para o bom desempenho das equipes, cita-se então: gestão participativa, flexibilidade e adaptação, canal aberto de comunicação, capacidade de ouvir, educação e aprendizado, motivação, criatividade e desenvolvimento pessoal.

Sobre a gestão participativa, Macedo et al (2007) diz que “as equipes são eficazes quando atuam num contexto em que a gestão é descentralizada e aberta à participação de todos”, isto posto entende-se que a gestão participativa incentiva mudanças e tem íntima relação com a qualidade em todos os níveis.

Com relação à flexibilidade e adaptação, ainda para Macedo et al (2007), hoje em dia é freqüente o número de mudanças que ocorrem no ambiente em que as organizações estão inseridas, por isso é exigido das equipes a capacidade de adaptar-se rapidamente aos novos cenários apresentados. Apresenta-se a seguir outra competência administrativa que trata da criatividade e da inovação.

2.3.9 Criatividade e inovação

Há um forte elo entre inovação e criatividade, apesar de serem conceitos distintos. Segundo Rosenfeld e Servo (apud WECHESLER, 1998) a criatividade refere-se a gerar novas idéias, enquanto que a inovação refere-se à aplicação ou a colocar em prática uma idéia com o objetivo de aumentar os lucros ou melhorar os serviços. Desta forma, o mercado necessita de pessoas criativas e um ambiente de trabalho que estimule a inovação. É importante também que alguém assuma a responsabilidade de colocar as idéias em prática. A criatividade, ainda para esses autores, é um atributo que pode pertencer a um indivíduo único, enquanto que a inovação requer a colaboração de muitas pessoas.

Para Wechesler (1998) toda pessoa tem capacidade de ser criativa e cada pessoa tem uma maneira diferente de expressar sua criatividade, ainda para a autora, a realização do potencial criativo depende de alguns elementos como o motivo- que está relacionado ao desejo de ser criativo e a crença de que se pode ser criativo; outro elemento são os meios – ou seja, as habilidades necessárias e os conhecimentos apropriados além da oportunidade que se relaciona com a consciência de oportunidades em potencial, com a criação de oportunidades e lidar com pressões contra a criatividade. Complementando a visão da autora, Robbins (2005) diz que o potencial criativo pode ser utilizado pelas pessoas quando se confrontam com a necessidade de solucionar um problema.

A solução criativa de um problema envolve um grande desafio. É necessário que o indivíduo criativo não só perceba de forma diferente o que sempre foi acreditado como inquestionável, mas que também tenha coragem de tentar descobrir se aquela idéia tem valor e, de persistir em buscar uma nova solução para o problema, procura essa que envolve um certo risco, pois se está enveredando por caminhos nunca antes pisados. (WECHESLER, 1998, p. 93)

Nota-se que as profissões que serão mais bem sucedidas são aquelas com profissionais mais ágeis e capazes de se adaptar às mudanças, além de saber utilizar o seu potencial de maneira criativa para poder lidar com isso. Terão vantagem aqueles que ousarem.

Vale ressaltar que para Schermerhorn (1999) a criatividade é a exibição ou uso da engenhosidade e da imaginação para criar uma abordagem nova para as coisas ou uma solução original para o problema. Para o autor ainda, inovação é um processo de criar idéias novas e pô-las em prática.

Sendo assim, em virtude de grandes mudanças que marcaram os anos, a mentalidade das organizações e das pessoas vêm mudando. Com relação a isto:

[...] durante o século que terminou o mundo assistiu a uma avalanche de transformações surpreendentes, experimentando um ritmo de crescimento exponencial no conhecimento, no desenvolvimento de novas tecnologias e também nas relações interpessoais. Na esfera do trabalho, mudanças também ocorreram e continuam ocorrendo. (MUSSAK, 2003, p. 47)

Nota-se que há diversos estudos sobre a criatividade, mas nada ainda foi comprovado sobre o fato de uma pessoa ser ou não criativa. Vários pontos são discutidos, como o fato de a pessoa já nascer com o “dom” da criatividade ou se ela pode ser estimulada a ser criativa.

Entretanto, ao relacionar o conceito de criatividade e inovação com administração e, faz-se necessário partir da premissa que a criatividade pode sim ser estimulada.

Segundo Robbins (2005) a maioria das pessoas possui a capacidade para ser criativa, pelo menos moderadamente, e as organizações podem estimular esta característica com o modelo de criatividade de três componentes. Este modelo propõe que a criatividade individual requer, essencialmente perícia, pensamento criativo e motivação intrínseca pela tarefa. Os estudos, para o autor, confirmam que quanto mais alto o nível de qualquer um desses componentes, maior o nível de criatividade. A perícia é à base do trabalho criativo, sendo que o potencial de criatividade é maximizado quando a pessoa tem as habilidades, conhecimentos e domínio dos assuntos relativos à sua área de atuação.

Ainda para o autor, o segundo componente é o pensamento criativo. Ele engloba características da personalidade associados à criatividade e à habilidade de utilizar analogias, além do talento de ver o que é familiar sob uma nova perspectiva. A utilização eficaz das analogias permite que os tomadores de decisões apliquem uma idéia de um contexto em outro.

O componente final do modelo que Robbins (2005) utiliza é a motivação intrínseca pela tarefa, ou seja, o desejo de trabalhar em alguma coisa interessante de acordo com a pessoa, que seja envolvente, gratificante, excitante ou desafiadora. Esse componente do

modelo faz com que a criatividade potencial se transforme em idéias criativas concretas. Esse modelo, por sua vez, é aquele que determina até que ponto as pessoas empenham seus conhecimentos e habilidades criativas. Agora, será tratada da competência administrativa de espírito empreendedor.

2.3.10 Espírito empreendedor

Gerber (2004, p.16) comenta que “o empreendedor é o inovador, o estrategista, o criador de novos métodos para criar ou penetrar nos novos mercados”.

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. (Schumpeter apud DORNELAS, 2005, p. 39)

Para Schermerhorn (1999) o sucesso do ambiente de negócios altamente competitivos depende do empreendedorismo, o que para o autor, é um termo utilizado para descrever o pensamento estratégico e o comportamento de assumir riscos, que resulta na criação de novas oportunidades para os indivíduos e/ou organizações.

Já para Stoner e Freeman (1999) a função específica do empreendedor é a capacidade de tomar os fatores de produção e utilizá-los para a produção de novos bens e serviços. O empreendedor pode perceber oportunidades pelas quais outras pessoas não se interessam ou não vêem.

O empreendedor envolve combinações para iniciar mudanças na produção, enquanto a administração envolve combinações para produzir. A administração, portanto, refere-se à coordenação existente no processo de produção, que pode ser visualizado como uma combinação contínua dos fatores de produção. Mas o empreendedor é um fenômeno descontínuo, surgindo para iniciar as mudanças no processo de produção e desaparecendo em seguida até reaparecer para iniciar outra mudança. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 144)

Sabe-se que não se faz necessário ter nascido com o “dom” de empreender. Conforme Dolabela (1999) diz que o empreendedorismo pode ser ensinado. Ainda para o autor, o empreendedor é uma pessoa com grande poder de imaginação.

Para Schumpeter (apud DORNELAS, 2005) o empreendedor é mais conhecido como *aquele que cria novos negócios*, mas pode também inovar em empreendimentos já existentes.

Conforme Stoner e Freeman (1999) o empreendedor traz pelo menos três benefícios para a sociedade: estimula o crescimento econômico, aumenta a produtividade e cria novas tecnologias, produtos e serviços.

Uma das características básicas do empreendedor é o espírito criativo e pesquisador. Procura por novos desafios e novas soluções. Para Maximiano (2004) a administração empreendedora formou-se como uma tendência na gestão de muitas organizações, que procuraram colocar em prática os seguintes conceitos:

- a) A valorização e incentivo a comportamentos como a iniciativa, a responsabilidade e a decisão;
- b) a flexibilidade no uso do tempo e dos recursos organizacionais;
- c) a tolerância ao fracasso e ao erro;
- d) e por fim, a possibilidade de formação de equipes multifuncionais para a exploração de oportunidades e projetos.

Para Drucker (1998a, p. 49) “o que todos os empreendedores de sucesso que conheci têm em comum não é certo tipo de personalidade, mas um compromisso com a prática sistemática da inovação”. Ainda para o autor, a inovação é função específica do espírito empreendedor, seja num negócio existente, numa instituição de serviços públicos ou em um novo empreendimento iniciado por uma só pessoa.

Segundo Dornellas (2005), o empreendedor possui características extras, além dos atributos do Administrador, e alguns atributos pessoais que somados a características sociológicas e ambientais, admitem o nascimento de uma nova empresa. Ou seja, o empreendedor é um Administrador, mas com diferenças consideráveis, pois, ainda de acordo com o autor, os empreendedores são mais visionários.

O empreendedor é aberto à inovação e a mudanças. Visa oportunidades, ao invés de ameaças. Conforme Degen (1989), a oportunidade de ser empreendedor pode ser detectada através da identificação de necessidades; deficiências; tendências; derivação da ocupação atual; exploração de *hobbies*; lançamento de moda e derivação da ocupação atual e até mesmo da imitação do sucesso alheio.

Conforme Gerber (2004), a personalidade empreendedora transforma a situação mais trivial em uma oportunidade excepcional. Bernhoeft (1996) ressalta qualidades indispensáveis ao empreendedor: ser capaz de transformar problemas em oportunidades; conseguir ser *office-boy* e presidente ao mesmo tempo; apresentar condições de viver com uma renda oscilante; conseguir se automotivar nos momentos de dificuldade; conseguir empresariar seu conhecimento ou suas habilidades; possuir uma noção dos limites de crescimento do seu

negócio; possuir um bom conhecimento dos seus clientes; conhecer os concorrentes e compreender a importância de se fazer parcerias com fornecedores; capacidade de decidir se deve empreender sozinho ou se necessita de um sócio e ter clareza sobre o tipo de colaboradores de que necessita.

Conforme Timmons, professor do Babson College, Estados Unidos (apud DORNELAS, 2005) três fatores são essencialmente analisados em se tratando do empreendedor. O primeiro fator trata da oportunidade, que deve ser avaliada para que se tome uma decisão quanto um projeto. Outro fator é com relação à equipe empreendedora, ou seja, quem em conjunto com o empreendedor atuará no projeto. Por fim, quais são os recursos e onde estão disponíveis. Por fim, será abordada a última competência administrativa aqui citada, que é a gestão de projetos.

2.3.11 Gestão de projetos

Conforme Maximiano (2002) a administração de um projeto é o processo de tomar decisões que envolvem a utilização de recursos, para realizar atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado. O resultado pode ser um produto físico, um conceito ou um evento, como pode ser também a combinação desses elementos.

Para Fleury e Fleury (2004, p. 62) “as companhias que competem com uma estratégia de produtos inovadores estão continuamente investindo para a criação de conceitos de produtos radicalmente novos para clientes e segmentos de mercados definidos”. Ainda para os autores, as empresas que competem com produtos inovadores garantem o seu sucesso econômico devido à alta lucratividade que alcançam no período em que usufruem uma posição de destaque no mercado.

Segundo Slack et al (1997) um produto pode ser visto sob três aspectos: um conceito que é constituído dos benefícios que o consumidor espera; o conjunto de bens e serviços que proporcionam os benefícios esperados; e o processo, que é a descrição da maneira de produzi-lo.

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projetos é a

pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto. (Guia PMBOK, 2004, p. 24)

De acordo com o Guia PMBOK (2004) existem cinco grupos de processos de administrar o projeto. Os cinco grupos são os seguintes: o processo de início, que trata do reconhecimento da necessidade do compromisso de iniciar um projeto ou uma fase de um projeto; os processos de planejamento que definem um esquema para atender a necessidade que motivou a inicialização do projeto; o processo de execução, que se refere à coordenação de pessoas e outros recursos para realizar o plano; o processo de controle que monitora e avalia o progresso e a implementação de ações corretivas para a garantia da realização dos objetivos e o processo de encerramento, que aceita formalmente o resultado do projeto ou a fase do projeto e a conclusão dos trabalhos.

Para Maximiano (2002) o ciclo de vida é a seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto e permite a visualização sistêmica do projeto do início ao fim, para facilitar o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos.

O desenvolvimento de produtos é um fator essencial para as organizações. Conforme Maximiano (2004) um gerente de projetos necessita das competências administrativas. As competências da administração são imprescindíveis para que sejam tomadas decisões eficazes. São competências essenciais para qualquer Administrador, já que assumem dimensões críticas no caso dos projetos, em função das pressões de escopo, qualidade, custo, prazo e risco. Além disso, de acordo com o autor, também são necessárias competências humanas.

Segundo Maximiano (2002) todo projeto é uma atividade temporária (ou encomenda) e os projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos. O autor afirma também que para caracterizar e administrar uma atividade como um projeto, é preciso utilizar critérios ou indicadores.

Para Moreira (1996) o projeto de produto decorre de um processo de criatividade e se inicia com uma etapa de geração e filtragem de idéias, segue com o projeto inicial do produto, a análise econômica, os testes de protótipo e o projeto final.

Já segundo Maximiano (2002) os projetos variam em termos de finalidade, complexidade e volume de recursos empregados. Para o autor, a administração de projetos é uma técnica e a tarefa básica da administração de projetos é assegurar a orientação do esforço para um resultado. Controlar custos e prazos é condição básica para realizar o resultado.

Com relação às competências da administração de projetos, para Maximiano (2004), compreende conhecimentos necessários para lidar com estruturas analíticas, cronogramas, orçamentos, organogramas, com processos de planejamento, implementação e execução de projetos. Em se tratando das competências humanas, ou também chamadas de habilidades interpessoais, o gestor de projetos necessita de uma clareza na comunicação de idéias, nas instruções e solicitações para a equipe, na capacidade de inspirar confiança na equipe, a *capacidade de operar dentro de um contexto político e organizacional do projeto*, relacionamentos habilidosos e a habilidade de compartilhar o processo de decisão com a equipe de projeto. Agora, irá ser abordado outro tema desse estudo, que é o *Design*.

2.4 *Design* de Produto

Para Flusser (2007) o *Design* significa aproximadamente aquele lugar em que a criatividade e a técnica e, conseqüentemente, pensamentos, valorativo e científico caminham juntas, com pesos equivalentes, tornando possível uma nova forma de cultura. Ainda para Flusser (2007, p.182)

As palavras *design*, máquina, técnica estão fortemente inter-relacionadas, cada um dos conceitos é impensável sem os demais, e todos eles derivam de uma mesma perspectiva existencial diante do mundo. No entanto essa conexão interna foi negada durante séculos (pelo menos desde a renascença). A cultura moderna, burguesa, fez uma separação brusca entre o mundo das artes e o mundo da técnica e das máquinas, de modo que a cultura se dividiu em dois ramos estranhos entre si: por um lado, o ramo científico, quantificável, “duro”, e por outro o ramo estético, qualificador, “brando”. Essa separação desastrosa começou a se tornar insustentável no final do século XIX.

Para Bernsen (1995) *Design* é um processo e começa com a definição de um propósito e avança através de uma série de questões e respostas no sentido de uma solução. As soluções deste profissional são o resultado de um processo criativo, cuja natureza é parcialmente compreendida.

De acordo com Fontoura (2005) acredita que o *Design* é uma atividade interdisciplinar que envolve diversos campos do conhecimento, além de estabelecer relações entre a ciência e a arte. Maldonado (apud FONTOURA, 2005) é defensor da tese de que o *Design* possui relação com a ciência e com a tecnologia e, portanto, deveria ter uma orientação produtivista-funcionalista no lugar de uma estilística-formalista. A seguir, trata-se da contextualização

histórica do *Design* para que posteriormente sejam feitas as relações do perfil do profissional e das competências que o *Designer* de Produto precisa possuir.

2.4.1 Contextualização histórica do *Design*

O primeiro conceito do surgimento do *Design* remonta a fábrica de Gobelins, onde Charles Le Brun, diretor da fábrica exercia o papel de *inventeur*, ou criador das formas a serem fabricadas; ele concebia o projeto para um objeto e gerava um desenho, o qual servia de base para a produção de peças em diversos materiais pelos mestres artesãos em suas oficinas. Portanto já existia uma separação plena entre projeto e execução em Gobelins.

De acordo com Straub (2004), a representação no *Design*, apesar de utilizar alguns códigos específicos que, muitas vezes, se diferenciam de outras formas de representação visual, tem um papel similar ao da escrita porque também parte da necessidade de comunicar uma idéia.

Ainda para o autor, no final da Idade Média quando os arquitetos e projetistas começaram a ser chamados pela Igreja para projetar e renovar catedrais e edifícios, é que surge a real necessidade de se estabelecer um diálogo efetivo entre o projetista, o cliente e os operários que deveriam executar a obra.

Na Renascença, de acordo com Straub (2004), além das obras arquitetônicas mais complexas, também a indústria naval passava por um importante período de evolução de tecnologia. Naquele contexto, já não bastava apenas um discurso convincente para conseguir vender projetos arquitetônicos ou navais. Eram necessárias ilustrações que pudessem persuadir, seduzir e convencer os interlocutores a respeito da qualidade das criações.

Para Flusser (2007), o *Design*, na época da Renascença, obtinha como meta principal a produção de objetos úteis. As facas, por exemplo, tinham de ser concebidas para cortar bem, e ainda qualquer construção que fosse de utilidade também devia ser realizada com exatidão, isto é, tinha que estar de acordo com os conhecimentos científicos. Devia ter também um aspecto bonito, ou seja, devia estar apta a se converter em uma experiência para o usuário.

Nota-se a abrangência do *Design* em diversos períodos. De acordo com Flusser (2007, p.182), “o *design* que esta na base de toda cultura: enganar a natureza por meio da técnica, substituir o natural pelo artifício”.

Com o surgimento da Revolução Industrial na Inglaterra, no século XVIII, as formas de representação foram enriquecidas. A complexidade das novas máquinas existentes também

exigia projetos mais detalhados e elaborados. Portanto, eram necessárias representações e interpretações mais seguras.

Ao longo da revolução industrial iniciada na metade do séc. XVIII o conceito de Desenho Industrial foi criado para definir a função de projetar, ele absorve as potencialidades da indústria e graças à produção contínua, torna os produtos acessíveis a grandes populações.

Para Straub (2004) a partir do início do século XX, fatores como o desenvolvimento tecnológico, a produção em massa e o surgimento de movimentos ligados ao *Design* transformaram as técnicas de representação em excelentes aliadas da indústria, segmento econômico que se tornava cada vez mais dinâmico e competitivo. Um dos mais importantes *Designers* do século XX foi o Frances Raymond Loewi. Ele desenvolveu seu trabalho nos EUA e na Europa, criando concepções inovadoras para automóveis, barcos, trens, eletrodomésticos, logomarcas, embalagens e inúmeros outros projetos de *Design*.

Um marco na história do *Design* foi à escola Bauhaus. De acordo com Carmel-Arthur (2001) foi em 1915, o arquiteto *Designer* belga Henry van de Velde, que era diretor da Escola de artes aplicadas de Weimar, procurou o arquiteto alemão Walter Gropius e lhe propôs que o sucedesse. Foi criada então a *Das Staatliche Bauhaus* (em alemão: casa estatal de construção) que foi considerada a mais influente e mais famosa escola de arte do século XX.

A Bauhaus traz em sua origem um traço destacado de seu perfil: a tentativa de articulação entre arte e artesanato. Para Gropius, o fazer, ou o construir, era considerado um esforço social, simbólico e intelectual importante, que vieram nortear o ensino na Bauhaus. Forma-se então um novo especialista: o “artista-engenheiro”, com conhecimento técnico suficiente para participar da criação de objetos a serem produzidos por meios industriais.

A escola reuniu importantes criadores, e estimulou a livre criação com a finalidade de ressaltar a personalidade do homem, com ensino flexível, e prevaleceu em todo o mundo durante o século XX.

As origens mais remotas da Bauhaus provêm do movimento *Arts and Crafts*, do inglês William Morris, que procurou restabelecer a dignidade medieval do artesanato e do artesão. Entretanto, o ensino da Bauhaus opunha-se às concepções de Morris, contrárias à revolução tecnológica e à produção em série.

Também não agradava a Walter Gropius o estilo *art nouveau*, devido a seu caráter decorativo e esteticista. A Bauhaus também herdou e concentrou de pensamentos trazidos do construtivismo russo, da *De Stijl*, e *Deutscher Werkbund*.

Após a ameaçada de dissolução pela forte oposição dos conservadores a suas inovações, a escola teve que mudar-se, em 1925, para Dessau, onde ficou até o advento do

nazismo. As atividades da Bauhaus intensificaram-se em Dessau com o lançamento de publicações e a organização de exposições.

Uma clara mentalidade racionalista presidia à elaboração dos projetos. Gropius se desilude com o socialismo e passa a ver no fordismo benefícios para a sociedade e trabalhadores. Desta forma, os desenhos passam a ser pensados para a produção industrial, ou seja, para o funcionalismo. Em 1927, o nome muda para Bauhaus Hochschule für Gestaltung – Bauhaus Instituto de *Design*.

O Fordismo, foi um dos maiores marcos para a “popularização” e massificação de um estilo para que o *Design* tenha surgido, com início da produção em série que começou com Henry Ford, ele criou a produção contínua pela qual, não se parava de produzir e todos os carros deveriam ser iguais, isto também reduziu em muito os custos de fabricação dos produtos, sendo assim, podendo ser acessível a uma maior parcela da população, que na época pode comprar seu modelo de Ford T na cor preta.

Ainda em se tratando da escola Bauhaus, em 1932, com a chegada dos nazistas ao poder em Dessau, a Bauhaus foi transferida para Berlim, onde continuou a funcionar até seu fechamento definitivo em 1933. Porém, o ensino inovador da Bauhaus já havia se difundido a essa altura nos principais centros de arte. Tal difusão tornou-se ainda maior quando os grandes mestres da escola, devido às perseguições nazistas, passaram a emigrar, principalmente para os Estados Unidos e a Inglaterra.

A Bauhaus aproveitou-se das vantagens da produção em larga escala permitida pelas indústrias: “Nada que não seja prático pode ser belo,” afirma Otto (2008) de acordo com o Museu Histórico Nacional Brasileiro que fica na cidade do Rio de Janeiro.

A arquitetura converteu-se em uma coisa debilmente sentimental, estética e decorativa. Negamo-nos a aceitar esse tipo de arquitetura. Desejamos criar uma arquitetura clara, orgânica, de uma lógica interior radiante e evidente, livre de revestimentos e quinquilharias. Queremos uma arquitetura adaptada ao mundo das máquinas, receptores de rádio e automóveis rápidos. Com a crescente força e solidez dos novos materiais e uma nova audácia da engenharia, o peso dos antigos métodos de construção está dando lugar a uma nova leveza e amplidão. (GROUPIUS apud KANDINSKY, 1996)

Groupis defendia com a escola Bauhaus o objetivo de repensar uma nova arquitetura e um novo conceito de *Design* que fosse acessível a todas as camadas sociais alemãs, rejeitando os princípios burgueses e utilizando o expressionismo como a sua linguagem.

A partir daí, a Bauhaus procurou inserir uma forma bem limpa e pura em todas as coisas que construía, utilizando-se de formas geométricas, com cores básicas, geralmente o

preto e o branco, para contrastar com a burguesia da época que utilizava cores fortes. O seu estilo de *Design* passou a ser aplicado em prédios, casas, móveis, objetos e tudo mais que fosse possível inserir formas.

De acordo com Carmel-Arthur (2001), a escola Bauhaus obteve uma breve história de apenas 14 anos de existência, com poucos acadêmicos, por volta de 1.250. Entretanto, continua sendo uma escola renomada, exercendo fascínio entre diversas áreas de estudos, principalmente no *Design*.

No século XX as artes aplicadas e as atividades artesanais eram consideradas de nível inferior enquanto que as belas artes eram consideradas de nível superior. A Bauhaus conseguiu ajudar a solucionar o problema das artes aplicadas e das belas artes e desse conflito surgiu o moderno *Design*.

De acordo com Strunk (2004), o ensino e a prática institucionalizados do *Design* são historicamente muito recentes. Dessa forma, os *Designers*, categoria profissional praticamente desconhecida, não encontrava colocações como empregados nas empresas e abriam seus próprios escritórios para oferecer serviços ao mercado. Com o passar dos anos, isso vem mudando progressivamente. Embora de modo geral a criação não seja muito valorizada (as pessoas compram produtos e não idéias), o *Design* hoje esta freqüentemente presente na mídia como um dos atributos que diferenciam os produtos. Após contextualizar o *Design*, faz-se necessário pesquisar o perfil do profissional.

2.4.1.1 O perfil do *Designer*

A autora Borges (2005) afirma que a missão do *Designer* é “melhorar a vida das pessoas”.

Para o Centro Português de *Design* (1997), o *Design* de Produtos é, por natureza, uma atividade multidisciplinar na qual diversos especialistas dão o seu contributo e desenvolvem o processo de informação.

Ou seja, o *Design* de Produto lida com a criação e o estudo de objetos capazes de nos auxiliar nos afazeres do dia-a-dia procurando a melhor interação entre produto e usuário, e o aumento dos lucros para uma empresa através de projetos inteligentes.

O papel do *Design* de Produtos para Heskett (1998) é tornar a tecnologia utilizável em formas acessíveis e compreensíveis para o maior número possível de pessoas. Visto que, o *Design* de Produtos se tornou para o autor uma atividade especializada na divisão industrial

do trabalho, um das muitas atividades com o título de “pesquisa e desenvolvimento” pelo qual essas atividades criativas associadas à invenção e definição de formas se separam do processo de trabalho pelos quais são realizados. Entretanto, os *Designers* não são apenas funcionários institucionais, são também pessoas sensíveis às necessidades não só dos que os empregam, mas dos que usam e são afetados pelas formas que eles projetam. Sendo que, o trabalho do *Designer*, de acordo com Heskett (1998), tem contribuído para uma melhoria da saúde, do conforto e da comodidade.

Para Strunk (2004) o *Designer* não vende logotipos, embalagens, cartazes, jóias. A mercadoria são soluções. Não se vendem idéias ou projetos. E sim soluções para as necessidades de vida das pessoas. De acordo com Straub (2004, p.6)

O mundo do *design* e dos *designers* é uma busca constante de entendimento. Primeiro, o entendimento do seu próprio mundo interior onde ele cria um labirinto de idéias que se materializam em projetos. Segundo, a busca da tradução de imagens criadas no subconsciente, que precisam saltar para o mundo exterior e ganhar vida. É fundamental que cada *designer* tenha o domínio de um processo de representação que lhe dê suporte no ato de criar, e em geral o processo criativo é ligado à ação de desenhar.

Segundo Borges (2005), o papel do *Designer* é agregar valor ao produto, aumentar a competitividade da empresa e gerar produtos funcionais.

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (2008), os *Designers* de Produto: criam e executam obras ou a aplicam as artes visuais associadas ao conhecimento tecnológico para conceber a forma e a funcionalidade de produtos e serviços; pesquisam temas, elaboram propostas, realizam pesquisas e divulgam os produtos e as obras concebidas.

Para o Ministério da Educação – MEC, de acordo com o Conselho Nacional de Educação, resolução nº5, de 8 de maio de 2004, pelo art. 3º, o curso de graduação em *Design* deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação para a apropriação do pensamento reflexivo e da sensibilidade artística, para que o *Designer* seja apto a produzir projetos que envolvam sistemas de informações visuais, artísticas, estéticas culturais e tecnológicas, observados o ajustamento histórico, os traços culturais e de desenvolvimento das comunidades bem como as características dos usuários e de seu contexto sócio-econômico e cultural.

De acordo com Strunk (2004), o *Design* de Produto de fato desempenha papel econômico expressivo, que também é ignorado pelo grande público, e o reconhecimento dessa função tem papel social gerador de empregos, educação, qualificação profissional e social.

Entretanto, ainda é uma visão restritiva, já que a maioria dos benefícios percebidos são superficiais, ligados à beleza e à comunicação comercial.

Vale ressaltar que o *Design* de Produto é utilizado e reconhecido pelas organizações no mundo inteiro como fator importante. Sendo que, esse fato não discorre apenas com relação a projeto de produtos isolados e sim como sistemas de produtos, *hardware*, *software* e *Design* de serviços, leva-se então em consideração um fator que hoje está cada vez mais importante que se refere a Identidade Corporativa e ao *Design* Corporativo. (BÜRDEK, 2006). A seguir, trata-se então das competências administrativas.

2.5 Competências do *Design*

Segundo o Centro Português de *Design* (1997), para a empresa os produtos são peças, mecanismos, materiais ou produtos acabados, mas para os consumidores e usuários são promessas de satisfação. Os compradores só adquirem benefícios que esperam obter de um produto, o que significa que este deve prometer satisfação. Dispor, portanto, de conhecimento preciso do que desejam os potenciais compradores e perceber os fatores que decidem a escolha de um ou outro artigo que influenciará também na margem de lucro da empresa, tendo em vista a possibilidade de vender melhor e/ou ter mais compradores.

Em se tratando do Ministério da Educação – MEC (2004) as competências do *Designer* são as seguintes:

- I - capacidade criativa para propor soluções inovadoras, utilizando domínio de técnicas e de processo de criação;
- II - capacidade para o domínio de linguagem própria expressando conceitos e soluções, em seus projetos, de acordo com as diversas técnicas de expressão e reprodução visual;
- III – capacidade de interagir com especialistas de outras áreas de modo a utilizar conhecimentos diversos e atuar em equipes interdisciplinares na elaboração e execução de pesquisas e projetos;
- IV - visão sistêmica de projeto, manifestando capacidade de conceituá-lo a partir da combinação adequada de diversos componentes materiais e imateriais, processos de fabricação, aspectos econômicos, psicológicos e sociológicos do produto;
- V - domínio das diferentes etapas do desenvolvimento de um projeto, a saber: definição de objetivos, técnicas de coleta e de tratamento de dados, geração e avaliação de alternativas, configuração de solução e comunicação de resultados;

VI - conhecimento do setor produtivo de sua especialização, revelando sólida visão setorial, relacionado ao mercado, materiais, processos produtivos e tecnologias abrangendo mobiliário, confecção, calçados, jóias, cerâmicas, embalagens, artefatos de qualquer natureza, traços culturais da sociedade, softwares e outras manifestações regionais;

VII - domínio de gerência de produção, incluindo qualidade, produtividade, arranjo físico de fábrica, estoques, custos e investimentos, além da administração de recursos humanos para a produção;

VIII - visão histórica e prospectiva, centrada nos aspectos sócio-econômicos e culturais, revelando consciência das implicações econômicas, sociais, antropológicas, ambientais, estéticas e éticas de sua atividade.

Agora, de acordo com a Classificação Brasileira das Ocupações – CBO (2008), com relação às competências do *Designer* de Produto, elas são: Demonstrar conhecimento das leis de incentivo à cultura; manter-se atualizado sobre modalidades de patrocínio ao trabalho artístico; interagir com outras linguagens (ilustração, multimídia etc.); desenvolver capacidade de observação; manter-se atualizado profissionalmente; participar em entidades de classes e interagir com instituições e profissionais da área.

Depois de observar bases teóricas sobre as competências dos *Designers* de Produto e dados de fontes confiáveis pode-se então, abordar as competências mais importantes. Primeiramente começa-se com o projeto de produto.

2.5.1 Projeto de Produto

Para o Guia PMBOK (2004, p. 21) “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”

O início da metodologia do *Design* teve origem nos anos 60, esse fato ocorreu devido ao aumento de tarefas dadas aos *Designers* na indústria da época. Christofer Alexander (apud BÜRDEK, 2006) um grande conhecedor da metodologia do *Design*, propôs quatro argumentos para se armar o processo de projeto com uma metodologia própria. O primeiro trata do fato de que os problemas se tornaram cada vez mais complexos não podendo ser tratados apenas de forma intuitiva.

Outro fator é com relação à quantidade de informações necessárias para a resolução de problemas de projeto elevou-se em demasia o que torna para o *Designer* dificultosa a coleta de dados. O terceiro fator aqui mencionado trata da quantidade de problemas de projeto e por

fim com relação a espécie de problemas de projeto que vem se modificando a um ritmo acelerado.

Para Rozenfeld et al (2006), desenvolver produtos consiste em um conjunto de atividades por meio das quais se busca, a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, chegar as especificações do projeto de um produto e de seu processo de produção, para que a manufatura seja capaz de produzi-lo. Além disso, envolve atividades que acompanham o produto após o seu lançamento, para que sejam realizadas eventuais mudanças necessárias em suas especificações, planejada a descontinuidade do produto no mercado e incorporadas no seu processo de desenvolvimento as lições que foram aprendidas ao longo do *ciclo de vida do produto*.

Conforme Munari (1998) o método de projetos para o *Designer* não é absoluto nem definitivo, pode ser modificado caso ele encontre outros valores objetivos que melhorem o processo. E isso tem a ver com a criatividade do projetista, que ao aplicar o método pode descobrir algo que o melhora.

Para Cunha (2003) o *Design* de Produto pode ser considerado como uma atividade de projeto, voltada para a determinação das características funcionais, estruturais e estético-formais tanto de produtos como de sistemas de produtos para que sejam produzidos em série. Ainda para Cunha, a atividade de *Design* de Produto abrange várias disciplinas e dentre elas destaca-se a ergonomia, que representa o fator humano no desenvolvimento de produtos.

Conforme o Conselho Internacional de Instituições de *Design* Industrial – ICSID (2008):

Projetar a forma significa coordenar, integrar e articular todos aqueles fatores que, de uma maneira ou de outra, participam no processo constitutivo da forma do produto [...] Isto se refere tanto a fatores relativos ao uso, fruição e consumo individual ou social do produto (fatores funcionais, simbólicos ou culturais) quanto aos que se referem à sua produção (fatores técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnico-sistemáticos, técnico-produtivos e técnico-distributivos).

Conforme Rozenfeld et al (2006), o processo de desenvolvimento de produtos situa-se na interface entre a empresa e o mercado, portanto, faz-se necessário identificar e até mesmo antecipar as necessidades de mercado e propor soluções que atendam a tais necessidades. Possui uma importância estratégica que visa identificar as necessidades do mercado e dos clientes em todas as fases do ciclo de vida do produto; identificar possibilidades tecnológicas, ou seja, desenvolver um produto que atenda às expectativas do mercado, em termos também de qualidade total do produto; desenvolver o produto no tempo adequado e a um custo

competitivo. Faz-se necessário também verificar a facilidade de produção, atendendo a restrições tanto de custos, quanto de qualidade na produção.

Ainda para o autor, o *Design* é uma atividade fundamental quando se define um projeto. Para que se crie direção para uma ação, os seres humanos precisam imaginar e planejar. Os resultados dessa concepção e planejamento podem ser técnicas pessoais de *organizar pesquisas para ter as coisas feitas*, ou até mesmo ferramentas individuais que são úteis para uma atividade física.

Para Rozenfeld et al (2006), é possível identificar um esquema que orienta e fornece o cronograma de ações que devem ser realizadas para que se chegue ao protótipo de acordo com o autor e, a enunciação do problema que é a proposta da indústria ao *Designer* ou o contrário, seguindo uma análise de necessidades.

A identificação dos aspectos e das funções pelo qual o problema é analisado nos dois componentes principais, o físico que diz respeito à forma do objeto que deve ser projetado; e o psicológico que retrata um estudo cultural, histórico-geográfico, para verificar como esse aspecto em particular foi enfrentado por outros povos (ROZENFELD et al, 2006).

Para Munari (1997) os limites podem surgir de estudos sobre o tempo de duração do objeto por exemplo. A disponibilidade tecnológica pela qual se deve ter em conta o que o projeto deverá ser realizado com relação a materiais e tecnologias para que possibilite o melhor resultado com o menor custo. A criatividade, sendo que, para o autor, uma criatividade de tipo artística e fantasiosa não serve para um bom projeto, pois, chocaria todos os limites antes examinados.

Ainda para Munari (1997, p. 345) “o *Designer* não tem idéia alguma sobre o que poderá sair da elaboração dos dados enquanto sua criatividade não tiver realizado a síntese dos elementos colhidos, síntese que deverá ser conduzir a fusão ótima de todos os componentes”. E por fim os modelos, que surgem posteriormente à síntese criativa, que podem ser feitos em tamanho natural ou em escala. Os modelos são submetidos ao exame de seleção, ao exame de alguns tipos de usuários. Depois de escolhida a melhor solução são acrescentados detalhes que façam chegar ao protótipo.

Para Bonsiepe (1997), projetar é um processo de pensamento cuja estrutura ainda não está bem clarificada, apesar de três décadas de esforços da metodologia projetual. Conforme o Centro Português de *Design* (1997) a empresa forma uma equipe para o desenvolvimento de um novo produto, seguindo uma metodologia estabelecida e uma organização que garantam a participação de todos os implicadores no mesmo: *marketing*, produção, engenharia de produtos e *Designers* de Produto que participam desde as primeiras fases do processo.

Segundo Cunha (2003) o *Design* também é oferecido em soluções de projeto que atendem à necessidade de curtíssimo prazo, voltada para a geração de lucros, quando desenvolve novos tipos de produtos de um razoável padrão de qualidade artística e funcional a um custo relativamente baixo, o que favorece a expansão do consumo, como foi observado com o surgimento de uma grande variedade de produtos denominados “descartáveis”.

Sabe-se que o aumento da concorrência torna os clientes cada vez mais exigentes, desta forma, às necessidades dos clientes são de importância fundamental para a produção de produtos. Observa-se que muitas organizações atualmente estão investindo em pesquisas qualitativas de mercado; a criação e desenvolvimento de produtos personalizados; o estudo do cotidiano do público-alvo; a procura por fidelidade do cliente; a interação entre empresas e clientes na elaboração de produtos, entre outros investimentos.

O desenvolvimento de produtos é considerado um processo de negócios cada vez mais crítico para a competitividade das empresas, principalmente com a crescente internacionalização dos mercados, o aumento da diversidade e variedade de produtos e redução do ciclo de vida dos produtos no mercado. Novos produtos são demandados e desenvolvidos para atender a segmentos específicos de mercado, incorporar tecnologias diversas, se integrar a outros produtos e usos e se adequar a novos padrões e restrições legais. (ROZENFELD et al, 2006, p. 4)

Segundo Baxter (1998, p. 190), “os produtos devem ser projetados para transmitir certos sentimentos e emoções”. Uma maneira de ajudar nesta tarefa é construindo painéis de imagens que possam dar indícios de possíveis cores, formas, texturas e demais aspectos peculiares do universo do público-alvo, é através deste painel que se identificam os valores pessoais e sociais do público-alvo, além de retratar o tipo de vida que esses consumidores levam. E ainda de acordo com Baxter (1998), as pessoas não gostam de ver aspectos negativos refletidos no estilo de um novo produto. Agora, será tratada de outra competência do *Designer*: os conhecimentos técnicos.

2.5.2 Conhecimentos Técnicos

Conforme Dorfler (1977) o que se exige para poder considerar que um objeto pertence ao *desenho industrial* é: a sua fabricação em série; a sua produção mecânica e, a presença nele de um quociente estético, devido ao fato de ter sido inicialmente projetado e não a uma sucessiva intervenção manual.

O Centro Português de *Design* (1997) afirma que os resultados do trabalho profissional de um *Designer* só se transformam em produto quando existe um processo que tenha em consideração os fatores relacionados com a produção e comercialização.

O que se espera de um *Designer* é que produza novas soluções para produtos industriais, então o processo envolve tanto a criação quanto a solução de problemas. O *Designer* concretizado em um projeto de produto industrial, a fim de incorporar as características que possam satisfazer necessidades.

Desta forma, o *Designer* precisam identificar quais atributos o cliente considera adequados com relação aos produtos e serviços que consomem. Pode-se citar como exemplo uma ferramenta amplamente utilizada por engenheiros e *Designers* que se chama Desdobramento da Função Qualidade ou QFD - *Quality Function Deployment* -, que “parte das necessidades do consumidor para convertê-las em parâmetros técnicos”. (BAXTER, 1998, p.213). Como resultado da aplicação do QFD, são hierarquizados os requisitos segundo sua ordem de importância. Junto com os requisitos são relacionados os objetivos de cada um, prevendo assim possíveis entradas indesejáveis para o projeto.

Para Cunha (2003), a ergonomia, que é amplamente utilizada no campo de *Design* com o intuito de proporcionar principalmente conforto e segurança, é uma reunião de conhecimentos técnicos e científicos ligados diretamente ao homem. Conhecimentos estes que são necessários para estabelecer os parâmetros que orientam a concepção de seus instrumentos, máquinas e objetos em geral, e inclusive de seus espaços de viver e trabalhar, para que sua utilização se faça com o maior grau de conforto, segurança e eficiência possível.

Em se tratando da visão do Instituto Português de *Design* (1997) o *Designer* se encarrega da criação de produtos, a concentração, numa só direção, dos aspectos técnicos e de mercado origina deficiências do produto que se repercutem na margem de lucro da empresa.

De acordo com Baxter (1998) os produtos existentes no mercado são analisados e ordenados quanto à satisfação dos consumidores e desempenho técnico – análise dos produtos concorrentes, os consumidores devem fazer uma avaliação dos produtos concorrentes, usando os requisitos do consumidor, a equipe de projeto avalia os produtos concorrentes de acordo com os requisitos técnicos do projeto.

Para o Centro Português de *Design* (1997), a qualidade é uma das preocupações prioritárias das empresas. Através dela se compreende como é que um produto cumpre certas condições para poder ser manufaturado. Segundo Tiedtka (2007) “o que separa a competência técnica da inovação é a coragem do experimento”.

Para Cunha (2003), embora já esteja comprovado que o *Design* de Produto possui enorme potencial econômico, que pode ser colocado à disposição das empresas, em seus planejamentos estratégicos, para que sejam alcançados índices mais elevados de produtividade e competitividade, a aplicação de técnicas de gestão de *Design*, já amplamente utilizadas nos países industrializados, ainda não foi absorvido pelos empresários brasileiros. Mas o reconhecimento do sucesso comercial a partir da utilização do *Design* é uma questão de tempo, já que as pesquisas mais recentes indicam que o efeito da aplicação do *Design* nos resultados das vendas das empresas foi favorável: em mais da metade das empresas que adotaram o *Design* as vendas aumentaram. A seguir, observa-se as etapas de desenvolvimento de um produto, que fazem parte também das competências do *Designer* de Produto.

2.5.3 Etapas do desenvolvimento do produto

Este processo é dividido em fases, tanto para Rozenfeld et al (2006) quanto para Baxter (1998) – que serão os principais autores utilizados para a pesquisa dessa competência - entretanto, na prática não são exatamente separáveis.

Para os autores, a primeira fase consiste na análise do problema. O conhecimento do problema é o ponto de partida para o processo de *Design* é a descoberta de problemas que possam ser solucionados com a metodologia do *Design* industrial. Esta tarefa geralmente não cabe aos *Designers*.

Obtêm-se então, uma visão mais global da extensão do problema, tornando possível sua definição precisa. Isso é importante quando se tem várias pessoas envolvidas no processo de *Design*, para que não se perca o foco, tornando possível a discussão do problema. Assim, definem-se as metas que deverão ser alcançadas, deflagrando o processo para se chegar a uma solução para o projeto.

Com a definição do problema de projeto e dos objetivos do mesmo, a próxima etapa a ser cumprida foi à informacional, que segundo Rozenfeld et al (2006, p. 212), tem como objetivo:

Desenvolver um conjunto de informações, o mais completo possível, chamado de especificações-meta do produto. Essas especificações além de orientar a geração de soluções, fornecem a base sobre a qual serão montados os critérios de avaliação e de tomada de decisão utilizados nas etapas posteriores do processo de desenvolvimento.

Essa etapa, que pode ser chamada de etapa do Projeto Informacional, e para adquirir o suporte necessário são utilizadas ferramentas metodológicas de projeto, como os questionários e/ou as entrevistas, para que se possa traçar um perfil do público-alvo, bem como levantar suas necessidades. Além desta ferramenta existem outras que dão suporte ao projeto, como a análise de concorrentes ou similares – caso o produto ainda não exista com semelhante configuração no mercado, para se saber o mercado em que irá se inserir o produto em questão, ou seja, é o *benchmarking* dos produtos concorrentes e/ou similares.

Pode-se citar também, de acordo com os autores citados, o processo de análise das necessidades dos clientes, análise da relação social, ou seja, que classes sociais utilizariam o produto e se ele proporcionaria adequadamente o que os clientes procuram, a análise da relação com o meio ambiente, que se trata das relações entre a possível solução e o meio ambiente, por um lado analisando a ação do meio sobre o produto, e por outro a ação do produto sobre o meio ambiente, a análise sobre o desenvolvimento histórico, a análise de *configuração com soluções formais*.

Alguns dos fatores citados acima entram na análise política, econômica, social, e tecnológica chamado de PEST. A análise dos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos tem como função determinar fatores externos que podem influenciar ou ameaçar o sucesso de um produto ou de uma empresa. Leis de regulamentação, normas técnicas, desenvolvimento de novas tecnologias, são fatores importantes que devem ser analisados durante o desenvolvimento de um projeto, para que no futuro a empresa não tenha problemas jurídicos. Para levantar essas informações normalmente se busca informações na Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI e no Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro.

Segundo Baxter (1998), pensar em ciclo de vida do produto é pensar na melhor forma que o produto irá se comportar quando exposto aos diferentes momentos ao longo de sua vida, sendo que o ciclo de vida é composto por diferentes fases, como: entrada da matéria-prima na fábrica; processo de produção; distribuição e uso; descarte final.

A vida de um produto é composta por uma gama de atividades e processos envolvidos em cada uma das fases acima citadas, sendo que as diferentes fases envolvem certa quantidade de matéria, energia, operações, emissões e transformações das mais diferentes formas. Considerar o ciclo de vida quer dizer adotar uma *visão sistêmica de produto*, para analisar o conjunto dos *inputs* e dos *outputs* de todas as suas fases, com a finalidade de avaliar as conseqüências ambientais, econômicas e sociais. (MANZINI, 2002, p. 92).

Observa-se que outra forma de verificar questões de projeto para o produto é a utilização da ferramenta Matriz do Levantamento das Necessidades do Consumidor – MALN, pela qual se observa as necessidades do ciclo de vida do produto, as necessidades bem como os requisitos do público alvo e os requisitos do produto, para que se chegue as especificações-meta do produto.

Faz necessário em muitos casos a utilização da ferramenta do Desdobramento da Função Qualidade - QFD. Esta ferramenta tem como princípio, segundo Baxter (1998) converter as necessidades do consumidor em parâmetros técnicos que serão aplicados em um projeto de produto.

Como resultado então da aplicação do QFD, são hierarquizados os requisitos segundo sua ordem de importância. Junto com os requisitos são relacionados os objetivos de cada um, sua verificação e também a relação com os outros requisitos, prevendo assim possíveis entradas indesejáveis para o projeto.

Após a finalização da etapa informacional do projeto, a próxima fase é a parte conceitual, é nesta fase do projeto que se busca o embasamento necessário para o desenvolvimento de alternativas para o produto a ser desenvolvido, processo que ocorrerá na etapa conceitual do projeto.

Essa fase pode ser chamada de fase do Projeto Conceitual, pela qual serão definidas as especificações do projeto do produto, serão utilizadas nesse momento as ferramentas da síntese funcional em conjunto com a matriz morfológica apresentadas também por Baxter (1998).

A síntese funcional, de acordo com Rozenfeld et al (2006), é utilizada é uma ferramenta que serve para estabelecer a função de um sistema técnico, ou seja, compreendem-se as ações necessárias para substituir esta função por estruturas de funções parciais ou elementares.

Já em se tratando da matriz morfológica pode-se dizer que utilizado para através de uma pesquisa sistemática de novas combinações de seus elementos ou parâmetros, encontrar a melhor solução para o problema.

A matriz morfológica ainda para Rozenfeld et al (2006), é utilizada através de uma pesquisa sistemática de novas combinações de elementos ou parâmetros, para que se chegue a melhor solução para o problema. É uma ferramenta útil em projetos já que permite gerar e combinar soluções de funções parciais, onde unicamente são envolvidas as partes que se pretende mudar, permitindo estabelecer relações com as partes que terão que permanecer.

Para esta fase do projeto utiliza-se a definição de Baxter (1998, p. 174) que diz que “o projeto conceitual tem o objetivo de produzir princípios para o novo produto. Ele deve ser suficiente para satisfazer as exigências do consumidor e diferenciar o novo produto de outros produtos existentes no mercado”.

Observa-se que o projeto conceitual pode variar bastante, dependendo do tipo de produto, ele pode ser procurado definindo-se as fronteiras e o espaço do problema. Se o planejamento do problema for feito com cuidado, todas as informações necessárias para orientar a conceituação do projeto já estarão disponíveis. Durante a fase de planejamento, a atenção deve ser concentrada principalmente nas necessidades dos consumidores e, em menor grau, na viabilidade de fabricação do produto.

Para a produção de idéias deve-se gerar um grande número de alternativas, sem deixar as restrições e objetivos anteriormente colocados no projeto, atrapalhar o processo criativo. Nesta fase é importante preparar e executar esboços de idéias ou modelos tridimensionais dos detalhes das alternativas mais promissoras, para que estas possam ser combinadas novamente sendo preparadas para a fase de avaliação.

Essa etapa exige intuição, imaginação e raciocínio lógico. Além da intuição e imaginação podem-se aplicar técnicas que ajudam na geração de conceitos. São elas:

Análise da tarefa: explora as interações entre o produto e seu usuário através de observações e análises. Os resultados dessas análises são usados para gerar conceitos de novos produtos. Assim se conseguem estímulos para geração de conceitos visando melhorar a interface homem-produto, e criando condições para a aplicação dos métodos ergonômicos e antropométricos.

Análise das funções do produto: é um método de análise sistemática das funções exercidas por um produto e como elas são percebidas pelos usuários. Essas funções podem ser divididas em principal ou secundária, sendo que alterações na primeira podem provocar inovações radicais no produto, enquanto alterações nas funções secundárias geram apenas pequenas mudanças incrementais. Quando a análise das funções do produto estiver completa, novos conceitos podem ser gerados, pensando-se como cada função pode ser realizada de modo diferente do já convencional.

Análise de valores: conhecendo todo o processo de concepção e geração do produto, o *Designer* pode avaliar como reduzir o custo de produção, se adequar ao orçamento da empresa, sem que mudanças feitas em peças ou materiais prejudiquem a qualidade final do produto.

O estágio final do projeto conceitual é a seleção do conteúdo, que ocorre após a geração dos conceitos.

Numa primeira etapa cada conceito gerado é comparado com um conceito referencial. O conceito referencial pode ser o melhor concorrente atual do novo produto proposto.

O conceito analisado que apresentar o maior resultado positivo da soma de todos seus critérios analisados será considerado o melhor.

Posteriormente, ocorre a mistura dos conceitos. Destacando-se todos os aspectos positivos dos diferentes conceitos para incluí-los em um único produto, enquanto os negativos são eliminados. Durante o processo novos conceitos podem surgir e devem ser incorporados na matriz de seleção para serem avaliados. Quanto mais criativa a equipe de projeto é, mais esse processo pode ser variadas vezes repetido até se estabilizar.

Quando definido um novo conceito referencial a seleção pode ser encerrada, passando-se à etapa da configuração do projeto.

A necessidade de manipulação de dados e informações abrangentes, como as relativas a realizações de contatos e reuniões, levantamentos, pesquisas, etc. e o rigor e seriedade nas várias etapas de criação e de produção, exigem obediência estreita a um plano diretor que preestabeleça cada passo a ser dado. Por exemplo: a pesquisa e análise da imagem veiculada pela própria empresa; traçado de um programa de trabalho estabelecendo prioridades e elegendo as necessidades de informação/comunicação da empresa, junto ao plano mercadológico; desenvolvimento e implantação do programa de identidade visual, coordenado por um manual de usos da identidade visual. Este manual deve conter normas técnicas, diagramas e procedimentos quanta à aplicação da identidade visual, eliminando soluções improvisadas que podem comprometer todo o planejamento do trabalho.

Nota-se então, que essa é a fase da produção de idéias com base nas análises realizadas e onde a mente precisa trabalhar livremente, sem restrições, gerando a maior quantidade de alternativas possível. Nessa etapa é que se faz necessária a maior utilização das habilidades conceituais, ou seja, a capacidade de abstração de um *Designer*.

Os principais resultados da fase de configuração do projeto são as entradas (pré-requisitos) do projeto detalhado. Esses resultados são as análises das possibilidades de falhas e defeitos, desenhos técnicos, protótipos e resultados do teste do protótipo.

O projeto detalhado, que é a última fase do projeto, trabalha em cima dos resultados da configuração a fim de determinar como o produto será produzido. Isso envolve decisões de fabricar ou comprar os componentes de terceiros.

Ao final do projeto detalhado deve existir um conjunto completo de especificações do produto, originárias da especificação do projeto. Se a especificação do projeto apresentar metas para o desempenho e aparência do produto, as especificações do produto deverão detalhá-lo em desenhos técnicos e procedimentos de controle de qualidade, a fim de verificar se essas metas serão alcançadas durante a produção.

A fase do projeto detalhado é a continuidade e uma espécie de resumo de todas as fases anteriores, sobretudo da fase conceitual, e segundo Rozenfeld et al (2006), tem como objetivo desenvolver e finalizar todas as especificações do produto, para posteriormente serem encaminhados à produção.

É nesse momento que todas as especificações do produto, anteriormente definidas, serão detalhadas, tais como o material mais adequado a ser utilizado, os meios de produção adequados, as medidas definitivas do produto e todas as outras informações que envolvem a fase final de produção, incluindo modelos em 3D virtuais e modelos físicos, além da possibilidade da produção de protótipos.

Observa-se que são várias as ferramentas que podem ser utilizadas para o projeto de um produto, entretanto, são utilizadas somente as que se possui necessidade de acordo com o projeto proposto, assim como pode se ter a necessidade de se complementar o projeto com a maioria dessas ferramentas. Percebe-se também que aqui foram citadas apenas algumas das muitas ferramentas que podem ser utilizadas para o projeto de um produto. Posteriormente é abordada outra competência do Designer de Produto que é a expressão e comunicação.

2.5.4 Expressão e Comunicação

Primeiro vale ressaltar que esta é uma competência que também está dentre as competências administrativas, entretanto, o enfoque da expressão e comunicação para o *Designer* de Produto é outro em relação ao enfoque dessa competência para a Administração.

Em se tratando da visão de Flusser (2007) a comunicação humana é um processo artificial. Baseia-se em artifícios, descobertas, ferramentas e instrumentos, a saber, em símbolos organizados em códigos. Os homens comunicam-se uns com os outros de uma maneira não “natural”, na fala não são produzidos sons naturais. Desta forma, pode-se dizer que a teoria da comunicação não é uma ciência natural, mas pertence àquelas disciplinas relacionadas com os aspectos não naturais do homem, que já foram conhecidas como “ciências do espírito”.

O caráter artificial da comunicação humana nem sempre é totalmente consciente. Após aprendermos um código, tendemos a esquecer a sua artificialidade: depois que se aprende o código dos gestos, pode-se esquecer que o anuir com a cabeça significa apenas aquele “sim” que se serve desse código. Os códigos tornam-se uma espécie de segunda natureza, e o mundo codificado e cheio de significados em que vivemos nos faz esquecer o mundo da “primeira natureza”. E esse é, em última análise, o objetivo do mundo codificado que nos circunda: que esqueçamos que ele consiste num tecido artificial que esconde uma natureza sem significado, sem sentido por ele representado. (FLUSSER, 2007, p. 89)

Aristóteles (apud BERLO, 1999) definiu o estudo da comunicação como a procura de todos os meios disponíveis de persuasão. Berlo (1999) diz ainda que uma das principais tarefas do consultor da comunicação é fazer com que as pessoas analisem seus objetivos ao se comunicarem e os especifiquem em termos das reações que pretendem dar.

E a comunicação está diretamente ligada aos códigos, pois, para o autor, o objetivo dos códigos é possibilitar a comunicação entre os homens. Como os símbolos são fenômenos que substituem outros fenômenos, a comunicação é, portanto, uma substituição: ela substitui vivência daquilo a que se refere. Os homens têm que se entender mutuamente por meio dos códigos, pois perderam o contato direto com o significado dos símbolos. O homem é um animal “alienado” e vê-se obrigado a criar símbolos e a ordená-los em códigos, caso queira transpor o abismo que há entre ele e o mundo. Flusser (2007, p. 127) diz que:

Um código é um sistema de símbolos. Seu objetivo é possibilitar a comunicação entre os homens. Como os símbolos são fenômenos que substituem outros fenômenos, a comunicação é, portanto, uma substituição: ela substitui vivência daquilo a que se refere. Os homens têm que se entender mutuamente por meio dos códigos, pois perderam o contato direto com o significado dos símbolos. O homem é um animal “alienado” e vê-se obrigado a criar símbolos e a ordená-los em códigos, caso queira transpor o abismo que há entre ele e o mundo.

De acordo com o modelo de comunicação de Shannon e Weaver (1962), a codificação é como um sistema de significados comum aos membros de uma cultura ou subcultura. Este conceito se aplica a língua de tal forma que valores estéticos ou até mesmo expressões faciais. Sendo que para os autores, os códigos podem ser determinados pelo canal que se reproduzem de forma secundária, para exemplificar pode-se citar os sinais soa surdos e o código morse.

A comunicação visual para o *Designer* se faz muito importante, e para Munari (1997, p. 65) “praticamente tudo que nossos olhos vêem é comunicação visual; uma nuvem, uma flor, um desenho técnico, um sapato, um cartaz, uma libélula, um telegrama, uma bandeira”. Imagens que como todas as outras, para o autor, têm um valor diferente segundo o contexto em que estão inseridas, visto que a comunicação pode ser casual ou intencional.

A comunicação casual ainda para Munari (1997) pode ser livremente interpretada por quem a recebe, sendo uma mensagem científica ou estética por exemplo. A comunicação intencional é recebida na totalidade do significado pretendido pela intenção do emissor. Esse tipo de comunicação pode ser examinada sob dois aspectos: o da informação estética e o da informação prática. A informação prática sem componentes estéticos entende-se, por exemplo, um desenho técnico, imprescindível para o *Designer*. A informação estética, ainda para Munari (1997) é a mensagem que informa, por exemplo, as linhas harmônicas que compõe uma forma.

Observa-se que o *Design* de Produto com todas as expressões culturais, tem que saber de que maneira irá se comunicar com o seu público-alvo. O *Design* de Produto projeta com a finalidade de fabricar objetos úteis. Os objetos arquitetados apresentam o armazenamento de informações que deverão ser passadas para o público destinado ao produto. Sendo que, a transmissão de informações de um produto para um usuário deve ser consistente e coesa, sem a possibilidade de deixar margem para ambigüidade, a não ser que esse seja o propósito do produto em questão. A seguir, observa-se outra competência do *Designer* de Produto, que é a criatividade e a inovação.

2.5.5 Criatividade e inovação

Vale lembrar que esta também é uma competência que está dentre as competências administrativas, contudo, o enfoque da criatividade e inovação para o *Designer* de Produto é outro em relação ao enfoque dessa competência para a Administração.

De acordo com Fontoura (2005) o *Design* não é apenas um processo reflexivo, é também um processo emocional e intuitivo. A experiência emocional, embora não seja um processo cognitivo, é uma sucessão de reações químicas e nervosas. As emoções e os sentimentos devem ser considerados durante a concepção do produto.

Para Cunha (2003), o desenho industrial é uma atividade criativa que possui como objetivo determinar as propriedades formais dos objetos produzidos industrialmente. Por propriedades formais não se deve entender apenas características exteriores mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais que fazem de um objeto uma unidade coerente, tanto do ponto de vista do produtor como do consumidor. O *Design* abrange todos os aspectos do ambiente humano condicionado pela produção industrial.

De acordo com o Conselho Internacional de Instituições de *Design* Industrial – ICSID (2008), o *Design* de Produto é uma atividade criativa cujo propósito é estabelecer as qualidades multi-facetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas de ciclos de vida. Assim, *Design* é o fator central da humanização inovadora das tecnologias e o fator crucial das trocas econômicas e culturais. O *Design* trata de produtos, serviços e sistemas concebidos através de ferramentas, organizações e da lógica introduzidas pela industrialização – não somente quando são produzidos em série.

Cunha (2003) diz, que nos dias de hoje, de fim de milênio, ocorre um esgotamento da criatividade que é provocado pela crise das idéias, além do avanço da tecnologia e da comunicação, sendo que, a globalização ajuda para que tudo possa ser rapidamente copiado, entretanto, para o autor, o *Design* como atividade deverá continuar assumindo importância estratégica.

Não é novidade que estamos vivendo uma revolução nos objetivos das empresas, no trabalho de seus profissionais e nas habilidades exigidas deles. Mas é nova a explicação para tal fenômeno formulada neste Dossiê: o “*design*”. Mas que desenho, projeto, arte criativa ou qualidade estética, o *design* passou a ser considerado uma fonte de vantagem competitiva, por ser capaz de despertar emoções nos consumidores. Assim surge um novo tipo de empresa que se concentra em conhecer e atender às verdadeiras necessidades e aspirações não-articuladas dos clientes. (LOJACONO, 2004, p. 97)

De acordo com Armstrong (2005) as características que uma empresa deve possuir para ser inovadora são: visão, propensão ao risco, talento organizacional e capacidade de tomar decisões frente a um futuro imprevisível.

Para o Centro Português de *Design* (1997, p. 67):

Muitos *designers* procuram vender os seus serviços apoiando-se unicamente na sua criatividade. É indiscutível que os bons profissionais de *design* têm exercitado a sua capacidade criativa, mas originará vários problemas: uma posição negativa de outros profissionais e colaboradores que também reivindicam para si uma atitude criativa; uma posição delicada do *designer* em face de quem o contratou que, convencido dos dotes criativos dele, espera resultados espetaculares.

Ainda de acordo com o Centro Português de *Design* (1997), existe certa falta de flexibilidade dos *Designers* para que possam expressar seus pensamentos em termos empresariais e para se adaptarem ao meio ambiente das empresas.

Na realidade, pode acontecer que a falta de compreensão da linguagem empresarial, de sua terminologia e técnicas, faça com que a mensagem chegue enviesada no que diz respeito ao aspecto criativo. Quando um *Designer* dá a sua contribuição aos produtos utilizando uma

terminologia complexa, sem se referir à margem de lucro empresarial, está vendendo mal o seu trabalho.

Nota-se que há uma generalizada falta de convicção nas possibilidades do *design* como ferramenta de gestão empresarial e como fator de inovação. De fato, pode-se ainda dizer que o *design* está muito longe de ter um lugar na gestão das empresas, talvez porque exista certa desorientação quanto à sua utilização. A gestão de *design* ocupa-se de gerir os recursos humanos e materiais, desde o nascimento de uma idéia ao seu lançamento no mercado. No plano empresarial, a gestão de *design* procurará criar uma organização e clima favoráveis ao nascimento de novos produtos, proporcionando-lhes condições e meios adequados. (CENTRO PORTUGUÊS DE *DESIGN*, 1997, p.13)

Existem diversos métodos de se estimular e interagir a criatividade a um projeto de *Design*, mas antes de citar e explicar como usar essas ferramentas de estímulo criativo, vale ressaltar um exemplo prático para a maior compreensão dos processos criativos.

Se um problema surge a uma pessoa e esta precisa solucioná-lo, segundo os estudos relacionados ao *Design* utilizando a criatividade, faz-se necessário que esta pessoa esteja em sintonia com a questão a ser resolvida. Assim o primeiro ponto em que a pessoa se foca na hora de resolver um problema é a inspiração.

A inspiração para Baxter (1998) é o momento em que a pessoa une suas experiências ao problema em questão, para achar uma solução criativa. Entretanto, para um *Designer* resolver um problema ele precisa estar preparado para respondê-lo, que é o segundo ponto a preparação.

Nesta segunda etapa, que é a de preparação, ainda para o autor, é onde a mente fica mergulhada em buscas das idéias que foram criadas a partir de associações, combinações e outras visões que são resultados da criatividade, ou seja, a idéia criativa surge quando houve um esforço e preparo na busca por solução.

A inspiração e a preparação são os passos iniciais da criatividade e apresentam uma natureza lógica e racional. Logo, tudo faz sentido porque é preciso compreender bem o problema a ser resolvido e estabelecer metas.

A terceira e a quarta etapa são chamadas de incubação e iluminação respectivamente e possuem relações entre si. Para Baxter (1998), para incubar uma idéia é necessário que ela "adormeça" em sua mente. Acredita-se que a insistência em resolver um problema, apenas coloca você contra um muro que bloqueia a criatividade, assim sugere-se que a pessoa relaxe e esqueça um pouco do problema a resolver e achar uma solução criativa, que a pessoa deixe sua mente vagar, assim a mente pode navegar por novos caminhos e fazer uma associação

nova que pode derrubar o muro ou do branco como dizemos nas provas. Sendo que, quando se tem a resolução do problema é chamada de iluminação.

A quinta etapa e talvez a mais prática seja a de verificação, ou pode ser chamada de revisão do processo criativo. Para Baxter (1998) essa é a etapa pela qual as informações e soluções devem ser organizadas. É interessante ressaltar o método de bissociação ou pensamento lateral, onde o conceito é pegar duas idéias ridículas ou absurdas e associá-las, fugindo do convencional e ortodoxo, portanto buscando uma saída para a criatividade.

De acordo com Cunha (2003) a criatividade é algo subjetivo e complexo, pois envolve vários processos. O chamado ato criativo pode ser entendido como um gesto provocado pela tentativa de organização do caos em nível pessoal. Esse ato é o resultado de um *insight*, por parte de quem manifesta, no plano físico, uma idéia concebida no plano material.

Para Flusser (2007) o processo de criação e configuração dos objetos envolve a questão da responsabilidade e, em consequência, da liberdade. Nesse contexto, é totalmente compreensível que a questão da liberdade entre em cena. *Aquele que projeta objetos de uso*, ou seja, aquele que faz cultura, lança obstáculos no caminho dos demais, e não há como mudar isso assim como também não é possível mudar o propósito de emancipação do projetista. Deve-se, no entanto, refletir sobre o fato de que, no processo de criação dos objetos, faz-se presente a questão da responsabilidade.

Conforme o Centro Português de *Design* (1997), o *Design* é um ato criativo que pode ser individualizado e, mesmo assim, o quadro em que se realiza essa ação circunscreve-se em um contexto econômico no qual não se pode prescindir, tendo em conta a realidade social, cultural e geográfica em que vivemos. Esta relação não é acidental ou opcional, é nela que nascem os objetos do nosso tempo e os objetos que nos rodeiam.

Criatividade não significa improvisação sem método: dessa maneira só se cria confusão, e planta-se nos jovens a ilusão de que artistas devem ser livres e independentes. A série de operações do método de projeto é formada de valores objetivos que se tornam instrumentos de trabalho nas mãos do projetista criativo. Como se reconhecem os valores objetivos? São os valores reconhecidos por todos como tal. Por exemplo, se afirmar que misturando amarelo-limão com azul turquesa obtém-se uma tonalidade de verde, quer se use têmpera, óleo, acrílico ou pastéis, estou afirmando um valor objetivo. Não se pode dizer: para mim, obtém-se o verde misturando-se vermelho com marrom, pois essa mistura resultará num vermelho sujo. Pode ser que algum teimoso diga que para ele isso é um verde, mas será apenas para ele, para mais ninguém. (MUNARI, 1998, p. 11)

Cunha (2003) trata da inovação no *Design* como uma constituinte de um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento industrial, já que, pode oferecer soluções de caráter funcional para objetos a partir de recursos tecnológicos disponíveis. Sendo que, atualmente,

uma solução de *Design* pode surgir de uma forma muito mais rápida, quando se utiliza recursos melhores.

Após os conceitos teóricos, aborda-se ao seguir os procedimentos metodológicos desse estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

"Somos o que fazemos, mas somos principalmente, o que fazemos pra mudar o que somos."

Eduardo Galeano

Após a etapa de contextualização da Fundamentação Teórica, faz-se necessário definir o processo metodológico de trabalho. Sendo que, essa etapa apresenta a metodologia que gerará a pesquisa da coleta de dados, que serviu de subsídios para a análise desse estudo, e, posteriormente para as considerações finais.

A seguir, serão apresentados então, a abordagem e o tipo de estudo que este trabalho apresenta, a população e a amostra da pesquisa, a coleta de dados, os instrumentos de coleta de dados e as limitações da pesquisa.

3.1 Abordagem e tipo de estudo

O tipo de pesquisa para Vergara (1997) pode ser realizada com relação aos fins e aos meios. Visto que, quanto aos fins, essa pesquisa pode ser denominada pesquisa descritiva e pesquisa aplicada. Quanto aos meios de investigação, ela pode ser uma pesquisa de campo, uma investigação documental e participante.

Para Zikmund (2006), a pesquisa descritiva, visa descrever as características de uma população ou fenômeno, visto que, esse tipo de pesquisa visa determinar as respostas para as perguntas quem, quando, onde e como.

A pesquisa descritiva foi identificada como a mais adequada para esta pesquisa, à medida que este estudo procura conhecer a realidade do contexto pelo qual o profissional da Administração e do *Design* de Produto está inserido, suas características e sua integração, consistindo principalmente em uma pesquisa descritiva, que de acordo com Köche (1997, p. 124):

A pesquisa descritiva, estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las. [...] constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se expressam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. É feita a constatação de sua manifestação a *posteriori*.

A pesquisa aplicada, que de acordo com Zikmund (2006) é conduzida quando se deve tomar uma decisão sobre determinado aspecto específico da vida real, ou, que é o caso dessa

pesquisa em questão, um estudo conduzido para responder perguntas sobre problemas específicos.

Pesquisa participante para Lakatos e Marconi (1990), consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo, sendo que, ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que estuda e participa das atividades normais dele. Para Mann (apud LAKATOS e MARCONI, 1990), a pesquisa participante é uma tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles. Nota-se que uma pesquisa participante pode enfrentar dificuldades para manter a objetividade do estudo em questão, pois, exerce influência no grupo. Faz-se necessário fazer com que os indivíduos percebam a importância da investigação.

Pode-se dizer que o tipo de pesquisa participante é a natural, que de acordo com Lakatos e Marconi (1990), o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga. Ou seja, pelo fato da pesquisadora estar inserida no mesmo contexto que os pesquisados, a pesquisa se torna participante.

Pesquisa de campo para Lakatos e Marconi (1990) é utilizada para se obter informações e documentos e/ou conhecimentos sobre um problema. Essa pesquisa consiste então, na coleta de dados e registro de variáveis que se considerem relevantes.

No caso específico deste trabalho, a pesquisa de campo é constituída para que as informações responder a pergunta de pesquisa proposta. Almeja-se então, levantar informações que contribuam para reconhecer as competências administrativas que tornam a área de Administração importante para a formação de um profissional da área de *Design* de Produto.

Uma das fases da pesquisa de campo, ainda segundo Lakatos e Marconi (1990) é a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, visto que essa pesquisa foi apresentada na segunda parte, que constituía a Fundamentação Teórica. Esse foi o primeiro passo, para se saber como se encontrava o problema da pesquisa no âmbito do contexto atual. Depois, para Lakatos e Marconi (1990) faz-se necessário determinar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra, além das técnicas que serão utilizadas em uma análise posterior. Esses dados serão contemplados ao longo desta metodologia.

3.1.1 Universo e amostra da pesquisa

Para Vergara (1997), população é um conjunto de elementos que possuem características que serão objeto de estudo. Visto isso, pode-se dizer que a população de pesquisa em questão é dividida duas partes. Primeiro por estudantes que se formaram faz mais de um ano no curso de *Design* de Produtos do CEFET em Florianópolis, que trata de uma pesquisa qualitativa. Em segundo representada pelos atuantes da área de *Design* de Produto do CEFET da 7ª e 8ª fases e do segundo semestre de 2007 e do primeiro semestre de 2008 da cidade de Florianópolis, que trata de uma pesquisa quantitativa.

A primeira pesquisa realizada foi a qualitativa com graduados que estudaram no curso superior de *Design* de Produto do CEFET antes do segundo semestre de 2007. Essa pesquisa conta com um roteiro (APÊNDICE B). A pesquisa contou com seis graduados e foi um grupo focal.

Amostragem, de acordo com Mattar (1999), é um processo de colher amostras de uma população. Quando uma população é pequena, pode-se utilizar o censo, que visa a avaliação do universo populacional. Nota-se que esse foi o método utilizado nesse trabalho na segunda pesquisa realizada, a quantitativa.

Para realizar o censo, foi preciso que se obtivesse o número de acadêmicos matriculados na 7ª e 8ª fases ou que se formaram no primeiro semestre de 2008 e no segundo semestre de 2007, fez-se necessário coletar dados no Departamento de Metal-mecânica do CEFET, no qual está inserido o curso de *Design* de Produto. A documentação que constava com relação aos matriculados no curso de *Design* de Produto apontavam para 14 acadêmicos – sem contar a pesquisadora que também está inserida nessa população, entretanto, não podia ser considerada na pesquisa – na sétima fase, 14 acadêmicos da 8ª fase, possuía também 9 acadêmicos que se formaram no primeiro semestre de 2008 e 4 acadêmicos que se formaram no segundo semestre de 2007. Foi encontrada também a relação de nomes dos acadêmicos e formados da Instituição referentes a população da pesquisa o que foi de extrema importância para que se encontrasse um meio de comunicação para que se aplicasse o questionário.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados, para Chizzotti (2001), é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e de trabalho para que se reúnam informações necessárias para a pesquisa.

Para Zikmund (2006) o método mais comum de geração de dados primários é o levantamento, sendo que, este é uma técnica que reúne informações a partir de questionários. Ainda para o autor, a tarefa de redigir perguntas e projetar o formato de um questionário é um aspecto essencial para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa, visto que, a tarefa do pesquisador é descobrir o modo mais apropriado de coletar a informação necessária.

Nesse trabalho, o levantamento de dados primários foi coletado junto aos profissionais da área de *Design* de Produto de Florianópolis, em Santa Catarina, nesse caso, tratou-se da pesquisa qualitativa e foi aplicada em acadêmicos formados no CEFET há mais de um ano. O levantamento de dados quantitativos foi aplicado em acadêmicos das duas últimas fases dos cursos de *Design* de Produto, além de acadêmicos que se formaram a até um ano.

Com relação à informação secundária, pode-se dizer que é qualquer dado que tenha sido gerado para propósitos diferenciados dos objetivos da pesquisa atual. Mas que podem fornecer informações importantes e reduzir os custos da pesquisa. Para Schiffman e Kanuf (2000, p. 19), “a pesquisa secundária muitas vezes oferece *insight* suficiente sobre o problema da pesquisa, o que elimina a necessidade de uma pesquisa primária.” Nota-se que a pesquisa secundária pode apresentar dicas e uma direção para o planejamento de uma pesquisa primária.

Os mais relevantes dados secundários coletados nessa pesquisa são aqueles que dizem respeito às competências - os conhecimentos, as habilidades e as atitudes -, do profissional da área de *Design* de Produto e de Administração que serviram de embasamento para a formulação do instrumento de coleta de dados junto ao público pesquisado, eles foram coletados principalmente em bibliografias, na Classificação Brasileira de Ocupações e no Ministério da Educação.

Uma desvantagem dos dados secundários é o fato de não serem projetados para atender as necessidades da pesquisa proposta, dessa forma, há a necessidade de busca por dados primários.

3.2.2 Instrumento de coleta de dados

Nota-se que essa pesquisa se constitui de dados quantitativos e qualitativos. De acordo com Pina et al (1998), as ferramentas utilizadas para obter informações gerais são questionários, observações e entrevistas. Coopers e Lybrand (1996) dizem que as idéias são extraídas informações quantitativas e qualitativas. Sendo assim, através do uso destes instrumentos é possível realizar uma boa análise pesquisa. Foram então, realizados nesse

trabalho entrevistas e questionários, já que a pesquisadora não que se utilizou da observação, pois, não almejava influenciar a pesquisa, já que participa do meio em que irá analisar, portanto, foram empregados outros métodos.

A primeira etapa da coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas qualitativas com *Designers* de produto formados há mais de um ano que moram na cidade de Florianópolis, para que se constatassem as questões levantadas no questionário.

Para Beuren et al (2003), a entrevista é classificada como sendo a técnica em que o pesquisador se apresenta pessoalmente à população selecionada formulando perguntas, obtendo dados necessários para responder à questão estudada.

Para Araújo (2001), “É importante lembrar que entrevistar não é conversar”. No entanto, é possível através da entrevista envolver os entrevistados, proporcionando maior grau de participação e discussão.

A entrevista realizada neste trabalho é a entrevista de grupos de discussão, conhecida como *focus groups*, que para Zikmund (2006) é um estudo piloto, com sessões de grupos de discussão de seis até dez pessoas em um formato frouxamente estruturado, sendo que, para o autor, as informações obtidas nesse estudo é de boa qualidade. Ainda para Zikmund (2006, p.63) “[...] técnica é baseada no pressuposto de que os indivíduos estão mais dispostos a compartilhar suas idéias quando podem ouvir as idéias de outras pessoas”.

O grupo deve se encontrar em um local, e um horário determinado. O local do grupo focal foi o parque ecológico do Córrego Grande e o horário foi: das 14h00 até as 16h30 do dia 19 de outubro de 2008. Faz-se necessário também ter um intermediador, que no caso dessa pesquisa foi à própria pesquisadora. A intermediadora introduzia assuntos para serem discutidos. Uma vantagem desse tipo de pesquisa é que ele é rápido, fácil de executar e barato, e apesar de não representar uma amostra representativa, foi de extrema relevância para que fossem reafirmados os questionários e as entrevistas.

Para realizar a entrevista, foi feito um pré-teste com duas pessoas para que houvesse um aprimoramento do roteiro de entrevista. Essas pessoas faziam parte do público-alvo almejado para a entrevista, entretanto, não foi realizado com as mesmas pessoas, já que poderia influenciar no resultado final da pesquisa.

O pré teste da entrevista (APÊNDICE B) verificou que havia a necessidade de uma explicação detalhada com relação ao conteúdo abordado e, uma modificação na ordem das perguntas. Foi acrescentado também ao roteiro final (APÊNDICE C) uma escala para as competências, assim como será utilizada uma escala na pesquisa quantitativa, para que posteriormente seja realizado um quadro comparativo. Além disso, adicionou-se no roteiro

final a possibilidade dos respondentes fazerem sugestões para trabalhos futuros e últimas considerações sobre o trabalho.

Nota-se que foi utilizada uma escala verbal tanto para as entrevistas quanto para os questionários. Essa escala foi utilizada principalmente para tratar das competências administrativas.

O segundo passo foi realizar um questionário para entender as competências que os *Designer* de Produto não apresentam com relação às competências empregadas pelos Administradores, a fim de saber qual a contribuição das competências administrativas para o *Designer* de Produto.

De acordo com Chizzotti (2001), os questionários são as questões elaboradas pelos pesquisadores, distribuídas por itens, através do qual os entrevistados respondem de acordo com sua experiência.

Para Lakatos e Marconi (1990), o processo de elaboração de um questionário é longo e complexo, deve ser limitado em extensão e finalidade, as questões devem ser codificadas, deve haver indicação da entidade ou organização patrocinadora da pesquisa, deve estar acompanhado por instruções definidas e o aspecto do material e a estética também devem ser observados.

Foi realizado então, um questionário com 41 estudantes do curso de *Design* de Produto do CEFET que estão nas duas últimas fases do curso -7ª e 8ª fase -, bem como os graduados há menos de um ano.

Entretanto, antes de aplicar os questionários, fez-se necessária a realização do pré-teste. O pré-teste, de acordo com Zikmund (2006), pode determinar se o plano para coletas de dados para um estudo principal é um procedimento adequado, dessa forma, a aplicação do pré-teste em pequena escala consiste em uma oportunidade para se verificar a forma de coleta de dados a fim de minimizar erros.

Para que se pudesse aprimorar o levantamento feito junto às pessoas da área de *Design* de Produto, foi realizado um pré-teste com 5 pessoas que faziam parte do público-alvo além de acadêmicos que se formaram a mais tempo do que a população alvo desse estudo, para que se pudesse haver um aprimoramento do questionário.

Observa-se que com o pré teste foram observados alguns pequenos erros na escrita que poderiam dificultar o entendimento de questões ou mesmo modificar o sentido. Algumas das primeiras questões do pré-teste foram transportadas para o final do questionário, para que não influenciassem os respondentes (APÊNDICE D e APÊNDICE E).

Foi ressaltada também no pré teste a importância de se colocarem campos para o que o respondente pudesse descrever o que respondeu na questão objetiva. Por exemplo, quando é perguntado ao respondente se ele acha que a Administração contribui para o *Designer* de Produto; ou se teve ou tem contato em algum trabalho que realizou com a Área de Administração; ou ainda se tem alguma experiência com a Administração, foi preciso, após o pré teste, complementar essas questões com perguntas menos objetivas e descritivas como por exemplo perguntar não só se contribui e sim com o que a administração contribui; perguntar qual o contato que o respondente teve com a administração e qual a experiência. Após as alterações no pré teste pode-se observar o questionário final. (APÊNDICE D).

Foi realizado um questionário com quarenta e sete questões de múltipla escolha, sendo que alguns possuíam incluso nas perguntas questões abertas. A primeira questão tratava da população analisada, ou seja, era apenas para se ter um controle dos acadêmicos respondentes, já que se obtinha a lista da quantidade de acadêmicos ou formados pela Instituição que eram alvo da pesquisa.

A segunda questão trata do fato do acadêmico ou formado ter feito algum outro curso seja ele técnico, superior, especializações, entre outros. A terceira questão procura saber quais cursos que as pessoas fizeram fora o curso de *Design* de Produto.

Já em se tratando da quarta questão até a questão número quarenta e três, se refere as competências administrativas, sendo que, essas questões foram elaboradas por intermédio da proposta do MEC sobre as competências administrativas bem como as apresentadas pela CBO e por referências utilizadas no presente estudo.

A questão quarenta e quatro procurou observar o que a população da pesquisa que são *Designers* de Produto pensam com relação a contribuição do Administrador para a sua profissão. A questão apresenta ainda um campo a ser preenchido pela população em estudo com relação a que contribuições acreditam que o Administrador oferece ao *Designer* de Produto.

Posteriormente, com a questão quarenta e cinco e quarenta e seis, pode-se observar se o alvo da pesquisa possui algum contato com a área da Administração bem como se possui alguma experiência. Nota-se que entre essas questões possui também a apresentação por escrito de qual contato obteve com a Administração bem como qual experiência.

Por fim, a questão quarenta e sete verifica se o público-alvo da pesquisa acredita na integração entre a área de *Design* de Produto e a área da Administração.

Devido ao fato da amostragem da pesquisa ser pequena, pois, o questionário foi realizado apenas com acadêmicos da sétima e oitava fase do curso de *Design* de Produto do

CEFET, além de acadêmicos formados há no máximo um ano também no CEFET, foi realizado, como explicado anteriormente, um censo.

Para o análise dos dados obtidos utilizou-se a análise descritiva. Ou seja, as pesquisas realizadas foram posteriormente descritas. Para Zikmund (2006) a análise descritiva consiste na descrição de resposta e observações de modo que facilite sua compreensão e interpretação.

3.3 Limitações

Para Cervo (1983), convém que sejam superadas as tendências de escolha de temas que, por sua extensão e complexidade, não permitam a profundidade. Feita, portanto, a escolha do assunto, passa-se a fixar a extensão do mesmo. Nesse trabalho, observa-se que foi selecionado uma parte a ser focalizada.

Esta pesquisa, representa um estudo das competências de duas áreas de atuação profissional, visto que, os resultados obtidos com essa investigação restringem-se as duas áreas analisadas – a Administração e o *Design* de Produto, deste modo, não é exequível a conclusão a outras áreas de atuação profissional.

Uma forte limitação da pesquisa, que talvez seja a mais importante de todo o projeto, é com relação ao universo da pesquisa, já que, se encontra na cidade de Florianópolis apenas um curso de *Design* de Produto que esteja inserido no contexto de produção em série e de funcionalidade, não se inserindo no contexto apenas estético e autônomo, mas sim no âmbito da criatividade e inovação s fim de abordar também a estética.

Portanto, esse trabalho irá contemplar uma pesquisa no curso de *Design* de Produto do CEFET, pelo fato de que o outro curso da região de Desenho Industrial da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC estar inserido em um contexto diferente. Sabe-se que para o ano de 2009 será inserido na cidade um novo curso de *Design* de Produto na UFSC nos moldes do curso de *Design* de Produto do CEFET, contudo, é inviável qualquer estudo sobre ele no momento.

Vale ressaltar que outro diferencial desses dois cursos existentes em Florianópolis de *Design* de Produto, possuem um contexto diferenciado perante o próprio sistema de ensino. O curso de *Design* de Produto do CEFET está inserido diretamente no departamento educacional de metal-mecânica, enquanto que o *Design* de Produto que é chamado de Desenho Industrial está inserido no Centro de Artes – CEART da UDESC.

Nota-se também que existem outros cursos de *Design* na cidade de Florianópolis, como por exemplo, o curso de *Design* Gráfico da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, o *Design* de Moda da Universidade do estado de Santa Catarina – UDESC, entretanto, essas academias abrangem áreas específicas do *Design*, como *Design* de interiores, *Design* editorial, *Design* automobilístico, *Design* de moda, entre outros. Essas áreas abrangem contextos específicos e diferentes uns dos outros, visto que o *Design* de Produto conjectura o estudo de diversas áreas relacionadas ao *Design*, o que faz com que o profissional da área de *Design* possa atuar em diversas áreas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

"Não devemos ter medo dos confrontos. Até os planetas se chocam e do caos nascem às estrelas."

Charles Chaplin

Segundo Oliveira (1989) a análise dos dados levantados por meio dos questionários e da observação do analista é a fase mais importante de todo o processo para se chegar ao diagnóstico propriamente dito.

Neste tópico é abordada a análise e discussão das informações obtidas sobre as competências administrativas dos *Designers* frente à teoria levantada na Fundamentação Teórica, para tanto foram utilizados os dados coletados através de um questionário e de uma entrevista em grupo.

Inicialmente foram entrevistados em grupo seis graduados que se formaram antes do segundo semestre de 2007, para que se pudesse analisar as competências administrativas que o *Designer* de Produto deve possuir perante o mercado de trabalho.

Posteriormente foram aplicados questionários no curso de *Design* de Produto do CEFET/SC entre os acadêmicos do 7º e 8º módulos além de acadêmicos que se formaram no primeiro semestre de 2008, e no último semestre de 2007.

Faz-se necessário, primeiramente, abordar sobre o Centro Federal de Educação Tecnológica e o curso superior de *Design* de Produto, pois, são os locais que estão inseridos o público-alvo das pesquisas realizadas.

4.1 Centro Federal de Educação Tecnológica

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina é uma Instituição pública federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC).

Sua finalidade é formar e qualificar profissionais no âmbito da educação profissional e tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a

sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada.

A missão do CEFET-SC é desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão e tem como visão de futuro consolidar-se como centro de excelência na educação profissional e tecnológica no Estado de Santa Catarina.

4.1.1 Curso Superior de *Design* de Produto do CEFET

O Curso Superior de Tecnologia em *Design* de Produto tem seu desenho curricular estruturado por competências, o que aumenta a integração entre os conceitos estudados e a efetividade das suas contribuições para a formação do perfil do futuro profissional.

As competências mencionadas pelo curso são: Analisar, interpretar e sintetizar a organização visual da forma para compreender objetos; conhecer as diferentes técnicas e materiais para a construção de modelos na representação de produtos; conhecer as técnicas de desenho de observação; conhecer escolas, estilos e movimentos da arte e do *design*; conhecer a legislação pertinente ao desempenho da profissão; conhecer os princípios da estruturação de trabalhos científicos; conhecer as técnicas de redação para a comunicação de idéias e para a apresentação áudio-visual e de relação publicitária; conhecer as técnicas e ferramentas de apresentação pública; perceber a evolução da arte e do *design* ao longo da história da humanidade; perceber as influências tecnológicas e sociais em cada escola, estilo ou movimento da arte e do *design*; perceber o papel do *design* na cadeia produtiva e na sociedade; conhecer as técnicas e materiais de agregação de cores ao desenho; compreender a relação ciência, tecnologia e sociedade; compreender os princípios de formação dos grupos sociais; conhecer a hierarquia das necessidades humanas e seu reflexo de consumo; conhecer a psicologia das relações humanas no trabalho; conhecer a teoria das cores; conhecer os aspectos psicológicos da criatividade e das técnicas de estímulo a criatividade; conhecer normas técnicas, relativas ao desenho; conhecer os princípios psicológicos da percepção; entender a cultura como sistema de significação; entender a relação produção/trabalho; ler e interpretar desenho técnico; compreender o processo e as ferramentas utilizadas no desenvolvimento de produtos; conhecer as técnicas para elaboração de *lay-out*, diagramação de mídias para a produção gráfica; compreender os princípios da identidade corporativa; conhecer os conceitos para o *Design* de Produtos bidimensionais como vitrais, cerâmicas,

impressos, brinquedos e tecidos; conhecer os materiais e processos de fabricação de produtos bidimensionais; conhecer os processos de produção gráfica; conhecer *softwares* de editoração eletrônica, de geração e tratamento de imagens; conhecer técnicas de fotografia e revelação; entender a fotografia como linguagem; conhecer as ferramentas de representação de produtos por modelamento sólido m utilizando recursos computacionais; conhecer os princípios da ergonomia e aplicá-los no *design* de utilidades; conhecer materiais e processos empregados na fabricação de utilidades e de embalagens; conhecer os aspectos relevantes no *design* de embalagens; compreender os conceitos para o *design* de utilidades; compreender os conceitos de design universal; compreender os conceitos de design social; compreender os conceitos de design sustentável; conhecer as ferramentas de renderização e simulação utilizando recursos computacionais; conhecer os princípios de ergonomia para o *design* de mobiliário; conhecer materiais e processos empregados na fabricação de mobiliário; compreender os conceitos para o *design* de mobiliário; conhecer os mecanismos e sistemas construtivos de móveis; compreender os princípios do *design* para a montagem e desmontagem; compreender e correlacionas aspectos de cognição humana, consoante ao uso de interfaces de produtos; conhecer e interpretar as recomendações e normatizações que se aplicam ao projeto de *interfaces de produtos de base eletrônica*; conhecer os componentes e materiais típicos dos produtos de base eletro-eletrônica, seus processamentos, padronizações e nomenclaturas; entender as variáveis físicas elétricas básicas, suas medidas e relações; entender os conceitos “elétrico”, “eletrônico”, “analógico” e “digital”, de forma a identificar a tecnologia e perceber suas potencialidades; perceber a relação informação/conhecimento aplicando-a à análise e à crítica dos diferentes modelos de comunicação; compreender os princípios do design de produtos de eletro-eletrônicos; projetar objetos, equipamentos e sistemas industrializáveis; conhecer materiais e processos empregados na fabricação de componentes mecânicos; conhecer os elementos de máquinas, os sistemas mecânicos e as formas de transmissão de movimento; conhecer as etapas de elaboração de um projeto empresarial; conhecer os conceitos do design de produto para a indústria metal-mecânica; conhecer os princípios de projeto para manufatura; conhecer as ferramentas de gerenciamento de projeto e por fim, compreender os princípios da gestão de projeto, utilizando ferramentas computacionais.

O curso é finalizado em no mínimo quatro anos. O percurso de formação é organizado em oito módulos de estudo que congregam temas direcionados a certa aplicação e, a partir do quarto, permitem certificação de qualificação em nível tecnológico. O oitavo semestre é dedicado à realização do Trabalho de Conclusão de Curso que consiste no desenvolvimento do projeto de um produto em parceria com uma empresa.

O egresso do curso Superior de Tecnologia em *Design* de Produto, mantido pelo CEFET-SC, é graduado com o título de Tecnólogo em *Design* de Produto que visa buscar a satisfação das necessidades do ser humano e suas relações com o ambiente. A formação do profissional oferece ênfase aos aspectos tecnológicos do projeto de produtos, contemplando também as áreas de empreendimento e gestão do *Design*.

O egresso do Curso Superior de Tecnologia em *Design* de Produto estará apto a atuar nos diferentes setores da indústria catarinense: metal-mecânica, têxtil, eletroeletrônica, cerâmica, móveis, utilidades, embalagens, *Design* gráfico, jóias, brinquedos, entre outros e, em empresas de diferentes portes - das multinacionais às microempresas. Poderá atuar ainda como profissional liberal, *freelancer* ou empreendedor.

4.2 Competências que o Design de Produto precisa perante o mercado de trabalho

Em decorrência do estudo realizado e da coleta de dados, são apresentados aqui, primeiramente, os resultados da pesquisa qualitativa. Essa pesquisa visa identificar qual as competências administrativas necessárias para o profissional de *Design* de Produto, de acordo com o que é observado perante o mercado de trabalho.

Foram entrevistados em grupo seis *Designers* de Produto que se formaram no CEFET há mais de um ano. Eles serão referenciados aqui como entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3, entrevistado 4, entrevistado 5 e entrevistado 6.

Primeiramente, faz-se necessário mencionar em que os entrevistados estão trabalhando atualmente.

O entrevistado 1 menciona que sua função atual é de “Configurador de estrutura de produto.” Em se tratando do entrevistado 2, este menciona que trabalha com *Designer* de móveis. O entrevistado 3 e 4 mencionam que trabalha como *freelancer* principalmente de *Designer* gráfico, pois, atualmente estão fazendo pós graduação e mestrado respectivamente. O entrevistado 5 é bolsista e está fazendo mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina. Já o entrevistado 6 trabalha na área de *Designer* de eletrônicos.

Nota-se que todos eles trabalham atualmente com a área de *Design* de Produto, o que é muito importante, visto que essa fase da pesquisa visa analisar o que os *Designers* pensam sobre o mercado de trabalho atual.

Posteriormente pergunta-se do contato e/ou experiência que os entrevistados possuem com relação à Administração. Abaixo alguns contatos e experiências mencionadas.

“Fiz estágio em um banco.” Entrevistado 1.

“Trabalhei no Departamento Estadual de Infra-Estrutura (DEINFRA).” Entrevistado 2.

“Tenho experiência com pesquisa mercadológica e formulação de estratégia.” Entrevistado 3.

“No dia-a-dia do trabalho sempre lidamos um pouco com assuntos administrativos. Já fiz parte de comissões administrativas de levantamento e organização patrimonial e que deveriam analisar o fluxo de processos dentro da instituição.” Entrevistado 4.

“Além disso, quando trabalhava como técnico em eletrônica, fui responsável por um laboratório de manutenção de celular onde controlava estoque, entrada e saída de pedidos, produtividade, tempo de reparo, pedido de peça entre outras coisas.” Entrevistador 4

“Fiz a co-gestão de empreendimento: site jurídico e gestão da saúde e segurança no trabalho.” Entrevistado 5

“Como Designer de produto, já utilizei vários procedimentos administrativos (solicitação de compras, expedição, recebimento de materiais...), onde se fez necessário o conhecimento dos procedimentos internos para o bom andamento da organização, no entanto, acredito que cada profissional deve atuar em sua área, comunicando-se sempre e buscando o conhecimento do todo para assim alcançar a excelência.” Entrevistado 6

Pode-se perceber que todos os entrevistados possuem alguma experiência ou contato com a área de Administração e, inclusive conhecem algumas das áreas da Administração mais profundamente.

Nota-se que é unânime entre os entrevistados que a Administração contribui para o *Designer* de produto na prática alguns mencionam ainda:

“A contribuição pode ser com relação a noção de organização, planejamento empreendedorismo.” Entrevistado 1

O entrevistado 5 complementa o entrevistado 4:

“É muito forte mesmo a questão do empreendedorismo, mas também a gestão estratégica de unidades de negócios.”

“O Design é uma área multidisciplinar e que absorve conhecimento de várias outras áreas.”
Entrevistado 2

O entrevistado 4 reafirma a idéia desenvolvida pelo 2.

“Na organização e administração das diversas atividades e variáveis que o Designer deve desempenha na sua profissão. Trabalhamos numa profissão multidisciplinar que lida com diferentes áreas ao mesmo tempo e é preciso saber administrar, conciliar e atender todas elas ao mesmo tempo.”

“Com a visão que possibilita da empresa, de processos, enfim... O Designer precisa ter uma visão macro para que seu trabalho também aconteça de acordo com os demais.”

Entrevistado 3

“Cada vez mais as empresas estão utilizando a engenharia simultânea em seus processos. O Design precisa comunicar com compras, que precisa comunicar com comercial... Precisava sempre solicitar compras para produção de protótipo, verificar no recebimento a entrada de materiais solicitados, Verificar componentes no almoxarifado, para tanto precisava conhecer os procedimentos administrativos e operacionais.” Entrevistado 3

“Acredito que essas duas áreas devem caminhar juntas, em um escritório, por exemplo, para uma melhor administração dos projetos de produto, de seus cronogramas e todas as etapas do projeto.” Entrevistado 6

Percebe-se que de acordo com profissionais que estão há mais tempo no mercado de trabalho, a Administração contribui muito para o *Designer* de Produto, além disso, pode-se

observar que na visão dos respondentes, o *Designer* que se utiliza de alguma forma da Administração quando atua no mercado de trabalho, possui muitas vantagens e, potencializa a eficácia em seus projetos.

Segundo Schiavini (2005), existem mais de 100 escolas superiores de *Design* distribuídas pelo país e, o maior desafio do *Designer* é provar que, quando exercido por profissionais eficazes, a profissão possibilita a geração de produtos e serviços de maior qualidade e segurança além de tantos outros atributos que o *Design* pode gerar.

Posteriormente, os entrevistados foram indagados com relação às competências administrativas, sendo estas as mesmas que serão contempladas na análise de dados quantitativos.

Foi também utilizada uma escala verbal – mencionada anteriormente –, que será a mesma utilizada nos questionários. A escala propõe averiguar o *Designer* precisa atualmente com relação ao grau de capacidade que cada competência possui, de acordo com os entrevistados. A escala proposta possui: alta capacidade, média capacidade, baixa capacidade ou nenhuma.

A primeira capacidade mencionada é a Tomada de Decisão. De acordo com uma decisão consensual, nota-se que para os entrevistados o atual profissional do *Designer* de Produto necessita possuir alta capacidade de Tomada de Decisão. Eles ainda mencionam:

“É muito importante quando se precisa abortar ou continuar um projeto além de decidir alternativas de conceito.” Entrevistado 1

“Apesar de que às vezes é preciso que se recorra a outros profissionais. Na empresa aonde trabalhava, nós tomávamos as decisões, mas quando implicava em mudanças significativas de produção ou custos no produto, recorriamos ao nosso gerente industrial q tinha formação em administração.” Entrevistado 2

“Isso também muitas vezes parte do enfoque do projeto, por exemplo, se o enfoque é em diferenciação, as decisões se baseiam nisso.” Entrevistado 3

“Embora a decisão final sempre caiba ao cliente ou à direção sempre estamos tomando pequenas decisões, que linha seguir, que conceito adotar, o que pesquisar, como pesquisar, o que priorizar, que metodologia seguir... e isso influencia diretamente no resultado final de um projeto.” Entrevistado 4

“A tomada de decisão é utilizada em quase todos os momentos, na hora da escolha dos materiais, preços, definição de modelos, apesar de que o Designer não resolve tudo sozinho, então algumas decisões devem ser tomadas em conjunto (com superiores, com o cliente, etc.)” Entrevistado 6

Averigua-se que, pelo profissional do *Design* projetar, necessita tomar muitas decisões ao longo dos projetos realizados. Apesar de que muitas vezes em alguns casos não é o *Designer* que toma certas decisões, assim mesmo ele possui a necessidade de tomar decisões, por exemplo, para escolher as melhores soluções para um projeto. O *Designer* se utiliza também de ferramentas para a Tomada de Decisão, como por exemplo, a Matriz de Seleção e Solução ou também chamada de Matriz de decisão, que auxilia na escolha de melhores soluções para um produto.

A segunda competência é a capacidade de Resolver Problemas. Todos acreditam também que é alta a necessidade dessa competência para o profissional da área de *Design*. A seguir alguns comentários feitos pelos participantes da entrevista em grupo.

“Essa competência serve para ajudar na tomada de decisão em projetos, superar obstáculos relacionados a informações, tecnologias, recursos humanos ou outros.” Entrevistado 1

“Há todo momento, por exemplo, na hora em que a injeção do plástico não deu certo, a entrega do projeto está atrasada, e agora? O que fazer? É preciso ajustar o projeto, na correria, e os problemas vão se acumulando.” Entrevistado 2

“É a nossa principal função: resolver um determinado problema e, para resolvê-lo teremos que resolver diversos outros pequenos problemas.” Entrevistado 5

Verifica-se com essa questão que o profissional do *Design* está constantemente resolvendo problemas, mesmo não percebendo. Sempre há a possibilidade em determinado ponto do projeto de se ter algum problema, por essa razão, faz-se necessário que o *Designer* saiba resolver problemas.

A próxima competência mencionada é com relação à tomada de decisões em conjunto. Percebe-se que os entrevistados acreditam que essa competência também é de alta necessidade para os *Designers* de Produto. A seguir, alguns comentários dos entrevistados.

“Na maioria das vezes o Designer toma decisões em conjunto, então é preciso saber também ouvir a opinião do outro, além da sua.” Entrevistado 2

“O trabalho de Designer é coletivo, em equipe, ninguém é dono da verdade e como muitas vezes trabalhamos com assuntos subjetivos é preciso à discussão e, que se chegue à um consenso cujo resultado final tende a ser muito melhor.” Entrevistado 3

“É necessária em decisões de projeto em geral, mas, as vezes é o gerente quem define no final.” Entrevistador 6

Pode-se conferir que além da Tomada de Decisões, a Tomada de Decisão em Conjunto é essencial para um *Designer*, visto que, na maioria das vezes ele trabalha em equipe, seja com outros *Designers*, seja com profissionais de outras áreas e, torna-se necessário que o processo de tomada de decisões seja realizado em conjunto.

A quarta capacidade é a de Planejar-se. Os entrevistados ficaram divididos entre a alta e a média capacidade. Depois de conversarem sobre o assunto, chega-se a conclusão consensual que o *Designer* de Produto necessita de alta capacidade de planejar-se. Alguns dos comentários citados pelos entrevistados:

“Para cumprir os prazos e atender as metas.” Entrevistado 1

O entrevistado 3 reafirma o que o entrevistado 1 menciona:

“Planejar-se, para o Designer, é fundamental, afinal de contas ele precisa entregar o projeto no prazo.”

“É sempre preciso planejar-se, conciliando atividades pessoais com atividades de negócios.”
Entrevistado 2

“Essa competência surge do gerente de projeto, entretanto, todos participam muito.”
Entrevistado 6

Após esse questionamento é possível afirmar a importância do planejamento para o *Designer*. O planejamento ocorre em todo início de projetos, inclusive normalmente os *Designers* utilizam ferramentas para auxiliar, como o *MSPProject*. Como foi constatado na entrevista, muitas vezes também o *Designer* faz projetos paralelos e, para isso precisa planejar-se.

Depois, perguntou-se com relação a competência de planejar-se em conjunto. Mais uma vez essa competência foi mencionada em uma decisão consensual, após conversas, que é alta a capacidade dessa competência para o *Designer* de Produto. Os entrevistados mencionaram ainda:

“Para unir e deixar a equipe coesa, com o mesmo foco para que se atinjam as expectativas.”
Entrevistado 1

“Planejar-se é fundamental, e como o trabalho do Designer é essencialmente em equipe, é preciso haver o planejamento conjunto, de toda a equipe.” Entrevistado 3

“Apesar de acreditar que essa competência passa pelo gerente de projetos primeiro, é preciso, quando se está em equipe que todos participem, inclusive no planejamento.”
Entrevistado 6

Nota-se que também é de suma importância planejar-se em conjunto. Como dito em questões anteriores, o *Designer* muitas vezes trabalha em equipe, e para que a equipe esteja sincronizada em seus afazeres, faz-se necessário que o planejamento seja em conjunto, até mesmo para melhor distribuição de tarefas.

A próxima competência trata da capacidade de definir estratégias. Mais uma vez, os entrevistados constatam que é alta a precisão dessa capacidade. A seguir alguns dos comentários:

“É importante com relação a empreendimentos e oportunidades diversas, especialmente para criar essas oportunidades e vislumbrar novos negócios.” Entrevistado 1

“Esse é um quesito importante, sobretudo no começo do projeto, onde as estratégias são definidas para alcançar da melhor forma possível o objetivo estabelecido.” Entrevistado 2

“É necessário e muito importante definir estratégias para organização e o foco do trabalho.”

Entrevistado 5

Pode-se perceber que o *Design* faz parte da estratégia das empresas. Além disso, o *Design* oferece meios para que as empresas se tornem conhecidas através de seus produtos já que, através da metodologia de trabalho utilizada pelo *Designer* no desenvolvimento desses produtos, prevê a introdução de certas características visuais que, por meio de sua leitura, são capazes não só de revelar suas identidades como também de torná-las atraentes e confiáveis. E ainda, ao atuar no desenvolvimento de projetos de sistemas de sinalização através de impressos e veículos, que se constituem em importantes fatores de agregação das marcas, o *Design* é capaz de consolidar a imagem institucional ou corporativa dessas empresas.

Outra das competências mencionadas foi a capacidade de liderar pessoas. Os entrevistados ficaram indecisos entre a baixa e a média capacidade. Entretanto, após uma decisão consensual os entrevistados afirmam que a necessidade dessa capacidade é baixa. Alguns comentários feitos:

“É basicamente competência do gerente de projeto.” Entrevistado 1

O entrevistado 2 segue a mesma linha de entendimento do entrevistado 1.

“É necessário ter um líder em equipes de projeto, mas pode ser a ocupação de quem gerencia o projeto.”

“Depende da expectativa do profissional chegar a este nível.” Entrevistado 4

“Acredito que liderar pessoas não seja um quesito essencial a um Designer, a menos que o objetivo de tal profissional seja gerenciar projetos.” Entrevistado 5

Os *Designers* acreditam que não é função de sua profissão a liderança e, que normalmente não praticam essa competência. Percebe-se que nas empresas essa função é desempenhada pelo gerente de projetos na maioria das vezes. Entretanto, em alguns casos existe a necessidade do *Designer* exercê-la, visto que podem existir várias equipes dentro de um mesmo projeto, que precisarão de lideranças. Contudo, os entrevistados não vêem como um quesito essencial.

A próxima competência trata da capacidade de trabalho em equipe. Todos os entrevistados, sem exceção, e sem precisar debater afirmam que é alta a necessidade da capacidade do trabalho em equipe.

“A maioria dos projetos são realizados em grupos.” Entrevistado 2

“Assim como planejar em equipe, trabalhar em equipe é fundamental para um Designer, já que o trabalho do profissional é essencialmente em equipe.” Entrevistado 3

“Importantíssimo, o Designer só consegue trabalhar em equipe, é preciso sempre a opinião e ajuda de terceiros.” Entrevistado 5

“Um Designer precisa planejar os projetos que irá fazer, terá que pesquisar bastante pra conseguir informações, terá também que arranjar as soluções necessárias para um produto além de detalhar esse projeto. É muito provável que seja trabalhado em equipe, sendo ou não com profissionais da área de Design. Acredito que o Designer trabalha muito com profissionais da área de engenharia, e da própria administração.” Entrevistado 6

Essa é uma competência que influencia muito no trabalho do *Designer*, já que ele atua diretamente com outros profissionais da mesma área ou de áreas diferentes. Sendo que, para os entrevistados, é necessário que haja pessoas diferentes com pensamentos diferentes para que os projetos sejam melhor elaborados.

Outra competência importante a ser analisada é com relação a capacidade de superar conflitos. Depois de debates entre os entrevistados, eles chegam à conclusão que é essa capacidade tem que ser alta. Posteriormente será mencionado o que eles comentaram.

“A superação de conflitos ocorre com definições de projeto em geral, problemas com prazos, custos.” Entrevistado 3

“Conflitos surgirão isso é imprescindível em um trabalho em equipe, na confecção de um projeto que está sujeito a aprovação de terceiros, sendo assim, é preciso saber superar conflitos da melhor forma possível.” Entrevistado 5

“No dia-a-dia de um projeto sempre é necessário que conflitos sejam superados e há a necessidade de que seja muito rápido.” Entrevistado 6

O *Designer* passa constantemente por situações de conflitos, já que trata-se de uma profissão, como mencionado anteriormente, que possivelmente trabalha em equipe. Segundo Tiedtka (2007) o universo dos *Designers* possui uma abordagem diferenciada e promissora. Estes sugerem processos com maior participação e diálogo, mais foco no tema do que no cronograma e disposição para aproveitar as lições dos conflitos em vez de evitá-los, sendo estes ingredientes para a criação e o aprendizado e não para o controle. Ou seja, o *Designer* possui a necessidade de superar conflitos em seu dia-a-dia, sendo muito importante para o *Designer*.

Agora, pergunta-se aos entrevistados com relação a capacidade de negociação que um *Designer* de produto precisa possuir. Depois de discutirem o assunto, os entrevistados chegam a conclusão que o *Designer* de Produto necessita de alta capacidade de negociação. A seguir, alguns comentários dos entrevistados.

“É necessário para vender o projeto.” Entrevistado 1

“A negociação é uma forma de superar conflitos. É preciso negociar com a equipe, negociar com o cliente.” Entrevistado 2

“No dia-a-dia com fornecedores, clientes, chefes...” Entrevistado 4

De acordo com Heskett (1998), o *Designer* se encontra em uma teia complexa de problemas, visto que ela opera em meio a restrições empresariais e institucionais, determinadas e controladas pelas decisões de pessoas nem sempre socialmente responsáveis e por suas conseqüências. Esse torna-se um fator restritivo da negociação para o *Designer*. Entretanto, o profissional da área do *Design* precisa saber negociar com as pessoas que fazem parte de sua equipe, com os seus clientes e até mesmo com o gerente de projeto.

Depois, indaga-se com relação à capacidade de receptividade a mudanças. É quase unânime que os entrevistados acreditam que é alta a capacidade que um *Designer* necessita. Seguem alguns comentários dos entrevistados.

“O profissional do Design deve estar aberto a inovações, mudanças, e tendências, sempre podendo mudar de opinião já que é um profissional criativo.” Entrevistado 1

“Com a negociação, mudanças poderão surgir no projeto, e é preciso estar aberto a elas. Mas, acredito que mais importante do que ser receptivo a mudanças é saber defender suas opiniões.” Entrevistado 4

“Acredito que somos “treinados” para isso.” Entrevistado 5

Observa-se que o profissional da área do *Design*, assim como o profissional da área de Administração, precisa ser criativo e inovador, e para isso ele precisa ser receptivo a mudanças e observar o mercado, além de muitas vezes ter que se adaptar a ele.

Posteriormente pergunta-se aos entrevistados com relação à capacidade de atuar preventivamente. Para os entrevistados, a necessidade dessa competência é alta. Alguns comentários a seguir.

“É necessário ser preventivo para prever os riscos do projeto, para o consumidor, para a empresa, para o fabricante. Defeitos no processo, no produto, nos custos...” Entrevistado 1

“Acredito que agir preventivamente para o Designer, seja pensar em todos os detalhes do projeto, pensar em todos os itens, para que na hora da execução do mesmo não haja problemas.” Entrevistado 3

“No dia-a-dia, até em pequenas coisas do projeto.” Entrevistado 5

“Atuar preventivamente pode começar até mesmo no cronograma do projeto. É necessário que se observe possíveis falhas futuras. É preciso que o Designer seja uma pessoa pró-ativa” Entrevistado 6

Um projeto pode ocasionar muitos riscos e, para que eles sejam sanados, necessita-se atuar preventivamente. O *Designer*, além disso, precisa pensar em todos os detalhes que estão envolvidos em um projeto.

A próxima competência trata da capacidade de ser adaptável, ou seja, de se adequar rapidamente ao ambiente. Depois de debater o assunto, os entrevistados acreditam que essa competência precisa ser média. A seguir, alguns comentários feitos pelos entrevistados

“Ajuda no trabalho em equipe.” Entrevistado 1

“O profissional do Design, deve estar aberto a inovações, mudanças, e tendências, sempre podendo mudar de opinião, pois é um profissional criativo.” Entrevistado 2

“Acredito que essa competência seja importante para qualquer profissional, em qualquer área.” Entrevistado 5

Nota-se que em um projeto, como dito anteriormente, podem surgir problemas, e algumas mudanças são necessárias, por essa razão o *Designer* precisa ser adaptável. Além disso, como mencionado em questões anteriores, o *Designer* precisa observar as tendências de mercado, para que os consumidores possam ser satisfeitos, para isso, ele precisa ser adaptável.

Outra competência questionada é com relação à capacidade de síntese. Houve divergências entre os respondentes, entretanto, com discussões, chega-se a uma conclusão. Os entrevistados acreditam que o *Designer* precisa ter capacidade média. Alguns comentários podem ser observados a seguir.

“É preciso saber sintetizar conceitos, no caso de ter que vender seu projeto a um cliente.”
Entrevistado 2

“Os produtos desenvolvidos pelos Designers geram, algumas vezes, grandes projetos, ou seja, grande volume de documentos, de pesquisa, e cabe ao profissional do Design sintetizar todas as informações e conseguir expressar isso no produto final.” Entrevistado 3

“É importante a objetividade e rapidez na resolução de problemas.” Entrevistado 6

Apesar de ocorrer certa subjetividade em alguns processos realizados pelo *Designer*, ele precisa possuir capacidade de síntese, já que está envolvido em muitas coisas com relação a projetos, como por exemplo, normas, especificações técnicas entre outros, portanto, o *Designer* precisa ter a capacidade de síntese, entretanto, os entrevistados não consideram uma capacidade essencial.

Em seguida, pergunta-se aos entrevistados com relação a capacidade de raciocínio lógico. Nesse questionamento também houve certa divergência de opiniões. Apesar disso, os entrevistados conversaram sobre o assunto e concluíram que é média a capacidade de raciocínio lógico que o *Designer* de Produto precisa possuir. A seguir alguns comentários dos entrevistados.

“Acredito que seja necessário o raciocínio lógico para o designer no momento de coletar informações necessárias ao projeto, como pesquisa relacionada ao público-alvo, pesquisa de mercado, entre outros.” Entrevistado 1

“Para a objetividade e rapidez na resolução de problemas também” Entrevistado 6

Essa capacidade apesar de não ser essencial para os entrevistados, se torna importante pois, o *Designer* trabalha com coleta de dados, entre outros fatores, que necessitam do raciocínio lógico.

No processo de *Design*, as emoções e sentimentos podem desempenhar diferentes funções, porém, nunca substituem o pensamento racional de acordo com Tshimmel (apud FONTOURA, 2005) entre as contribuições da emoção e dos sentimentos pode-se citar a facilidade e a agilização na identificação e na redefinição de objetivos, entre outros.

Depois, fez-se necessário que os entrevistados fossem indagados com relação a competência de raciocínio abstrato. Os entrevistados foram unânimes em dizer que é necessária alta capacidade. Alguns comentários são citados a seguir.

“Pensar em mecanismos, possibilidades, etc.. do produto desenvolvido.” Entrevistado 1

“É utilizado em atividades de prospecção, criação de novas oportunidades ou negócios, bem como, no desenvolvimento em design.” Entrevistado 2

“Acredito que tão importante quanto o raciocínio lógico, o raciocínio abstrato é fundamental no momento da criação em si. Quando o Designer aplica todas as informações que conseguiu reunir anteriormente utilizando, sobretudo, o raciocínio lógico.” Entrevistado 3

“Permite maior criatividade e visualização de coisas não palpáveis.” Entrevistado 6

A capacidade de abstração é essencial para o *Designer*, pois, ele necessita criar novas soluções para os produtos. Ou seja, o raciocínio abstrato faz parte da criatividade de um *Designer*.

Posteriormente perguntou-se sobre a capacidade de análise. Depois de conversarem sobre o assunto, os entrevistados concluíram que é alta capacidade de análise necessária aos *Designers* de produto. Alguns comentários estão descritos a seguir.

“Viabilidade do projeto, analisar possibilidades ...” Entrevistado 2

“Tão importante quanto coletar dados e informações (sobre mercado, público-alvo, etc.) é a análise que se fará posteriormente. Pois, só após essa análise será possível aplicar as informações ao projeto.” Entrevistado 3

“No dia-a-dia do projeto.” Entrevistado 4

O *Designer* para projetar necessita coletar uma série de informações, seja de origem econômica, política, seja com informações primárias obtidas a partir do público-alvo do projeto. Para isso, faz-se necessário que o *Designer* possua alta capacidade de análise.

Em seguida, perguntou-se aos entrevistados sobre a capacidade de espírito empreendedor necessária ao *Designer* de Produto. Após um debate entre os entrevistados, eles constatam que é alta a capacidade. Pode-se observar alguns comentários a seguir.

“Algumas pessoas querem ser empregados, outras patrões, mas todos devem saber o que envolve ambos os lados, e pesar qual é o melhor para si, ou satisfaz suas necessidades.”
Entrevistado 2

“Empreender é sempre importante, ter espírito empreendedor só ajudará o Designer a se destacar.” Entrevistado 4

“Vale muito. Principalmente para quem tem seu próprio negócio ou trabalha de ‘freela’ visualizando novas oportunidades de negócio.” Entrevistado 5

Percebe-se que o *Designer* precisa possuir alto espírito empreendedor em cada projeto que realiza, já que, cada projeto é um novo empreendimento. Visto que, o empreendedorismo busca a visão por novos empreendimentos e, mesmo que intrinsecamente o *Designer* é empreendedor.

Perguntou-se também aos entrevistados sobre a capacidade de visão crítica. Os entrevistados acreditam que seja média a capacidade necessária para os *Designers* de Produto. Alguns comentários estão descritos a seguir.

“É necessário ao se pensar nos efeitos que os produtos desenvolvidos podem acarretar para os usuários.” Entrevistado 1

“Críticas se determinado projeto é ou não factível/viável, mesmo que o engenheiro diga o contrário.” Entrevistado 3

“Acredito que visão crítica seja importante no desenvolvimento de projetos para o refinamento do mesmo e, cabe ao Designer ter essa visão crítica, esse refinamento.”
Entrevistado 4

“Apesar de que pode às vezes atrapalhar. Deve ter um limite para não se tornar ‘chato’.”
Entrevistado 6

Os entrevistados acreditam que essa capacidade não é essencial, porém, para o profissional da área de *Design* a capacidade crítica se traduz em um refinamento o desenvolvimento do projeto.

Depois, é perguntado aos entrevistados sobre a capacidade de elaborar projetos em organizações. Percebe-se que para os entrevistados é alta a capacidade necessária. Alguns comentários a seguir:

“Isto depende de cada um com relação a projeto de produtos, pequenas empresas necessitam de projetos de produto rápidos e eficientes, grandes empresas tem mais recursos para investir em planejamento com boa estruturação.” Entrevistado 1

“Elaborar projetos é a essência do Designer, seja em organizações ou no próprio escritório.” Entrevistado 2

“Especialmente quando há necessidade de investimentos em inovação, mas também para o desenvolvimento.” Entrevistado 4

“É intrínseco na nossa função.” Entrevistado 5

Observa-se que é inquestionável que o *Designer* desenvolve projetos e por essa razão ele necessita possuir essa competência, que está embutida nas funções do *Designer*.

Em seguida, pergunta-se com relação a capacidade de implementar projetos (de produto) em organizações. Depois de debaterem o assunto, os entrevistados chegaram a conclusão que é média a capacidade necessária ao *Designer*. Alguns comentários são descritos a seguir.

“O Design serve como estratégia de negócio, mas não necessariamente precisa ser o Designer a implementar.” Entrevistado 1

“Acredito que não cabe, a princípio, ao Designer implementar projetos em organizações, apenas desenvolvê-los e acompanhar sua implementação, para que tudo ocorra de acordo com o previsto por ele.” Entrevistado 3

“É preciso não deixar ficar só no campo das idéias, ser prático.” Entrevistado 5

Assim como a capacidade de elaborar projetos, faz-se necessário possuir a capacidade de implementá-los, mas em menor escala, pois, o *Designer* não necessariamente será o responsável por essa etapa.

A próxima pergunta foi sobre a capacidade de Realizar Consultorias na área de Gestão de Projetos. Após um debate sobre o assunto, os entrevistados concluíram que é essa deve ser uma capacidade alta do *Designer* de Produto. Alguns comentários estão expostos a seguir.

“Aqueles que se especializarem em gestão de projetos podem realizar consultorias, quem se interessar por esta área.” Entrevistado 1

“Acredito que essa seja uma área possível para a atuação do Designer, caso ele se identifique com essa opção.” Entrevistado 2

“Campo onde pouco atuamos, mas onde rendemos os maiores benefícios às empresas.”
Entrevistado 5

“Podemos acompanhar e melhorar todo o processo não apenas a ‘estética’ do mesmo.”
Entrevistado 6

Pode-se perceber que o *Designer* necessita saber realizar consultorias, já que, ao se tornar um *Designer* de produto, sempre haverá a possibilidade de atuar em consultorias.

Depois pergunta-se aos entrevistados sobre a capacidade de pensar racionalmente. Os respondentes acreditam que essa é uma capacidade média necessária ao *Designer* no mercado de trabalho. Observa-se comentário dos entrevistados a seguir.

“O Designer tem que dosar o pensamento criativo com o racional.” Entrevistado 5

Como mencionado em questões anteriores, o *Designer* não pode ser totalmente objetivo ou somente subjetivo. Precisa haver um equilíbrio.

Posteriormente foi perguntado aos respondentes sobre a capacidade de criatividade e de inovação. Foram unânimes em dizer sem questionamentos e debates que é alta essa capacidade. Alguns comentários dos entrevistados são mencionados a seguir.

“Tem que estar aberto a novas experiências, novos horizontes.” Entrevistado 3

“É nossa função diária.” Entrevistado 5

“Todo o trabalho do Designer tem que possuir criatividade e inovação.” Entrevistado 6

A criatividade e a inovação fazem parte de todo o processo que o *Designer* desempenha ao projetar um produto. Vale ressaltar que muitos *Designers* estão extremamente conscientes de suas capacidades criativas e utilizam essa habilidade para atender às necessidades das pessoas.

Agora, pergunta-se aos respondentes sobre a capacidade de aceitar bem adversidades. Após discussões entre os respondentes, chega-se a conclusão de que é alta essa capacidade. Nota-se alguns comentários a seguir.

“Deve ter ‘jogo de cintura’ para se sair bem das dificuldades.” Entrevistado 1

“Ajuda no trabalho em equipe e resolução de pequenos conflitos.” Entrevistado 4

O fato de aceitar bem a diversas adversidades ajuda a trabalhar melhor em equipe e auxilia até mesmo em negociações, sendo um fator importante para o *Designer*.

Em seguida, pergunta-se sobre a capacidade de Expressão e Comunicação para os processos de negociação. Os entrevistados acreditam, após debaterem o assunto, que é alta essa capacidade. A seguir, observam-se alguns comentários.

“É necessário saber vender bem o ‘peixe’, para os clientes.” Entrevistado 3

“Facilita a solução de impasses e persuasão para conseguir e aprovar projetos, compras, verbas...” Entrevistado 6

Observa-se que o *Designer* necessita saber se comunicar com relação já que o *Designer* possui a necessidade de negociar com seus clientes, integrantes da equipe e com gerentes de projeto.

Logo após, perguntou-se aos entrevistados sobre a capacidade de Expressão e Comunicação entre a Equipe. Os entrevistados foram unânimes em dizer que é alta essa capacidade. A seguir, alguns comentários dos entrevistados.

“Mostrar sua opinião para os outros, de forma clara e objetiva.” Entrevistado 1

“Mantém a equipe unida e focada tirando o melhor resultado dela.” Entrevistado 5

Verifica-se que o *Designer* precisa saber se comunicar também, saber expressar por exemplo, o que ele quer dizer com tal esboço ou croqui, e comunicar para os outros profissionais que atuam na equipe.

Posteriormente, perguntou-se com relação a capacidade de expressão e comunicação fora da equipe. Depois de debaterem sobre o assunto, concluíram que é média essa capacidade.

Nota-se que apesar de não ser essencial para o *Designer*, ele necessita saber se comunicar fora da equipe, como mencionado anteriormente, pode ser uma comunicação com clientes, chefes e até mesmo pessoas de outras áreas da organização, como por exemplo, pessoas da área de finanças.

Depois, pergunta-se com relação a capacidade de conhecimentos do ramo de atuação (conhecimentos técnicos). Os entrevistados foram unânimes e sem discussão apontaram que é alta essa capacidade. Verifica-se alguns comentários a seguir.

“É necessário o conhecimento de ferramentas de criatividade para se chegar a soluções ideais, QFD entre outros para definir conceitos, conseguir representar bi e tridimensionalmente suas idéias.” Entrevistado 1

“Acredito que conhecimento técnicos são fundamentais para qualquer área, é preciso conhecer aquilo que fazemos, para podermos fazer o melhor possível.” Entrevistado 2

“É o mínimo que se espera em qualquer conversa ou argumentação sobre Design no dia-a-dia.” Entrevistado 4

O *Designer* além de possuir sua capacidade de abstração, deve possuir também conhecimentos técnicos, já que necessita saber utilizar diversas ferramentas para o desenvolvimento de produtos.

Posteriormente, pergunta-se sobre a capacidade de autocontrole. Após discussão sobre o assunto, os respondentes concluem que a necessidade dessa capacidade é média. Alguns comentários são expostos a seguir.

“É necessário em situações de conflito, ainda mais quando se trabalha em equipe.” Entrevistado 3

“Rendimento e crescimento pessoal.” Entrevistado 5

Observa-se que essa capacidade é necessária, porém, para os entrevistados não é essencial. É preciso saber se controlar em qualquer profissão, entretanto, o *Designer* possui grande necessidade em grande parte devido ao trabalho em equipe.

Pergunta-se também com relação a capacidade de automotivação. Percebe-se após debates sobre o assunto que essa capacidade é alta. Observa-se alguns comentários a seguir.

“Motivação é fundamental em qualquer situação para que o trabalho seja bem feito.”
Entrevistado 2

“A motivação é muito necessária quando as coisas aconteçam diferentes do esperado.”
Entrevistado 4

“Mais uma vez, acredito que seja uma questão de rendimento e crescimento pessoal.”
Entrevistado 5

Faz-se necessário que o *Designer* se automotive, já que muitas vezes o projeto pode não sair como o esperado e é necessário que o *Designer* esteja motivado para continuá-lo e para fazê-lo o melhor que puder.

Depois, pergunta-se aos entrevistados com relação a capacidade de autoanálise. Os entrevistados, após discussões, acreditam que essa capacidade é média. A seguir, alguns comentários dos entrevistados.

“Assim como motivação, auto-análise é importante, para que possamos melhorar constantemente, em qualquer profissão.” Entrevistado 1

“Analisar seus defeitos para retrabalhá-los.” Entrevistado 3

“Acredito que também seja uma questão de rendimento e crescimento pessoal.” Entrevistado 5

“Serve para auto-avaliação, visando identificar novas oportunidades.” Entrevistado 6

Os entrevistados acreditam que essa é uma capacidade importante não só para o profissional do *Design*, mas sim de qualquer área, e não acham essa uma capacidade essencial. Entretanto, ela é importante para o melhoramento contínuo do profissional, a fim de observar erros cometidos e repará-los.

Agora, pergunta-se com relação a capacidade de organização pessoal. De acordo com os entrevistados, essa capacidade é média. Alguns comentários são vistos a seguir.

“Cada um define onde deve ser melhor organizado.” Entrevistado 2

“Organização é fundamental para que o trabalho seja bem feito, em qualquer situação.”
Entrevistado 6

Apesar de não ser uma capacidade essencial para os entrevistados, observa-se que a organização é importante, já que o *Designer* pode possuir diversas tarefas em um mesmo projeto, além da possibilidade de elaborar diversos projetos em paralelo e, precisar se organizar para isso.

Em seguida, perguntou-se sobre a capacidade de transferir e generalizar conhecimentos. Depois de discutirem sobre a questão, os entrevistados concluíram que é alta essa capacidade. A seguir, alguns comentários.

“O problema é que existem muitos chamados ‘deusigner’ que necessitam, mas, não estão dispostos a transmitir seus conhecimentos para a equipe.” Entrevistado 1

“O estilo pessoal deve-se sobressair em determinadas situações.” Entrevistado 3

“Especialmente quando há trabalho em equipe.” Entrevistado 4

O fato de trabalhar em equipe, e o fato de possuírem diversas tarefas diferentes, faz com que o *Designer* tenha que possuir essa capacidade, até mesmo para o melhoramento da equipe de projetos.

Perguntou-se também com relação a capacidade de administrar o próprio tempo. Após debates sobre o assunto, os entrevistados concluíram que é alta essa capacidade. Alguns comentários estão dispostos a seguir.

“Algo essencial na gestão do projeto de produtos, para manter os prazos.” Entrevistado 2

“Quando do envolvimento em projetos diversos que se desenvolvem em paralelo.”
Entrevistado 4

Assim como a organização, administrar o próprio tempo também é importante, devido ao que foi comentado em questões anteriores, que o *Designer* tem diversas tarefas a fazer e até mesmo vários projetos sendo desenvolvidos ao mesmo tempo.

Depois, perguntou-se sobre a capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento. Observou-se que de acordo com os entrevistados, essa capacidade precisa ser média. Verifica-se comentário dos entrevistados a seguir.

“Em qualquer situação profissional, especialmente em casos de apresentação pessoal.”
Entrevistado 3

Essa capacidade não se demonstra essencial para os entrevistados. Entretanto, é útil na medida em que os *Designers* passam por situações de conflitos por exemplo.

Posteriormente, perguntou-se com relação a capacidade de compreender e analisar o comportamento dos outros. Observa-se de acordo com os entrevistados, após discussões sobre o assunto, que é alta a necessidade dessa capacidade. Alguns comentários a seguir.

“Para definir as pessoas da equipe de projeto.” Entrevistado 2

“Acredito que seja mais importante analisar a si próprio primeiramente, para que se possa pensar em analisar os outros, mas, é muito importante também para conhecermos um pouco melhor o outro.” Entrevistado 3

“É necessário ao desenvolver equipes ou quando da composição de equipes de trabalho.”
Entrevistado 4

“Rendimento pessoal e tirar o melhor proveito das virtudes de cada um, melhorando o rendimento da equipe.” Entrevistado 5

A capacidade de compreender e analisar o comportamento dos outros para os entrevistados é essencial para, por exemplo, a escolha da equipe de projeto.

Observa-se que é curioso o fato de que os entrevistados acham mais importantes compreender e analisar o comportamento de outras pessoas, do que compreender e analisar o próprio comportamento.

Depois, perguntou sobre a capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia. Percebe-se após discussões, que essa capacidade é alta. A seguir, alguns comentários dos entrevistados.

“É necessário manter um arquivo de projeto, com erros e acertos para assim criar um “KNOWHOW” DA EMPRESA.” Entrevistado 1

“Aprender sempre. Esse item é fundamental para qualquer pessoa, em qualquer área.”
Entrevistado 4

O *Designer*, assim como qualquer outro profissional precisa estar sempre se aprimorando. Observa-se que em muitas tarefas do *Designer* exige que se possua essa capacidade, como por exemplo, o aprendizado para fazer modelos, desenhos entre outros.

Perguntou-se também com relação a capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades. A resposta para esse questionamento foi quase unânime, e após algumas conversas, nota-se que é alta essa capacidade. A seguir um comentário dos entrevistados.

“Autoconhecimento é fundamental para o pleno desenvolvimento de qualidades e potencialidades de qualquer um.”

A capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades é muito importante para o *Designer* na medida em que ele deve estar sempre, como mencionado em questões anteriores, em uma busca contínua por desenvolvimento.

Para finalizar as perguntas sobre competências, perguntou-se sobre a capacidade de motivar pessoas. De acordo com os entrevistados, e após um debate entre os respondentes, percebeu-se que é média essa capacidade. A seguir, alguns dos comentários citados.

“Motivar a equipe de projeto, para que se possa chegar a soluções para os problemas e criatividade.” Entrevistado 1

“É necessário oportunizar a motivação quando necessário, especialmente quando estiver em cargos de chefia ou liderança de grupos.” Entrevistado 3

“Acredito que seja importante em qualquer área, motivar a equipe, para que o trabalho tenha maior rentabilidade e qualidade.” Entrevistado 6

Em alguns momentos, um equipe pode se encontrar desmotivada, seja por falta de comprometimento de alguns integrantes, seja por excesso de trabalho entre outros fatores. Apesar de ser uma questão importante, para os entrevistados não se torna essencial para o *Designer*, já que, para os entrevistados, normalmente quem motiva é a liderança.

Posteriormente, perguntou-se com relação a integração entre as áreas de administração e de *Design*. Os respondentes foram unânimes em dizer que acreditam em uma integração entre as áreas. Alguns comentários estão dispostos a seguir.

“A área de Gestão do Design traduz esta interação.” Entrevistado 1

“Planejamento de projeto de produto, organização da equipe, motivação da equipe, processos produtivos viáveis ou não.” Entrevistado 2

“Não sei direito qual a contribuição que um pode dar ao outro, mas acredito na multidisciplinaridade, então acredito que um pode incrementar o desempenho do outro.”
Entrevistado 3

“A visão mais macro do Administrador falta no Designer. Além do controle das informações, do tempo, gerenciamento das atividades.” Entrevistado 4

“Integra na Gestão sistêmica.” Entrevistado 5

Para Stoner e Freeman (1999), a função essencial do Administrador é coordenar os esforços de diferentes indivíduos, o que permite alcançar metas que, de outra forma seriam muito mais difíceis de serem atingidas. O *Designer* também precisa alcançar metas em seus projetos, sendo que, essa também é uma função importante para o *Designer*, que pode tornar a administração muito importante para o profissional da área de *Design*.

Perguntou-se também com relação a algumas sugestões que os respondentes poderiam ter com relação a integração entre as áreas de *Design* de Produto e de Administração. A seguir, algumas questões que foram levantadas.

“Proponho assuntos sobre Gestão de projeto, Gestão do Design, Marketing, análise de valor, ergonomia.” Entrevistado 1

“A administração se encaixa bem na gestão do Design, onde se busca uma visão mais complexa com resultados mais expressivos.” Entrevistado 2

“Algo sobre Organização no trabalho; Trabalho em equipe; Gestão de pessoas e recursos Planejamento e gestão de projetos e negócios; Investimentos e finanças.” Entrevistado 6

E por fim, perguntou-se se possuíam alguma consideração final a fazer.

“Cada um escolhe o seu futuro profissional, após a formação os alunos possuem várias opções de especialização em áreas específicas do Design, uns podem-se focar em gestão (que possui uma integração maior com a administração), outros podem se focar em Design de X, onde desempenharão funções de projetistas, Designer de produtos, ou gerentes de produtos. Os que optarem por fundarem seus escritórios também estarão focados na administração, porém geralmente contratarão assessoria de alguém que entenda do ramo, ou acharão algum sócio para tal.” Entrevistado 1

“Penso que o Designer é um profissional com potencial para alavancar a inovação nos empreendimentos (como funcionário ou consultor) e até mesmo iniciar um empreendimento próprio com fins de inovação. Mas, precisa conhecer ferramentas e potencialidades para que essas ações não se transformem em sonhos, levando-o a insucessos ou prejuízos.”

“A administração pode contribuir com conhecimentos sobre riscos e tomada de decisão para qualquer empreendimento, favorecendo para a diminuição das incertezas e controle dos riscos assumidos.” Entrevistado 6

A seguir, parte-se para a pesquisa quantitativa, realizada com acadêmicos e graduados do curso de *Design* de Produto do CEFET.

4.3 Competências que o *Design* de Produto do CEFET possui

Agora, serão apresentados os resultados da pesquisa quantitativa. Essa pesquisa proporcionou um maior conhecimento das competências administrativas do *Designer* de Produto do CEFET, que estão finalizando o curso, ou que se formaram há menos de um ano.

Procurou-se utilizar tabelas e gráficos para ilustrar a pesquisa, bem como o cruzamento de alguns dados, que se julgaram mais importantes.

Tabela 1 - Com relação ao curso de *Design* de Produto do CEFET/SC você está:

Questão 1	Freq. Abs.	Freq. Rel.
a- sétima fase	14	34,15%
b- oitava fase	14	34,15%
c- me formei no curso no segundo semestre de 2007	4	9,76%
d- me formei no curso no primeiro semestre de 2008	9	21,95%
Total geral	41	100,00%

Fonte: dados primários

Anteriormente a aplicação dos questionários foi realizada uma busca no curso de *Design* de Produto do CEFET para que se soubesse por intermédio da documentação da Instituição quantos acadêmicos possui cada turma.

Visto isso, foi possível partir para a procura do alvo da pesquisa, que compreende que 41 acadêmicos, sendo que 14 estão na sétima fase, outros 14 estão na oitava fase, 4 se formaram no segundo semestre de 2007 e 9 se formaram no primeiro semestre de 2008.

Nota-se que essa pergunta se fez importante na medida em que era necessário que se soubesse o total de participantes da pesquisa, visto que se almejava atingir a todos os membros matriculados na sétima e na oitava fase, bem como os acadêmicos que se formaram no segundo semestre de 2007 e no primeiro semestre de 2008, realizando então um censo entre eles. Como demonstra nos resultados, foi possível o acesso a todos os respondentes.

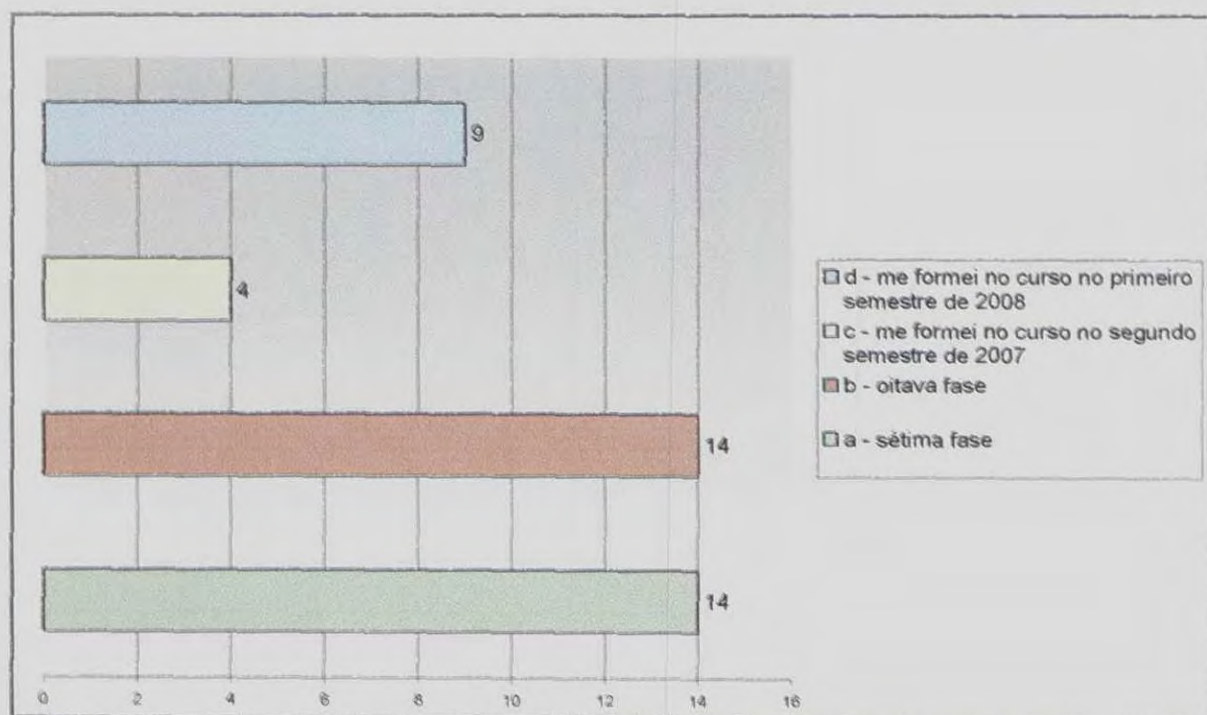


Figura 03 – Questão 1

Fonte: dados primários

Tabela 2 - Você fez ou faz algum curso Superior, técnico, pós, especialização, entre outros, fora o curso de *Design* de Produto?

Questão 2	Freq. Abs.	Freq. Rel.
a- Sim	16	39,02%
b- Não	25	60,98%
Total geral	41	100,00%

Fonte: dados primários

Dos 41 questionários aplicados um total de 16 pessoas – totalizando 39,02% - fizeram ou fazem algum curso fora o curso de *Design* de Produto do CEFET e 25 pessoas – somando um total de 60,98% de acadêmicos não fizeram quaisquer outro curso de origem superior ou técnica fora o curso de *Design* de Produto do CEFET.

Essa questão se fez necessária na medida em que se precisará obter, posteriormente, o conhecimento de quantos acadêmicos tiveram alguma relação de estudo com a área de Administração.



Figura 04 – Questão 2
Fonte: dados primários

Tabela 3 - Se a resposta anterior for não, pule essa questão. Se a resposta anterior for sim, responda:

Questão 3	Freq. Abs.	Freq. Rel.
a - não fizeram nenhum curso fora o <i>Design</i> de Produto do CEFET	25	60,98%
b- fizeram ou fazem algum curso, porém, nada relacionado a Administração	9	21,95%
c- fizeram ou fazem algum curso, e inclusive era relacionado a Administração	7	17,07%
Total geral	41	100,00%

Fonte: dados primários

Essa terceira questão proporciona perceber que cursos fora o curso de *Design* de Produto os 41 acadêmicos fizeram e se possuía alguma relação com a Administração. Nota-se que essa questão a princípio era aberta, mas para um melhor entendimento dos dados foi transformada em uma questão de múltipla escolha. A questão inicialmente aberta perguntava: “Qual ou quais cursos (superior, técnico) que você fez ou faz, e que nível (graduação, mestrado, pós- graduação, etc.) em que se encontra, além do local que faz ou fez?”

Nota-se então que quem respondeu “não” na questão anterior, permaneceu na letra “a” dessa questão, que está relacionada às pessoas que não fizeram nenhum curso fora o curso de *Design* de produto do CEFET, o total desse numero de acadêmicos é de 25 – 60,98% - ou seja, a maioria da população alvo dessa pesquisa.

Convencionou-se a letra “b” nessa questão as pessoas que fizeram algum curso fora o *Design de Produto* do CEFET, entretanto, nada relacionado à Administração, o que somou um total de 9 pessoas -21,95%. Observa-se que as pessoas consideradas dentro dessa questão fazem ou fizeram cursos que não são relacionados a administração: uma pessoa cursou arquitetura na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC por dois anos (atualmente o curso está trancado faz um ano); dois fizeram curso técnico de sistemas digitais no Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET, um fez um curso técnico em mecânica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET; um concretizou o curso de Agronomia e outro o curso de psicologia ambos na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; e outros três estão cursando atualmente o curso de Língua Inglesa, filosofia e história na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Observa-se que não são considerados nenhum desses cursos visto que, as disciplinas que possuem não representam relevância com relação a área de administração.

Já a questão “c”, abrangia as pessoas que fizeram ou fazem algum curso e este está relacionado direta ou indiretamente a Administração. O que soma um total de 7 pessoas - 17,07%. Observasse que entre as pessoas consideradas para essa questão: uma estuda no curso de *Ciências da Administração* da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; outra estudou 2 anos no curso de Administração da Universidade estadual de Santa Catarina - UFSC (sendo que este acadêmico está com o curso trancado faz dois anos); considera-se também outra pessoa que faz Administração com ênfase em Marketing na UNISUL; outra pessoa que se formou antes de cursar *Design de Produto* no CEFET em Administração pela FTESM no Rio de Janeiro, outra pessoa que faz atualmente Gestão de Projetos no Instituto Nacional de Pós Graduação - INPG - em Joinville. Além de um acadêmico do curso de Economia e outro do curso de Contabilidade ambos os estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Observa-se que os atuantes dos cursos de pós-graduação em Gestão de Projetos, economia e contabilidade foram aqui considerados como integrante dos cursos que se relacionam a Administração tendo em vista a grande quantidade de disciplinas relacionadas à área de administração que possuem em seus cursos.

Percebe-se que apesar de não ser a maioria dos 41 respondentes, 16 pessoas expuseram que fazem ou fizeram algum curso fora a área de administração. Pode-se dizer então, mesmo com apenas um curso observado e de apenas uma Instituição, que as pessoas buscam por novas áreas de conhecimento, o que se leva a entender que mesmo intrinsecamente existe a integração de áreas de atuação diferentes mesmo entre acadêmicos.

Nota-se também que de 41 acadêmicos, apesar de somente um cursar economia, e um cursar contabilidade e outro fazer pós-graduação na área de projetos, 4 pessoas procuraram a área de administração para seu aperfeiçoamento profissional, o que trata de um número expressivo, já que a quantidade total do alvo da pesquisa ser de apenas 41 respondentes. Visto isso, pode-se notar o reconhecimento da área de Administração perante os acadêmicos de *Design*.

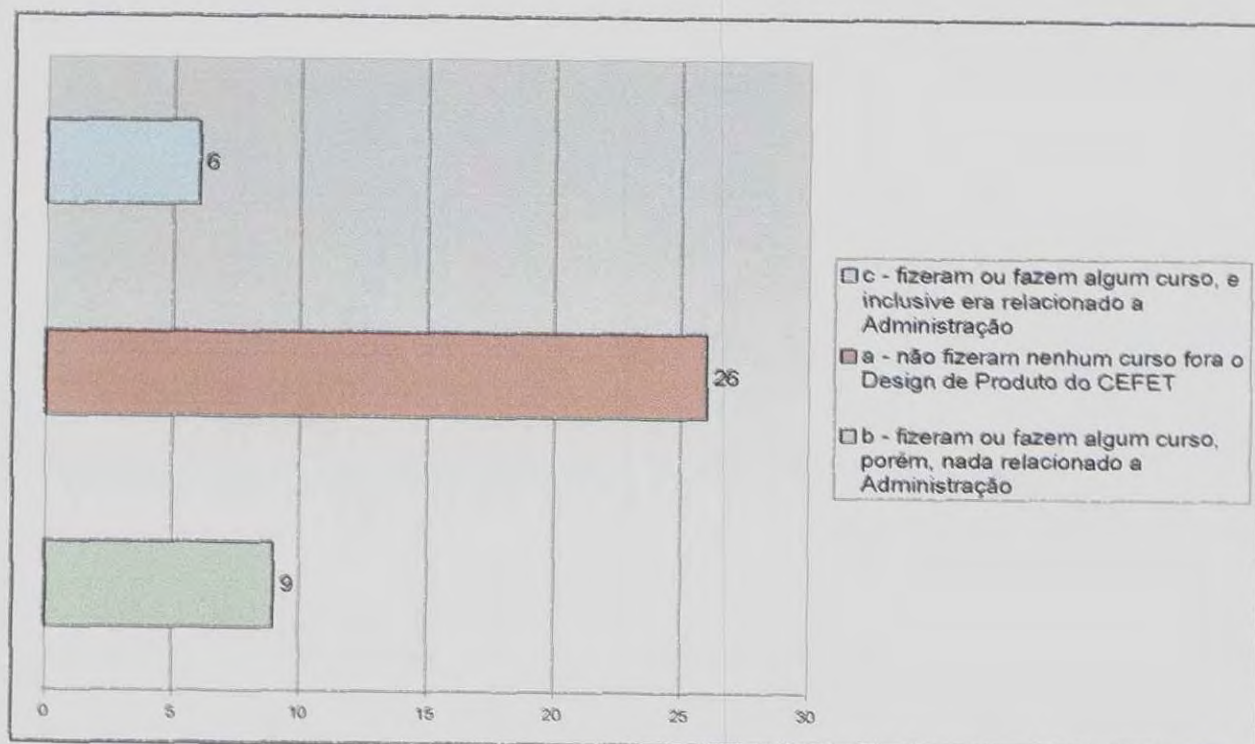


Figura 05 – Questão 3
Fonte: dados primários

As próximas questões estão relacionadas as competências administrativas. A pergunta era: “Como você avalia sua capacidade de:” As competências mencionadas estão a seguir:

- 4) tomar decisões
- 5) resolver problemas
- 6) tomar decisões em conjunto
- 7) planejar-se
- 8) planejar em equipe
- 9) definir estratégias
- 10) liderar pessoas
- 11) trabalhar em equipe
- 12) superar conflitos

- 13) negociação
- 14) receptividade à mudanças
- 15) atuar preventivamente
- 16) ser adaptável, ou seja, se adéqua rapidamente ao ambiente
- 17) síntese
- 18) raciocínio lógico
- 19) raciocínio abstrato
- 20) análise
- 21) espírito empreendedor
- 22) visão crítica
- 23) elaborar projetos em organizações
- 24) implementar projetos em organizações
- 25) realizar consultorias na área de gestão projetos
- 26) pensar racionalmente
- 27) criatividade e de inovação
- 28) aceitar bem adversidades
- 29) expressão e comunicação para os processos de negociação
- 30) expressão e comunicação entre a equipe
- 31) expressão e comunicação fora da equipe
- 32) conhecimentos do ramo de atuação (conhecimentos técnicos)
- 33) autocontrole
- 34) automotivação
- 35) autoanálise
- 36) organização pessoal
- 37) transferir e generalizar conhecimentos
- 38) administrar o próprio tempo
- 39) compreender, analisar e controlar o próprio comportamento
- 40) compreender e analisar o comportamento dos outros
- 41) aprender com a própria experiência e com a experiência alheia
- 42) analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades
- 43) motivar pessoas

Tabela 4 - A escala utilizada para responder a essa questão foi:

- a Alta
 b Média
 c Baixa
 d Nenhuma

Fonte: dados primários

Tabela 5 – Competências administrativas

Questões	a	%	b	%	c	%	d	%	total	%
4) Tomada de decisão	12	29,27%	25	60,98%	4	9,76%	0	0,00%	41	100,00%
5) Resolver problemas	20	48,78%	21	51,22%	0	0,00%	0	0,00%	41	100,00%
6) Tomar decisões em conjunto	19	46,34%	17	41,46%	4	9,76%	1	2,44%	41	100,00%
7) Planejar-se	14	34,15%	14	34,15%	13	31,71%	0	0,00%	41	100,00%
8) Planejar-se em equipe	12	29,27%	21	51,22%	7	17,07%	1	2,44%	41	100,00%
9) Definir estratégias	14	34,15%	22	53,66%	5	12,20%	0	0,00%	41	100,00%
10) Liderar pessoas	10	24,39%	21	51,22%	8	19,51%	2	4,88%	41	100,00%
11) Trabalhar em equipe	26	63,41%	14	34,15%	1	2,44%	0	0,00%	41	100,00%
12) Superar conflitos	13	31,71%	25	60,98%	3	7,32%	0	0,00%	41	100,00%
13) Negociação	15	36,59%	15	36,59%	10	24,39%	1	2,44%	41	100,00%
14) Receptividade à mudanças	19	46,34%	18	43,90%	4	9,76%	0	0,00%	41	100,00%
15) Atuar preventivamente	10	24,39%	24	58,54%	6	14,63%	1	2,44%	41	100,00%
16) Ser adaptável	23	56,10%	16	39,02%	2	4,88%	0	0,00%	41	100,00%
17) Síntese	19	46,34%	16	39,02%	6	14,63%	0	0,00%	41	100,00%
18) Raciocínio lógico	17	41,46%	17	41,46%	7	17,07%	0	0,00%	41	100,00%
19) Raciocínio abstrato	12	29,27%	22	53,66%	7	17,07%	0	0,00%	41	100,00%
20) Análise	15	36,59%	22	53,66%	4	9,76%	0	0,00%	41	100,00%
21) Espírito empreendedor	6	14,63%	20	48,78%	15	36,59%	0	0,00%	41	100,00%
22) Visão crítica	22	53,66%	17	41,46%	2	4,88%	0	0,00%	41	100,00%
23) Elaborar projetos em organizações	13	31,71%	23	56,10%	5	12,20%	0	0,00%	41	100,00%
24) Implementar projetos em organizações	3	7,32%	28	68,29%	10	24,39%	0	0,00%	41	100,00%
25) Realizar consultorias na área de gestão projetos	5	12,20%	20	48,78%	13	31,71%	3	7,32%	41	100,00%
26) Pensar racionalmente	23	56,10%	13	31,71%	5	12,20%	0	0,00%	41	100,00%
27) Criatividade e de inovação	18	43,90%	21	51,22%	2	4,88%	0	0,00%	41	100,00%
28) Aceitar bem adversidades	12	29,27%	25	60,98%	4	9,76%	0	0,00%	41	100,00%
29) Expressão e comunicação para os processos de negociação	10	24,39%	20	48,78%	10	24,39%	1	2,44%	41	100,00%
30) Expressão e comunicação entre a equipe	15	36,59%	24	58,54%	2	4,88%	0	0,00%	41	100,00%
31) Expressão e comunicação fora da equipe	12	29,27%	27	65,85%	2	4,88%	0	0,00%	41	100,00%
32) Conhecimentos do ramo de atuação	12	29,27%	27	65,85%	2	4,88%	0	0,00%	41	100,00%
33) Autocontrole	15	36,59%	21	51,22%	5	12,20%	0	0,00%	41	100,00%
34) Automotivação	10	24,39%	23	56,10%	8	19,51%	0	0,00%	41	100,00%
35) Autoanálise	17	41,46%	17	41,46%	6	14,63%	1	2,44%	41	100,00%
36) Organização pessoal	13	31,71%	13	31,71%	14	34,15%	1	2,44%	41	100,00%
37) Transferir e generalizar conhecimentos	6	14,63%	31	75,61%	4	9,76%	0	0,00%	41	100,00%
38) Administrar o próprio tempo	9	21,95%	12	29,27%	18	43,90%	2	4,88%	41	100,00%
39) Compreender, analisar e controlar o próprio comportamento	10	24,39%	26	63,41%	5	12,20%	0	0,00%	41	100,00%
40) Compreender e analisar o comportamento dos outros	18	43,90%	18	43,90%	5	12,20%	0	0,00%	41	100,00%
41) Aprender com a própria experiência e com a experiência alheia	26	63,41%	13	31,71%	2	4,88%	0	0,00%	41	100,00%
42) Analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades	10	24,39%	27	65,85%	4	9,76%	0	0,00%	41	100,00%

43) Motivar pessoas	13	31,71%	20	48,78%	8	19,51%	0	0,00%	41	100,00%
---------------------	----	--------	----	--------	---	--------	---	-------	----	---------

Fonte: dados primários

Para facilitar esse estudo, divide-se as competências de acordo com o apresentado com no capítulo 3 – nas competências administrativas - condizente com a fundamentação teórica. De acordo então com o exposto na fundamentação teórica a primeira competência a ser mencionada é a Tomada de decisão, que no texto possui vários outros tópicos relacionados, que aqui nesse estudo compreende as seguintes competências apresentadas no questionário: 4) tomar decisões; 5) resolver problemas; 6) tomar decisões em conjunto; 7) planejar-se; 8) planejar em equipe; 9) definir estratégias; 10) liderar pessoas; 11) trabalhar em equipe; 12) superar conflitos; 13) negociação; 14) receptividade a mudanças; 15) atuar preventivamente; 16) ser adaptável, ou seja, se adéqua rapidamente ao ambiente; 17) síntese; 18) raciocínio lógico; 19) raciocínio abstrato; 20) análise; 22) visão crítica; 26) pensar racionalmente; 27) criatividade e de inovação; 28) aceitar bem adversidades; 29) expressão e comunicação para os processos de negociação; 30) expressão e comunicação entre a equipe; 31) expressão e comunicação fora da equipe; 43) motivar pessoas, assim como outras questões também envolvem a Tomada de decisão, mas que são tratadas como questões de caráter pessoal, que aqui estão tratadas nas questões: 33) autocontrole; 34) automotivação; 35) autoanálise; 36) organização pessoal; 37) transferir e generalizar conhecimentos; 38) administrar o próprio tempo; 39) compreender, analisar e controlar o próprio comportamento; 40) compreender e analisar o comportamento dos outros 41) aprender com a própria experiência e com a experiência alheia; 42) analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades.

Outra competência de extrema relevância que se aborda aqui é com relação à questão 21, que trata do espírito empreendedor. Observa-se também outras competências que tratam da Gestão de projetos, que aqui são tratadas nas seguintes questões: 23) elaborar projetos em organizações; 24) implementar projetos em organizações; 25) realizar consultorias na área de gestão projetos e por fim na questão 32) conhecimentos do ramo de atuação (conhecimentos técnicos).

Constatou-se então, com relação a primeira competência citada, a questão 4) tomada de decisão, a maioria dos respondentes, ou seja, 25 pessoas – 60,98% acreditam ter capacidade média de tomada de decisão, 12 pessoas – 29,27% confiam ter alta capacidade de tomada de decisão e 4 respondentes – 9,76 se consideram com baixa capacidade de tomar decisões, sendo que nenhuma acredita que não possui nenhuma capacidade de tomar decisão.

A questão 5) resolver problemas, possui duas respostas que possuem percentual muito parecido. 21 pessoas - 51,22% acreditam ter média capacidade de resolução de problemas e 20 pessoas - 48,78% acreditam que possuem alta capacidade. Visto que, não possui nenhum respondente que considerou a capacidade baixa ou nenhuma capacidade como sendo a resposta mais apropriada.

A questão 6) tomar decisões em conjunto, possui a maioria das respostas na capacidade alta, ou seja, 19 pessoas - 46,34% acreditam que tem alta capacidade de tomar decisões em conjunto, já 17 respondentes - 41,46% confiam possuir média capacidade, 4 pessoas - 9,76% acham que possuem baixa capacidade e uma pessoa acredita não ter nenhuma.

Em se tratando da questão 7) planejar-se, percebe-se que houve um empate entre as pessoas que acreditam ter alta e média capacidade de se planejar, obtendo um total de 14 pessoas para cada resposta com um percentual de 34,15% para cada resposta sendo que 13 pessoas acreditam ter baixa capacidade de se planejar, e nenhuma acredita não possuir capacidade de se planejar.

Verifica-se na questão 8) planejar em equipe que 21 pessoas - 51,22% ou seja, mais da metade dos respondentes, acreditam que possuem média capacidade de se planejar em equipe, quanto que 12 pessoas - 29,27% acreditam possuir alta capacidade, 7 pessoas - 17,07% confiam ter baixa capacidade e uma pessoa - 2,44% acredita não ter nenhuma capacidade de planejar-se em equipe.

Averigua-se na questão 9) definir estratégias que a maioria, ou seja, 22 pessoas - 53,66 acreditam ter média capacidade de definir estratégias, enquanto que 14 pessoas - 34,15% confiam ter alta capacidade, 5 pessoas - 12,2% baixa capacidade e nenhum respondente afirmam que não possui nenhuma capacidade.

Examina-se a questão 10) liderar pessoas e a maioria acredita ter média capacidade de liderar pessoas, ou seja, 21 pessoas - 51,22%, 10 respondentes - 24,39 acreditam ter alta capacidade, 8 pessoas - 19,51% respondem ter baixa capacidade e duas afirmam não ter nenhuma capacidade de liderar pessoas.

A questão 11) trabalhar em equipe, possui a maioria - 26 pessoas, 63,41% - de respondentes com alta capacidade, 14 pessoas se julgam com média capacidade enquanto que uma pessoa acredita ter baixa capacidade, entretanto, nenhuma acredita não ter nenhuma.

Em se tratando da questão 12) superar conflitos, 25 pessoas - 60,98% afirmam possuir média capacidade, enquanto 13 respondentes - 31,71 acreditar possuir alta capacidade, e três pessoas - 7,32% confiarem possuir baixa capacidade.

Verifica-se na questão 13) negociação que houve um empate entre a alta capacidade e a média capacidade com 15 respostas em cada questão, somando um total de 36,59% em cada questão. Observa-se também que 10 pessoas acreditam ter baixa capacidade e uma pessoa acredita não ter nenhuma capacidade para negociação.

Constata-se na questão 14) receptividade à mudanças que 19 pessoas – 46,34% afirmam possuir alta capacidade, 18 respondentes – 43,9% acreditam possuir média capacidade e 4 pessoas 9,76% confiam ter baixa capacidade.

Apura-se na questão 15) atuar preventivamente que 24 pessoas – 58,54% afirmam possuir média capacidade, enquanto que 10 pessoas – 24,39% confiam possuir alta capacidade, 6 respondentes 14,63% acham que possuem baixa capacidade e um respondente – 2,44% acreditam não possuir nenhuma capacidade.

Averigua-se na questão 16) ser adaptável, ou seja, se adéqua rapidamente ao ambiente, que 23 pessoas – 56,10% afirmam possuir alta capacidade, já 16 pessoas – 39,02% confiam ter média capacidade e duas pessoas – 4,88% acreditam ter baixa capacidade.

A questão 17) síntese proporciona um total de 19 pessoas – 46,34% com alta capacidade, 16 respondentes – 39,02% com média capacidade e 6 pessoas – 14,63% afirmam possuir baixa capacidade de síntese.

Em se tratando da questão 18) raciocínio lógico, verifica-se que houve um empate entre as questões de alta capacidade e média capacidade possuindo 17 pessoas, um percentual de 41,46% em cada resposta e 7 pessoas acreditam possuir baixa capacidade de raciocínio lógico.

Observa-se que na questão 19) raciocínio abstrato, que 22 pessoas 53,66% afirmam possuir média capacidade enquanto 12 pessoas – 29,27% acreditam ter alta capacidade e 7 pessoas – 17,07% confiam ter baixa capacidade.

Apura-se na questão 20) análise que 22 pessoas – 53,66% afirmam ter média capacidade, 15 respondentes – 36,59% alta capacidade e 4 pessoas – 9,76% confiam ter baixa capacidade.

Constata-se na questão 22) visão crítica que 22 pessoas – 53,66% acreditam possuir alta capacidade, enquanto 17 respondentes – 41,46% afirmam apresentar média capacidade e 2 pessoas – 4,88% confiam ter baixa capacidade de visão crítica.

A questão 26) pensar racionalmente constata que 23 pessoas – 56,10% possuem alta capacidade, 13 respondentes – 31,71% confiam ter média capacidade e 5 pessoas – 12,2% acreditam ter baixa capacidade de pensar racionalmente.

Averigua-se na questão 27) criatividade e de inovação que 21 respondentes – 51,22% afirmam ter média capacidade enquanto 18 pessoas – 43,9% acreditam possuir alta capacidade e 2 pessoas – 4,88% baixa capacidade de criatividade e inovação.

Observa-se na questão 28) aceitar bem adversidades que a maioria dos respondentes, ou seja, 25 pessoas – 60,98% possuem média capacidade, 12 respondentes- 29,27% alta capacidade e 4 pessoas – 9,76% baixa capacidade de aceitar bem adversidades.

Apura-se na questão 29) expressão e comunicação para os processos de negociação que 20 pessoas – 48,78% afirmam média capacidade, observa-se que houve um empate entre a alta capacidade e a baixa capacidade, sendo que, cada uma das opções possuem 10 respondentes – 24,39% cada resposta e um dos respondentes acredita que não possui nenhuma capacidade de expressão e comunicação para os processos de negociação.

Em se tratando da questão 30) expressão e comunicação entre a equipe observa-se que a maioria das pessoas, ou seja, 24 – 58,54 afirmam possuir capacidade média, 15 respondentes – 36,59% alta capacidade e 2 pessoas – 4,88% acreditam ter baixa capacidade de expressão e comunicação entre a equipe.

Constata-se na questão 31) expressão e comunicação fora da equipe que 27 pessoas – 65,85% possuem média capacidade, 12 respondentes – 29,27% afirmam possuir alta capacidade e duas pessoas – 4,88% acreditam possuir baixa capacidade de expressão e comunicação fora da equipe de trabalho.

Verifica-se na questão 43) motivar pessoas que 20 respondentes – 48,78% afirmam possuir média capacidade, 13 pessoas 31,71% acreditam possuir alta capacidade e 8 respondentes – 19,51% confiam ter baixa capacidade de motivar pessoas.

Agora, passasse para o conjunto de competências que serão aqui tratadas como questões de caráter pessoal. A primeira delas é a questão 33) autocontrole, nessa questão nota-se que 21 dos respondentes – 51,22% apresentam média capacidade de autocontrole enquanto 15 pessoas – 36,59% afirmam ter alta capacidade e 5 pessoas – 12,2% confiam possuir baixa capacidade de autocontrole.

A questão 34) automotivação constata que 23 respondentes – 56,1% possuem média capacidade, enquanto que 10 pessoas – 24,39% apresentam alta capacidade e 8 pessoas – 19,51% acreditam possuir baixa capacidade de automotivação.

Averigua-se na questão 35) autoanálise que houve um empate entre a alta e a média capacidade, contendo em cada uma delas 17 respondentes somando um total de 41,46% em cada questão. Observa-se também que 6 pessoas apresentam baixa capacidade e uma acredita não possuir nenhuma capacidade de autoanálise.

Apura-se na questão 36) organização pessoal que houve 14 respondentes – 34,15% acreditam possuir baixa capacidade. Houve um empate entre a alta e a média capacidade que possuem 13 respondentes – 31,71% em cada questão e uma pessoa – 2,44% afirma não possuir nenhuma capacidade de organização pessoal.

Observa-se na questão 37) transferir e generalizar conhecimentos que a maioria, ou seja, 31 pessoas – 75,61% afirmam possuir média capacidade, enquanto que 6 pessoas – 14,63% acreditam que possuem alta capacidade e 4 respondentes – 9,76% apresentam baixa capacidade de transferir e generalizar conhecimentos.

A questão 38) administrar o próprio tempo proporciona um total de 18 pessoas – 43,9% com capacidade baixa, 12 pessoas – 29,27% com capacidade média, 9 respondentes – 21,95% com alta capacidade e 2 pessoas – 4,88% afirmam não possuir nenhuma capacidade de administrar o próprio tempo.

Verifica-se na questão 39) compreender, analisar e controlar o próprio comportamento que 26 pessoas – 63,41% apresentam média capacidade, 10 respondentes – 24,39% possuem alta capacidade e 5 pessoas – 12,2% afirmam possuir baixa capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento.

Em se tratando da questão 40) compreender e analisar o comportamento dos outros observa-se que houve um empate entre as capacidades alta e média com percentual de 43,9% cada. Verifica-se também que 5 respondentes – 12,2% afirmam possuir baixa capacidade de compreender e analisar o comportamento dos outros.

Constata-se na questão 41) aprender com a própria experiência e com a experiência alheia que 26 pessoas – 63,41% apresentam alta capacidade, 13 respondentes – 31,71% média capacidade e 2 pessoas – 4,88% baixa capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia.

Observa-se na questão 42) analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades que 27 dos respondentes – 65,85% acreditam possuir média capacidade enquanto 10 pessoas – 24,39% apresentam alta capacidade e 4 respondentes – 9,76% confiam possuir baixa capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades.

Outra competência aqui tratada é com relação ao empreendedorismo, que se situa na questão 21) espírito empreendedor, no qual 20 pessoas – 48,78% acreditam que possuem média capacidade, 15 respondentes – 36,59% afirmam possuir baixa capacidade e 6 pessoas – 14,63% apresentam baixa capacidade de espírito empreendedor.

Outras competências tratam da gestão de projetos. A primeira aqui tratada é a questão 23) elaborar projetos em organizações na qual possui 23 dos respondentes – 56,1% que afirmam possuir média capacidade, 13 pessoas – 31,71% apresentam alta capacidade e 5 respondentes – 12,2% acreditam ter baixa capacidade.

A questão 24) implementar projetos em organizações, possui 28 dos respondentes – 68,29% que afirmam possuir média capacidade enquanto que 10 pessoas – 24,39% apresentam baixa capacidade e 3 pessoas – 7,32% acreditam possuir alta capacidade de implementar projetos em organizações.

Constata-se na questão 25) realizar consultorias na área de gestão projetos e por fim na questão que 20 dos respondentes – 48,78% acreditam possuir média capacidade, 13 pessoas apresentam baixa capacidade e 5 respondentes afirmam possuir alta capacidade de realizar consultorias na área de gestão projetos.

Averigua-se na questão 32) conhecimentos do ramo de atuação (conhecimentos técnicos) que 27 dos respondentes – 65,85% possuem média capacidade, 12 pessoas – 29,27% afirmam ter alta capacidade e 2 pessoas – 4,88% apresentam baixa capacidade conhecimentos do ramo de atuação.

Nota-se que o papel do *Designer* de projetar produtos tem variadas competências necessárias e até mesmo pode-se dizer que essenciais. Porém, muitas delas não são observadas facilmente.

No resultado das pesquisas, pode-se observar questões como a capacidade de tomada de decisão - questão 4 -, e de resolução de problemas – questão 5 - ficaram em sua maioria na média capacidade. O que torna um resultado satisfatório, já que para que se projete, faz-se necessário que problemas sejam solucionados, alias esse é um principio básico do *Designer*: a busca por soluções.

Percebe-se que a competência 7) planejar-se possui 13 pessoas que acreditam ter baixa capacidade, o que pode parecer incoerente, já que o trabalho de um *Designer* começa pelo planejamento de seus projetos.

A competência 13) negociação e a competência 29) expressão e comunicação para os processos de negociação possuem muitas pessoas que acreditam ter baixa competência. A competência 13) negociação possui 10 pessoas que acreditam ter baixa capacidade e a questão 29) expressão e comunicação para os processos de negociação possui também 10 respondentes que acreditam ter baixa capacidade.

Sabe-se que o processo de negociação e comunicação se faz essencial para o trabalho do *Designer*, este possui a necessidade de negociar tanto com a equipe de projetos, sejam eles de qualquer área, como também com os seus superiores hierarquicamente.

Verifica-se na questão 21) espírito empreendedor possui 15 pessoas que afirmam ter baixa capacidade de espírito empreendedor, o que parece contraditório já que cada produto novo criado por um *Designer* é também um empreendimento.

Averigua-se também que 10 respondentes da questão 24) implementar projetos em organizações acreditam ter baixa capacidade, o que também é inconsistente visto que o papel de um *Designer* em uma organização, ou mesmo na academia é criar projetos para uma futura implementação. Observa-se que o mesmo ocorre na questão 25) realizar consultorias na área de gestão projetos, pela qual 13 dos respondentes afirmam que possuem baixa capacidade, o que também não se torna coerente já que o *Designer* lida com projetos e para isso, mesmo que intrínseco precisa fazer a gestão desses projetos.

Percebe-se um número expressivo – 14 respondentes - de respostas com baixa capacidade da competência organização pessoal, da questão 36) organização pessoal, além das 18 pessoas que responderam que possuem baixa capacidade com relação a competência 38) administrar o próprio tempo, que são competências essenciais para que um projeto seja realizado.

Tabela 6 – Você acha que a Administração contribui para o *Designer* de Produto?

Questão 44	Freq. Abs.	Freq. Rel.
a- contribuí muito	14	34,15%
b- contribui	24	58,54%
c- neutro	2	4,88%
d- contribui pouco	0	0%
e- não contribui	0	0%
f- não sei responder	1	2,44%
Total geral	41	100,00%

Fonte: dados primários

No que diz respeito à contribuição da Administração para o *designer* constata-se que a maioria, ou seja, dos 41 respondentes, 24 pessoas – 58,54%, acreditam que a Administração contribui para o *Designer*, 14 – 34,15% acreditam que a administração contribui muito para o *Designer*, duas pessoas estão neutras com relação a sua opinião – 4,88% e uma não sabe responder – 2,44%. Nenhum respondente acredita que a administração contribui pouco ou não contribui para o *Designer* de Produto.

Essa questão se fez relevante já que a base da pesquisa trata da importância das competências administrativas para o *Designer*, então, fez-se necessário saber se os respondentes acreditam na contribuição da Administração para o *Designer*.

Ressalta-se que a maioria das pessoas, ou seja, 38 respondentes, acreditam na contribuição da administração para o *Designer*, e lembra-se que não houve resposta que relatasse que a administração contribui pouco ou que até mesmo não contribui. O que faz acreditar que as pessoas estão abertas a novos conhecimentos para que possam haver um aprimoramento na concretização de tarefas.

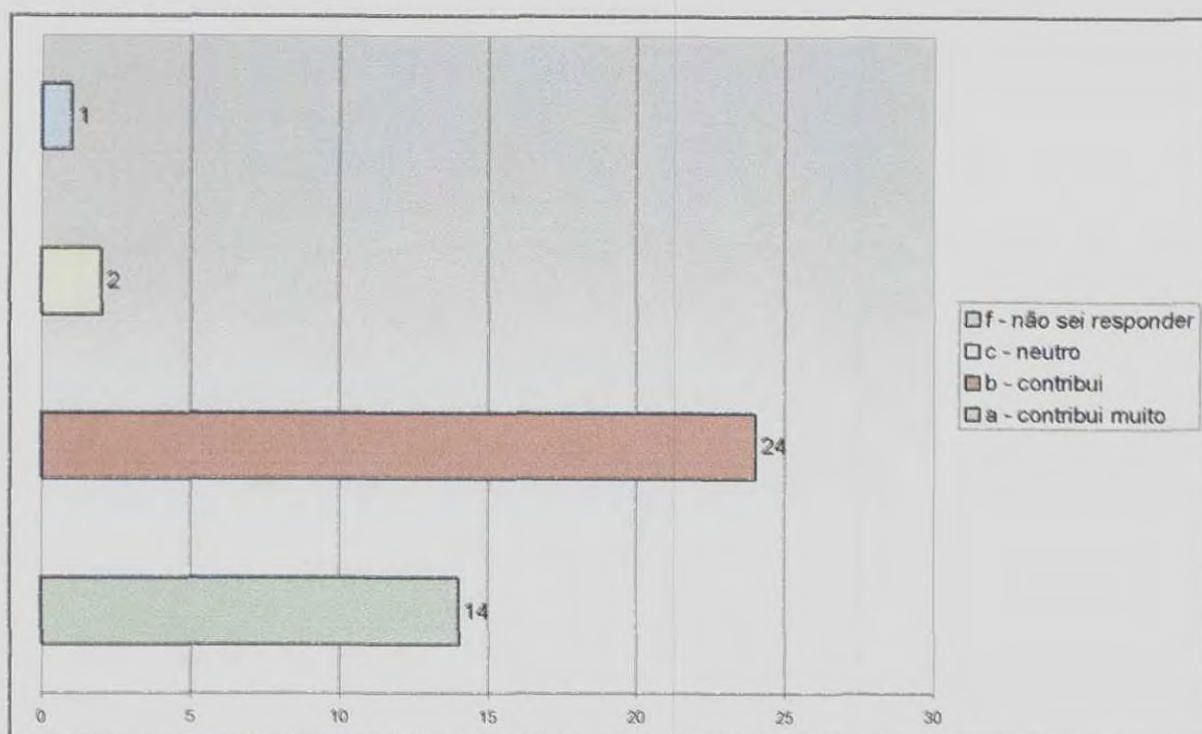


Figura 06 – Questão 44

Fonte: dados primários

Nota-se que ainda na questão 44, há uma pergunta aberta: “Com o que contribui?”, ou seja, o que os *Designers* de Produto - que são alvo da pesquisa - acreditam que faz com que a administração contribua para o *Designer* de produto. As respostas mais relevantes são mencionadas a seguir.

“Contribui com a organização, divisão de tarefas, gestão de projetos, em relação ao tempo e organização de tarefas, dentre muitas outras que uma profissão como esta exige.”

“Contribui para que se entenda a empresa como um todo, tendo uma visão administrativa o Design se fortifica perante a estrutura organizacional da empresa.”

“Contribui com noções de empreendedorismo, planejamento e gestão.”

“Ajuda a trabalhar em equipe principalmente e noções de liderança e empreendedorismo.”

“Contribui na visão geral de um projeto, e principalmente na gestão do mesmo.”

“É importante a noção na área administrativa porque todo projeto de produto envolve estudo sobre custos e conhecimento da situação/restrições financeiras da empresa. Outro ponto importante é a preparação do Designer para o empreendedorismo.”

“A importância da informação e da comunicação para o sucesso da decisão, identificar funções e responsabilidades (administração da produção), solicitar adequadamente uma pesquisa de mercado, acompanhar o seu desenvolvimento”.

“Eu acredito que o Design atua conjuntamente com muitas outras áreas, inclusive administração e com certeza todas elas tem muito a ganhar com a troca de conhecimentos. Apesar de não conhecer muito sobre administração para responder a esta questão, aulas como Gestão de Projetos ajudam a entender um pouco melhor este universo”.

“A Administração é importante para organizar as atividades a serem executadas, preocupando-se com a área econômica, burocrática, analisando limites, riscos. Ou seja, pode trazer certa segurança a um empreendimento, a uma tomada de decisão deixando o Designer livre para criar e desenvolver novos produtos e melhorias”.

“Planejar, analisar: conhecer os problemas. Solucionar problemas Organizar e alocar recursos (recursos financeiros e tecnológicos e as pessoas). Comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar) Negociar Tomar as decisões. Mensurar e avaliar (controlar)”.

“Administrar é o primeiro passo para um projeto de sucesso, mesmo que sem noção de administração, o Designer, durante os processos, age como um Administrador... de tempo, materiais, prazos e pessoas.”

“No gerenciamento de projetos.”

“Planejamento, metodologia, gestão de equipes de projetos”.

“Contribui com as questões de gerenciamento do tempo, de projetos e de pessoas. Ferramentas de controle de processos, ferramenta de gestão e gerenciamento, marketing, negociação, trabalho em equipe, Recursos Humanos, empreendedorismo”.

“Creio que a administração traga conhecimentos diversos à área, especialmente na parte de planejamento, organização e viabilidade de projetos”.

“gerenciamento, prazos, captação de projetos, como lidar com clientes e equipe de trabalho, como cobrar”.

“Com a gestão de projetos, ou seja, desde etapas estratégicas de definições das atividades, até o acompanhamento periódico e execução sequencial das atividades que constituem o projeto de produto”.

“Administrar tarefas e custos principalmente relacionados a projetos”.

“Definição e cumprimento de prazos, ter foco no objetivo, objetividade e organização”.

“Administrar recursos, tempo e tarefas. Negociar. Gestão de projetos”.

“Controle de gastos, controle de tempo, auxilia no bom desempenho de atividades e na relação entre os integrantes que compõe uma equipe”.

“Com visão estratégica de mercado e técnica administrativa”.

“Em aspectos gerenciais, seja começando um novo negocio, ou até a desenvolver projetos”.

Nota-se que os respondentes possuem diversas posições com relação a contribuição da administração para o *Designer*. Pode-se perceber que existe certa falta de conhecimento com relação á área de administração e todas as funções que possui.

Além disso, administrar é uma questão de saber definir prioridades, dentre as várias coisas, faz-se necessário agir repetidamente ou mudar de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo, avaliando alternativas, correndo riscos calculados e dando importância a inovações tecnológicas. Desta forma, tomando as providências para que a organização atinja seu escopo.

Tabela 7 – Teve ou tem contato em algum trabalho que realizou com a Área de Administração?

Questão 45	Freq. Abs.	Freq. Rel.
a- muito contato	6	14,63%
b- pouco contato	21	51,22%
c- nenhum contato	13	31,71%
d- nunca trabalhei	1	2,44%
Total geral	41	100,00%

Fonte: dados primários

Apesar de já se saber se os respondentes estudaram algo relevante relacionado a área de Administração, fez-se necessário saber se houve algum contato no trabalho com a Administração. Os resultados mostram que a maioria possui pouco contato com a área, ou seja, 21 dos respondentes – 51,22%; 13 pessoas – 31,71% acreditam não possuem ou possuíram nenhum contato com a área da Administração em seu trabalho 6 pessoas -14,63% acham que tiveram muito contato e uma diz que nunca trabalhou - 2,44%.

Verifica-se que muitas pessoas tiveram algum contato com a área de administração, ou seja, 27 pessoas, o que demonstra que a maioria do alvo da pesquisa compreende mesmo que seja pouco, de assuntos que abrangem a área da administração.

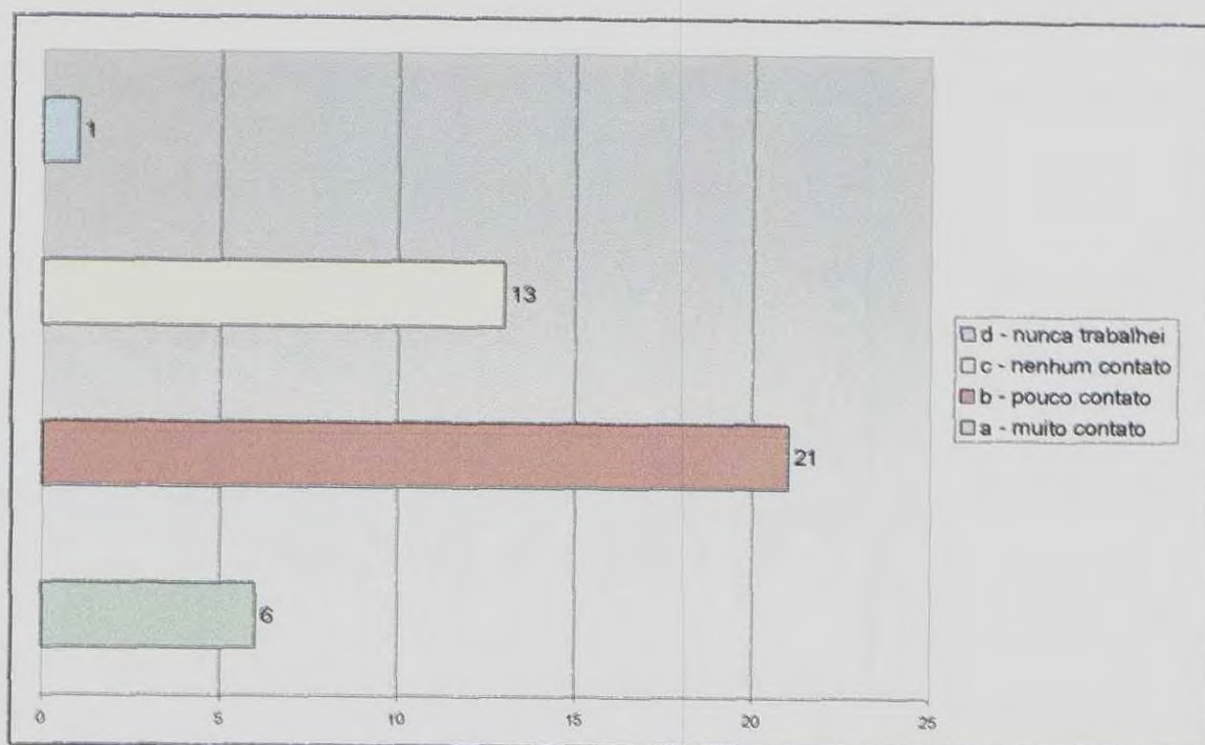


Figura 07 – Questão 45

Fonte: dados primários

Na questão 45 também havia uma pergunta aberta: “Teve ou tem contato em algum trabalho que realizou com a Área de Administração? Se teve, qual o contato?” As respostas mais relevantes são mencionadas a seguir.

“Estágio no setor de marketing de uma empresa.”

“Evento de Design do CEFET - a Mostra CEFET - e parte financeira e uma empresa própria.”

“Algum contato em projetos na faculdade e maior contato em projetos pessoais.”

“Tenho contato direto e faço parte do Corpo Administrativo da empresa em que trabalho. E minhas tarefas são administradas quase que totalmente por mim.”

“Trabalhei com uma pessoa com formação em Administração (estudante), e aprendi com ele, a ver os projetos de produto por outra ótica.”

“Participação no Desafio SEBRAE.”

“Desenvolvimento e venda de produtos; e revenda de livros usados.”

“Esporte (Treinamento de Atletas, competições), viagens, organizar eventos.”

“Estou tendo contato agora com a área administrativa, mas não trabalho com desenvolvimento de produtos. Acompanho os processos da empresa relacionados a projetos.”

“Elaboração de algumas estratégias de marketing. Tenho contato com o pessoal de recursos humanos da empresa que trabalho.”

“Ação Júnior, AIESEC, estagiário (auxiliar administrativo).”

“Gerenciar projetos (como freelancer).”

“Tomada de decisões e autonomia de definição de atividades do projeto de produto.”

Observa-se que são poucos os respondentes que tiveram grande contato com a área da administração. Mas pode-se notar também que os contatos obtidos são muito significativos para o aprimoramento do profissional do *Design*.

Tabela 8 – Tem alguma experiência com a Administração?

Questão 46	Freq. Abs.	Freq. Rel.
a- muita experiência	4	9,76%
b- pouca experiência	20	48,78%
c- nenhuma experiência	17	41,46%
Total geral	41	100,00%

Fonte: dados primários

Nota-se que apesar de se saber se existe entre os respondentes algum contato com a área de administração relevante em relação aos estudos, e algum contato com a área de Administração com relação ao trabalho, precisa-se saber também se há certa experiência na área de acordo com os respondentes. A maioria, ou seja, das 41 pessoas, 20 pessoas – 48,78 acreditam ter pouca experiência na área; a segunda resposta com o numero mais elevado foi de 17 pessoas – 41,46% que acreditam não ter nenhuma experiência na área de administração e 4 pessoas – 9,76% confiam ter muita experiência na área da administração.

Visto isso, observa-se que esta questão também possui um alto número de pessoas que possuem alguma experiência com a área da administração – 24 respondentes, o que se leva a acreditar que mais do que conhecer assuntos que abrangem a área da administração, como mencionado na questão anterior com relação ao contato com a área, muitos dos respondentes também estão ou estiveram inseridos no meio administrativo.

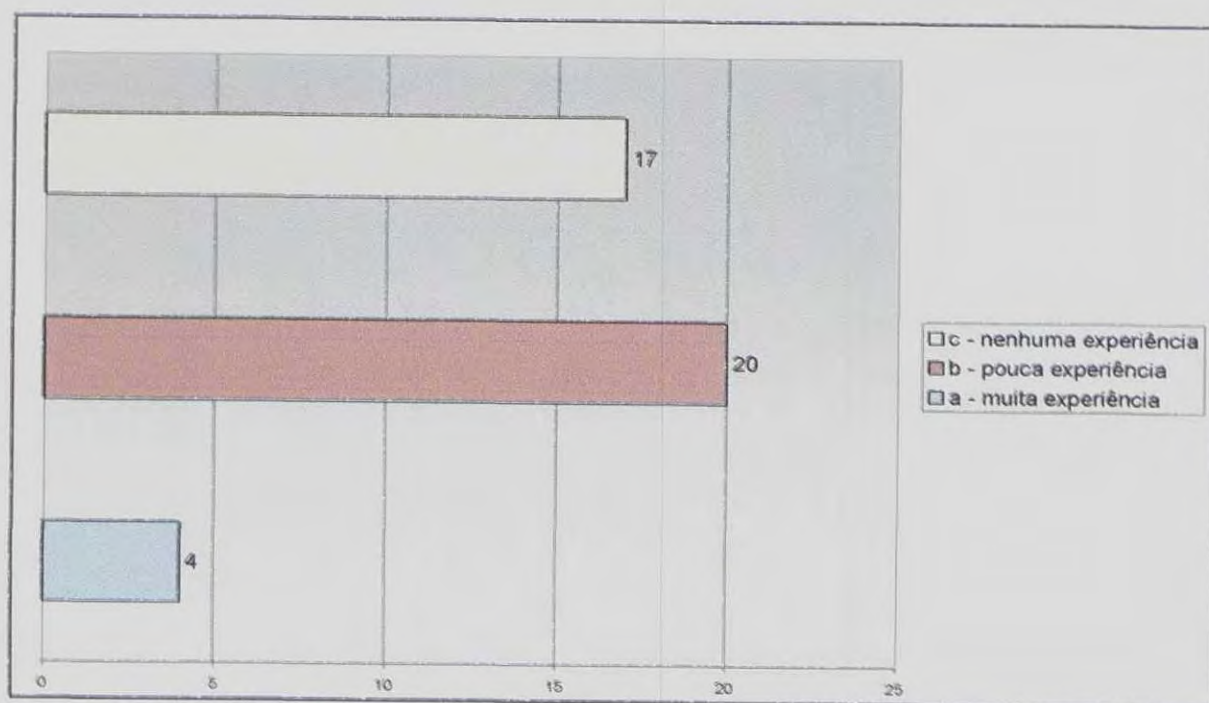


Figura 08 – Questão 46

Fonte: dados primários

A questão 46 também havia uma pergunta aberta: “Tem alguma experiência com a Administração? Se teve, qual experiência?” As respostas mais relevantes são mencionadas a seguir.

“Administração de empresa própria.”

“Leituras e estudos de administração para o preparo em concursos públicos.”

“Como Administrador de um Dpto. De Projetos de uma indústria.”

“Experiências diárias, tais como: ferramentas e métodos utilizados na parte de gestão empresarial, organização temporal, análise, recursos humanos, processo decisórios e etc.”

“Desenvolvimento e venda de produtos e revenda de livros usados.”

“Administração de Materiais eletrônicos.”

“Recentemente estou atuando como empresário e sinto muita falta de conhecimentos provenientes de cadeiras de administração, no entanto, com a experiência do dia a dia, consegue-se entender os problemas e buscar ferramentas administrativas para resolvê-los.”

“Encontro quinzenais na empresa para discussão de questões administrativas .”

“Já atuei em administração de uma micro empresa (um bar) em que eu era sócio.”

“Gestão e gerenciamento de projetos.”

Pode-se notar que também são poucos que são poucos os respondentes que tiveram grande experiência com a área da administração. Mas pode-se perceber também que as experiências obtidos são expressivas.

Tabela 9 – Acredita na integração entre a área de Administração e de Design?

Questão 47	Freq. Abs.	Freq. Rel.
a- sim	41	100,00%
b- não	0	0%
Total	41	100,00%

Fonte: dados primários

Percebe-se que apesar da pergunta número 44 tratar da contribuição da administração para o Designer de produto na visão dos respondentes, faz-se também outro questionamento,

que visa perceber se os respondentes acreditam na integração da área de administração e *Design*.

Observa-se que apesar dos resultados da questão 44 apontarem para 58,54% que a administração apenas contribua para o *Designer*, e apenas 34,15% das pessoas acreditarem que a administração contribui muito e 4,88% do percentual se colocarem neutros nessa questão, 100% dos respondentes, ou seja, as 41 pessoas que são alvo dessa pesquisa acreditam que sim, acreditam na integração entre as áreas de Administração e de *Design*.

A seguir, alguns dados cruzados que foram obtidos a partir de algumas das questões que foram mostradas acima.

O primeiro cruzamento de dados realizado, foi com relação a questão 44 e a questão 45. Para relembrar a questão 44 consistia na pergunta “Você acha que a Administração contribui para o *Designer* de Produto?” e a questão 45 consiste na pergunta “Teve ou tem contato em algum trabalho que realizou com a Área de Administração?”. O cruzamento foi realizado para que se soubesse se as pessoas que acreditam que a administração contribui muito para o *Designer* são aquelas que tiveram mais contato com a administração, a fim de observar que as pessoas que não tem noção da contribuição da administração para o *Designer* são justamente aquelas que não tiveram muito contato com a área.

Nota-se então com as tabelas e gráfico abaixo que a maior incidência é de respondentes que acreditam que a administração “contribui” para o *Designer* e ao mesmo tempo aqueles que tem pouco contato com a área, são 13 dos respondentes. Nota-se que mesmo aqueles que não possuem nenhum contato com a área acreditam que a administração contribui, são ao todo 10 respondentes.

Tabela 10 – Cruzamento de dados – freqüência relativa das questões 44 e 45

Questões 44 e 45 – Freq. Abs.	45 a – muito contato	45 b – pouco contato	45 c – nenhum contato	45 – nunca trabalhei	Total geral
44 a - contribui muito	5	7	2	0	14
44 b - contribui	1	13	10	0	24
44 c - neutro	0	1	1	0	2
44 d - contribui pouco	0	0	0	0	0
44 e - não contribui	0	0	0	0	0
44 f - não sei responder	0	0	0	1	1
Total geral	6	21	13	1	41

Fonte: dados primários

Tabela 11 – Cruzamento de dados – frequência absoluta das questões 44 e 45

Questões 44 e 45 – Freq. Rel.	45 a – muito contato	45 b – pouco contato	45 c – nenhum contato	45 – nunca trabalhei	Total geral
44 a - contribui muito	35,71%	50,00%	14,29%	0,00%	100,00%
44 b - contribui	4,17%	54,17%	41,67%	0,00%	100,00%
44 c - neutro	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%
44 d - contribui pouco	0	0	0	0	0
44 e - não contribui	0	0	0	0	0
44 f - não sei responder	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Total geral	14,63%	51,22%	31,71%	2,44%	100,00%

Fonte: dados primários

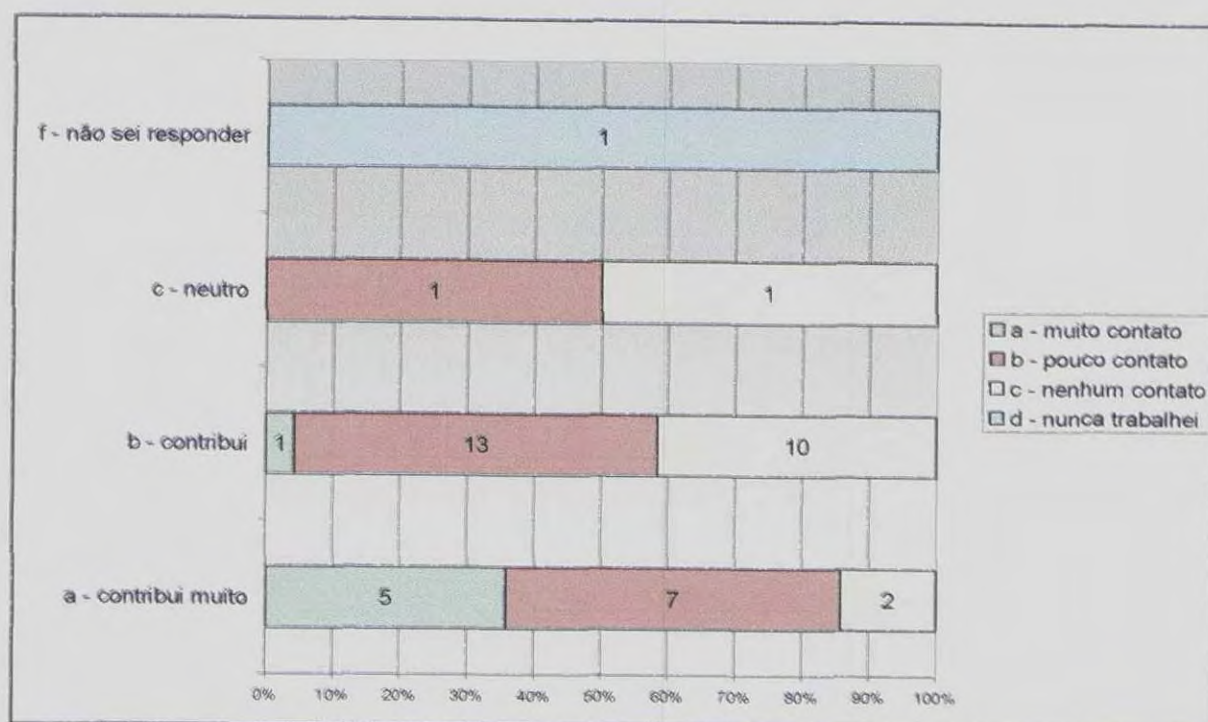


Figura 09 – Questão 44 e 45

Fonte: dados primários

A tabela de cruzamento de dados abaixo, apresenta a relação entre as questões 44 e 46.

O segundo cruzamento de dados realizado, foi com relação a questão 44 e a questão 45. Para lembrar a questão 44 consistia na pergunta “Você acha que a Administração contribui para o *Designer* de Produto?” e a questão 46 consiste na pergunta “Tem alguma experiência com a Administração?”.

O cruzamento foi realizado para que se soubesse se as pessoas que acreditam que a administração contribui muito para o *Designer* são aquelas que possuem maior experiência com a administração, a fim de observar que as pessoas que não possuem nenhuma experiência são aquelas que não acreditam tanto na contribuição da administração para o *Designer*.

Observa-se que 14 respondentes acreditam que a administração contribui para o *Designer* mesmo não tendo nenhuma experiência na área. São 9 respondentes os que acreditam que a administração contribui muito, entretanto não tem muita experiência na área. E são 9 pessoas também que acreditam que a administração contribui apesar de terem pouca experiência.

Tabela 12 – Cruzamento de dados – frequência relativa das questões 44 e 46

Questões 44 e 46 – Freq. Abs.	46 a – muita experiência	46 b – pouca experiência	46 c – nenhuma experiência	Total geral
44 a - contribui muito	3	9	2	14
44 b - contribui	1	9	14	24
44 c - neutro	0	2	0	2
44 d - contribui pouco	0	0	0	0
44 e - não contribui	0	0	0	0
44 f - não sei responder	0	0	1	1
Total geral	4	20	17	41

Fonte: dados primários

Tabela 13 – Cruzamento de dados – frequência absoluta das questões 44 e 46

Questões 44 e 46 – Freq. Rel.	46 a – muita experiência	46 b – pouca experiência	46 c – nenhuma experiência	Total geral
44 a - contribui muito	21,43%	64,29%	14,29%	100,00%
44 b - contribui	4,17%	37,50%	58,33%	100,00%
44 c - neutro	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
44 d - contribui pouco	0	0	0	0
44 e - não contribui	0	0	0	0
44 f - não sei responder	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Total geral	9,76%	48,78%	41,46%	100,00%

Fonte: dados primários

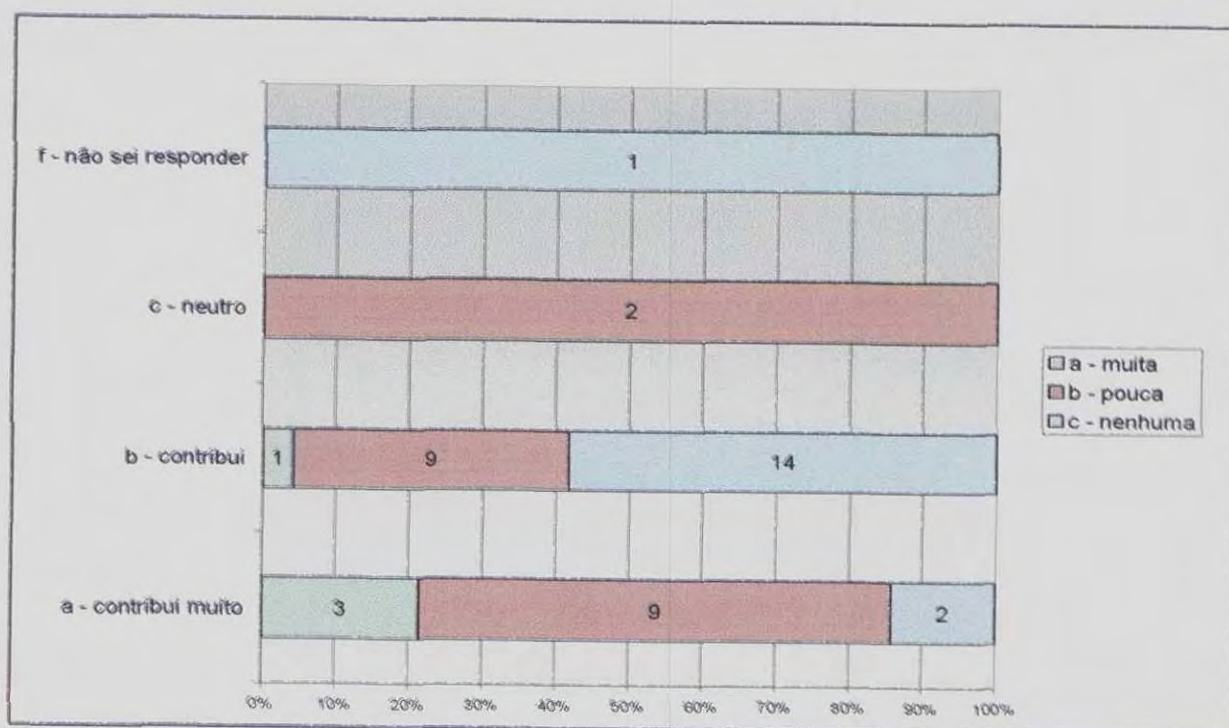


Figura 10 – Questão 44 e 46

Fonte: dados primários

O próximo cruzamento de dados apresentado, foi com relação a questão 44 e a questão 47. Para relembrar a questão 44 consistia na pergunta “Você acha que a Administração contribui para o *Designer* de Produto?” e a questão 47 consiste na pergunta “Acredita na integração entre a área de Administração e de *Design*?”.

O cruzamento foi efetuado para que se compreendesse melhor a opinião daqueles que acreditam na integração entre as áreas de *Design* de Produto e Administração e na alta contribuição da área da Administração para o profissional do *Design*. Nota-se que de certa forma são questões parecidas e visto isso nota-se que apesar de todos acreditarem na integração entre as áreas há aqueles que não sabem mencionar se existe uma contribuição da administração para o *Designer*, bem como duas pessoas que se mantiveram neutras com relação a essa contribuição.

Percebe-se que a maioria dos respondentes, 24 pessoas, afirmam que a administração contribui para o *Designer* e acreditam na integração entre as áreas. Sendo que, 14 pessoas acreditam que a administração contribui muito e na integração entre as áreas.

Observa-se que 2 respondentes apesar de acreditarem na integração entre as áreas se mantiveram neutros com relação a sua contribuição e um dos respondentes apesar de também acreditar na integração entre as áreas não sabe responder se a administração contribui para o profissional do *Designer*.

Tabela 14 – Cruzamento de dados – frequência relativa das questões 44 e 47

Questões 44 e 47 – Freq. Abs.	47 a - sim	Total geral
44 a - contribui muito	14	14
44 b - contribui	24	24
44 c - neutro	2	2
44 d - contribui pouco	0	0
44 e - não contribui	0	0
44 f - não sei responder	1	1
Total geral	41	41

Fonte: dados primários

Tabela 15 – Cruzamento de dados – frequência absoluta das questões 44 e 47

Questões 44 e 47 – Freq. Rel.	47 a	Total geral
44 a - contribui muito	34,15%	34,15%
44 b - contribui	58,54%	58,54%
44 c - neutro	4,88%	4,88%
44 d - contribui pouco	0%	0%
44 e - não contribui	0%	0%
44 f - não sei responder	2,44%	2,44%
Total geral	100,00%	100,00%

Fonte: dados primários

A próxima tabela diz respeito ao cruzamento de dados das questões 3 e 44. Para relembrar a questão 44 consistia na pergunta “Você acha que a Administração contribui para o *Designer* de Produto?” e a questão 3 consiste na pergunta “Qual ou quais cursos que você fez ou faz, o nível (mestrado, pós-graduação, etc.) em que se encontra e em que local faz ou fez?”.

A fim de observar se as pessoas que acreditam que a contribuição é mais alta são as pessoas que possuem algum estudo na área de administração.

Nota-se que apesar de 15 respondentes não terem feito nenhum outro curso, eles acreditam na contribuição da administração, daqueles que fizeram algo relacionado a administração, 4 deles acreditam que a administração contribui muito e 3 deles acreditam na contribuição da administração.

Tabela 16 – Cruzamento de dados – frequência relativa das questões 3 e 44

Questões 3 e 44 – Freq. Abs.	44 a - contribui muito	44 b - contribui	44 c - neutro	44 f - não sei responder	Total geral
3 a - não fez nenhum outro curso	8	15	2	0	25
3 b - fez outro curso, mas não relacionado a administração	2	6	0	1	9

3 c - fiz outro curso e era relacionado a administração	4	3	0	0	7
Total geral	14	24	2	1	41

Fonte: dados primários

Tabela 17 – Cruzamento de dados – frequência absoluta das questões 3 e 44

Questões 3 e 44 – Freq. Rel.	44 a - contribui muito	44 b - contribui	44 c - neutro	44 f - não sei responder	Total geral
3 a - não fiz nenhum outro curso	32,00%	60,00%	8,00%	0,00%	100,00%
3 b - fiz outro curso, mas não relacionado a administração	22,22%	66,67%	0,00%	11,11%	100,00%
3 c - fiz outro curso e era relacionado a administração	57,14%	42,86%	0,00%	0,00%	100,00%
Total geral	34,15%	58,54%	4,88%	2,44%	100,00%

Fonte: dados primários

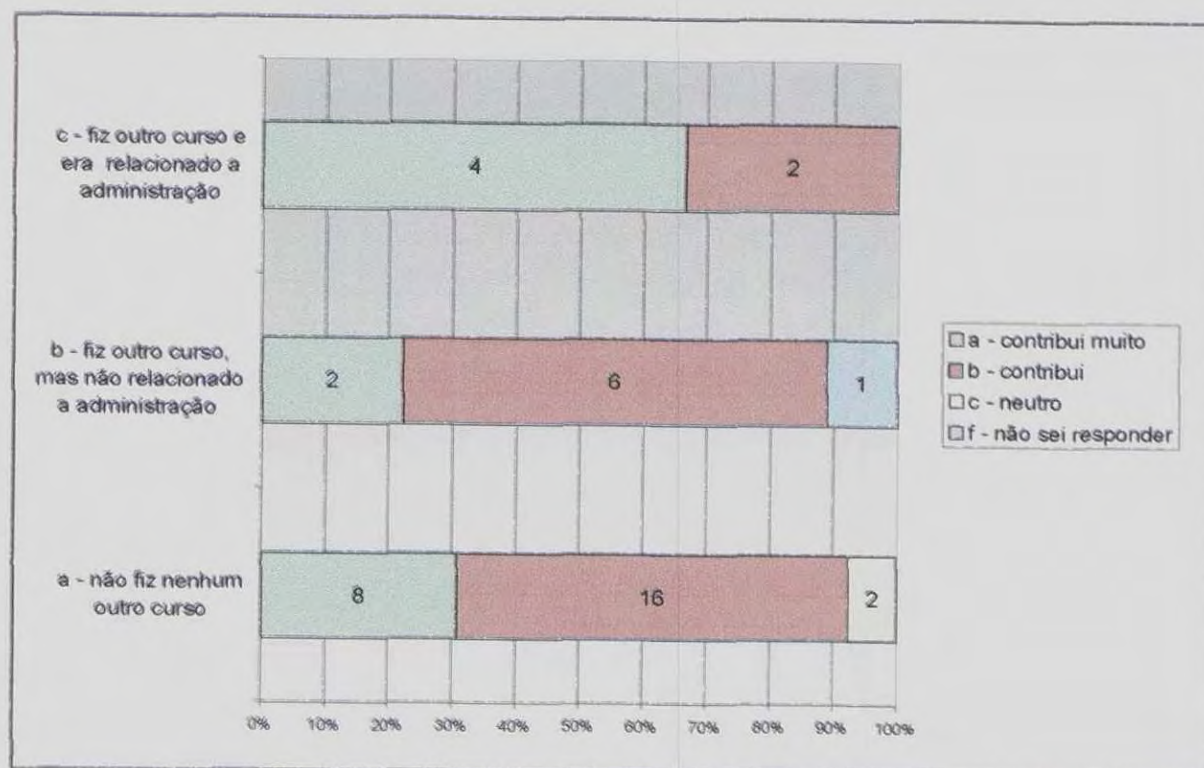


Figura 11 – Questão 3 e 44

Fonte: dados primários

Depois de apresentados os resultados da pesquisa, passasse para o Capítulo 5 que possui as considerações finais e a sugestão para novos trabalhos.

4.4 Comparação dos dados obtidos

Após a análise dos dados qualitativos, foi possível perceber quais as competências administrativas são importantes para o *Designer* de Produto perante o mercado de trabalho. Em seguida, foi realizada a análise dos dados quantitativos e, foi possível constatar quais as competências administrativas que - os acadêmicos que terminam o curso de *Design* de Produto há menos de um ano e os que já se formaram há até um ano - possuem.

Perece-se abaixo o quadro comparativo entre as duas pesquisas e o gráfico (APÊNDICE F).

Competências	Competências que o Design de Produto precisa perante o mercado de trabalho	Competências que o Design de Produto do CEFET possui
Tomar decisões	Alta	Média
Resolver problemas	Alta	Média
Tomar decisões em conjunto	Alta	Alta
Planejar-se	Alta	Alta/Média
Planejar em equipe	Alta	Média
Definir estratégias	Alta	Média
Liderar pessoas	Baixa	Média
Trabalhar em equipe	Alta	Alta
Superar conflitos	Alta	Média
Negociação	Alta	Alta/Média
Receptividade à mudanças	Alta	Alta
Atuar preventivamente	Alta	Média
Ser adaptável, ou seja, se adéqua rapidamente ao ambiente	Média	Alta
Síntese	Média	Alta
Raciocínio lógico	Média	Alta/Média
Raciocínio abstrato	Alta	Média
Análise	Alta	Média
Espírito empreendedor	Alta	Média
Visão crítica	Média	Alta
Elaborar projetos em organizações	Alta	Média
Implementar projetos em organizações	Média	Média
Realizar consultorias na área de gestão projetos	Alta	Média
Pensar racionalmente	Média	Alta
Criatividade e de inovação	Alta	Média

Aceitar bem adversidades	Alta	Média
Expressão e comunicação para os processos de negociação	Alta	Média
Expressão e comunicação entre a equipe	Alta	Média
Expressão e comunicação fora da equipe	Média	Média
Conhecimentos do ramo de atuação (conhecimentos técnicos)	Alta	Média
Autocontrole	Média	Média
Automotivação	Alta	Média
Autoanálise	Média	Alta/Média
Organização pessoal	Média	Baixa
Transferir e generalizar conhecimentos	Alta	Média
Administrar o próprio tempo	Alta	Baixa
Compreender, analisar e controlar o próprio comportamento	Média	Média
Compreender e analisar o comportamento dos outros	Alta	Alta/Média
Aprender com a própria experiência e com a experiência alheia	Alta	Alta
Analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades	Alta	Média
Motivar pessoas	Média	Média

Quadro 02 – Comparação das pesquisas realizadas

Fonte: dados primários

Observa-se que algumas das competências observadas precisam ser melhor aprimoradas pelo profissional do *Design*.

Nota-se que com relação a capacidade de tomar decisões; a capacidade de resolução de problemas; a capacidade de planejar-se em conjunto; a capacidade de definir estratégias; a capacidade de superar conflitos; a capacidade de atuar preventivamente; a capacidade de raciocínio abstrato; a capacidade de análise; a capacidade de espírito empreendedor; a capacidade de elaborar projetos em organizações; a capacidade de realizar consultorias na área de gestão projetos; a capacidade de criatividade e inovação; a capacidade de aceitar bem adversidades, a capacidade de expressão e comunicação para os processos de negociação; a capacidade de expressão e comunicação entre a equipe; a capacidade de conhecimentos do ramo de atuação; a capacidade de automotivação; a capacidade de transferir e generalizar conhecimentos e a capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias

potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades, pelo que foi constatado nas entrevistas qualitativas, o *Designer* deve possuir alta capacidade em relação a essas competências, entretanto, a pesquisa quantitativa constatou que os *Designers* questionados contêm capacidade média.

Observa-se que é necessário um cuidado maior com a capacidade de organização pessoal que na pesquisa qualitativa foi constatado que o *Designer* de produto precisa possuir média capacidade, entretanto, possui – de acordo com a pesquisa quantitativa – baixa capacidade.

Atenção maior se deve a capacidade de administrar o próprio tempo, que na pesquisa qualitativa essa competência possui alta necessidade para os profissionais da área de *Design* de Produto e, na pesquisa quantitativa o resultado foi que os respondentes possuem baixa capacidade de administrar o próprio tempo.

Nota-se também que a capacidade de ser adaptável; a capacidade de síntese; a capacidade de visão crítica e a capacidade de pensar racionalmente para a pesquisa qualitativa os *Designers* de produto precisam possuir perante o mercado de trabalho média capacidade, entretanto, na pesquisa quantitativa, foi observado que os respondentes possuem alta capacidade, ou seja, estão melhor preparados para essas competências do que o mercado exige.

Além disso, na pesquisa qualitativa a capacidade de liderar pessoas possui baixa capacidade dos *Designers* de Produto, entretanto, a pesquisa quantitativa apontou que os *Designers* possuem média capacidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Há duas tragédias na vida: uma a de não satisfazermos os nossos desejos,
a outra a de os satisfazermos.”*
Oscar Wilde

Após o resultado das análises obtidas, pode-se discorrer sobre algumas considerações importantes. Vale ressaltar, primeiramente, que o Administrador não é executor, mas o responsável pelo trabalho de pessoas e subordinados. Ele aprende a utilizar bem seu tempo, pois, este vem sendo o recurso mais escasso da sociedade. Também é um agente de mudança e de transformação da empresa, levando-a a novos rumos, novos processos, novos objetivos, novas estratégias e novos patamares, é um agente educador e orientador, podendo modificar comportamentos e atitudes das pessoas, sendo um agente cultural na medida em que, com seu estilo de Administração, modifica a cultura organizacional nas empresas. Observa-se também que sua atuação na empresa influi também no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.

Já em se tratando da missão do *Designer* é relacionar-se a concepção, a criação de conceitos que, formalizados, possam fazer a informação circular com a maior eficácia possível.

O que é concernente ao problema de pesquisa que é: “Qual a contribuição das competências administrativas que tornam a área de Administração importante para a formação do profissional do curso de *Design* de Produto do CEFET?” e ao objetivo geral de: “Analisar as contribuições das competências do Administrador para a formação e atuação do profissional de *Design* de Produto do CEFET”, observa-se que ele foi atingido na medida em que foram realizados os estudos com o foco nas competências e a análise das contribuições das competências foram melhor observadas na pesquisa quantitativa e qualitativa realizadas.

No que se refere ao objetivo específico de: “Comparar as competências do Administrador e do *Designer* de Produto”, foi possível de se realizar mediante estudos dos dados secundários disponíveis. Nota-se, por exemplo, a busca por dados na Classificação Brasileira das Ocupações – CBO e, no Ministério da Educação - MEC, além da pesquisa realizada em bibliografias da área de Administração e da área de *Design* de Produto.

No que tange o objetivo específico de: “Identificar a importância das competências administrativas perante o mercado de trabalho do profissional do *Design* de Produto do CEFET”, foi possível - com os depoimentos obtidos nas entrevistas em grupo - observar a

importância de cada competência administrativa para o *Designer*, e com a utilização de uma escala foi possível também mensurar essa importância.

Nota-se que todos os entrevistados trabalham atualmente na área de *Design*, o que facilita na busca por informações sobre as competências administrativas necessárias. Foi observado também que todos os entrevistados tiveram algum contato ou experiência com a área de Administração, sendo que, para os entrevistados é unânime o fato de a Administração contribuir para o profissional de *Design* de Produto na prática. Observa-se também que a maioria das competências administrativas citadas no presente estudo são de alta importância para o *Designer*. Vale lembrar que os entrevistados além de afirmarem que acreditam na integração entre as áreas de Administração e de *Design* de Produto, acreditam que falta um pouco da visão do Administrador para o *Designer* de Produto.

Com relação ao objetivo específico de: “Verificar a percepção do *Designer* de Produto do CEFET com relação às competências administrativas que possui”, com os questionários analisados, há informações que possibilitam alegar que muitas das competências administrativas já estão embutidas no profissional do *Design* de Produto mesmo que intrinsecamente.

Pode-se dizer, que de acordo com esta pesquisa quantitativa, o futuro profissional da área de *Design* de Produto do CEFET ou o profissional que está faz menos tempo no mercado de trabalho, está de fato bem preparado com relação às competências administrativas analisadas para ingressar no ambiente de trabalho. A maioria das competências analisadas apresenta alta ou média capacidade. Sendo que, apenas duas competências possuem baixa capacidade, que é a capacidade de organização pessoal e a capacidade de administrar o próprio tempo. Observa-se também que todos os respondentes acreditam na integração da área de *Design* de Produto com a área da Administração.

Nota-se também que alguns dos acadêmicos ou já graduados possuem contato ou experiência na área da Administração. Sendo que, muitos dos questionados – 16 de 41 respondentes - fizeram algum outro curso fora o *Design* de Produto, entretanto, apenas 6 fizeram algum curso que fosse relacionado a área da Administração.

E por fim, o último objetivo específico tratava de: “Comparar as percepções dos estudantes e dos profissionais formados em *Design* de Produto no CEFET”, que trata de relacionar as competências administrativas que o *Designer* de Produto inserido no mercado de trabalho acredita que o profissional deve possuir, com as competências administrativas que o *Designer* de Produto do CEFET que termina o curso em menos de um ano possuem. Esse objetivo é observado mediante as pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas nesse

estudo. Foi observado com esse objetivo específico que existem algumas competências administrativas que necessitam de um maior aprimoramento do profissional do *Design*, assim como existem outras competências que demonstram que o profissional do *Design* de Produto do CEFET está bem preparado para o mercado de trabalho.

Como mencionado anteriormente, percebe-se que o futuro *Designer* formado no CEFET está de certa forma bem preparado, apesar de possuir muitas competências mais baixas do que o necessário, estão bem próximas. Sendo que, pode-se observar que muitas competências que o profissional que atua no mercado de trabalho deve possuir são superadas pelos futuros *Designers*, como por exemplo, a capacidade de síntese, a capacidade de liderar pessoas entre outros. Ressalta-se que apesar desse bom preparo, existem melhoras a serem feitas para que o profissional seja mais completo como, por exemplo, melhorar a capacidade de organização pessoal.

Observa-se que muitas das competências administrativas mesmo não sendo discutidas no âmbito do *Design*, são observadas intrinsecamente na profissão do *Designer*. Nota-se que vale ressaltar que ambos os profissionais vivem em busca de soluções, sendo essas importantes para o ser humano.

Caso as competências administrativas essenciais para o *Designer*, como por exemplo, a tomada de decisão, o trabalho em equipe entre outros, não sejam bem atendidos, o profissional da área de *Design* acabará perdendo seu espaço perante o mercado de trabalho. Assim como, as competências que não são essenciais como a de liderança, por exemplo, não forem atendidas, pode ocorrer a desqualificação do profissional em sua atuação profissional.

Com relação ao curso Superior de *Design* de Produto do CEFET, que é o objeto de estudo dessa pesquisa, mesmo com pouco tempo de existência, vêm crescendo mais a cada ano. O curso possui uma alta integração entre as disciplinas estudadas pelos acadêmicos, o que contribui de forma eficaz para a formação do perfil do futuro profissional.

O curso apresenta também como principal competência projetar objetos, equipamentos e sistemas industrializáveis, a fim de considerar a satisfação das necessidades do ser humano e suas relações com o ambiente. Além disso, a formação do profissional de *Design* possui ênfase aos aspectos tecnológicos de projetos de produtos, além de contemplar as áreas de empreendimento e gestão do *Design* em disciplinas do final do curso.

Vale lembrar que o curso possui muitos laboratórios com maquinários, além de possuir uma grande quantidade de multimídia o que facilita o aprendizado dos acadêmicos. Observa-se também o fato de ser um curso que dispõe da prática, ou seja, os acadêmicos terminam a graduação preparados para ingressar prontamente no mercado de trabalho.

Em se tratando das áreas em questão, averigua-se que tanto do profissional do *Design* quanto do profissional atuante da área de Administração possuem valores essenciais mencionados no decorrer dessa pesquisa. Os membros das organizações necessitam ter valores como a integridade, além de precisarem inovar, devem saber comunicar-se abertamente e como trabalhar em equipe, além de tratar todos com respeito; precisam criar um ambiente que aproxime pessoas talentosas para poder se adaptar às mudanças, e aumentar a produtividade.

Percebe-se que tanto o *Designer* quanto o Administrador não somente oferecem um negócio ou prestam um serviço para as organizações, mas também se referem a indivíduos que praticam uma atividade intelectual. Visto que, tanto o *Design* como a Administração são atividades que geram conhecimento para as empresas. Faz-se necessário que esses profissionais sejam mais valorizados perante as organizações. Já que como dito no decorrer dessa pesquisa as empresas se preocupam, ainda hoje, mais com seus produtos do que com seus colaboradores. As organizações então dever-se-iam observar esses profissionais como partes essenciais do capital intelectual das empresas, visto que, são as pessoas que vão atingir as metas das empresas e fornecer contribuições para bons resultados. Faz-se necessário valorizar o conhecimento em busca de uma melhoria contínua para as organizações.

Verifica-se que mesmo hoje o profissional da área da Administração em específico muitas vezes não é tão valorizado como mencionado anteriormente, e, além disso, em muitos casos é substituído por profissionais de outras áreas. Já com o *Designer* não é diferente. A profissão muitas vezes é observada como mera questão de estética e, além disso, ocorre que ao invés de haver a contratação de um profissional da área, muitas empresas copiam produtos de outras organizações principalmente de outros países.

Além disso, ambas as profissões estão também focadas no futuro e precisam enfrentar diversos desafios seja por meio de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais, seja por meio de novos produtos ou serviços e precisam de condições para que isso ocorra.

Pode-se dizer que o profissional da área de *Design* de Produto difere do profissional da área de Administração em sua postura perante suas atividades. O *Designer* busca a desordem para que possa criar. Por outro lado, o Administrador busca a ordem para que possa organizar, controlar, planejar e liderar, apesar do fato de que o *Designer* faz muitos dos processos dos Administradores, mesmo que intrinsecamente. Entretanto, a forma como eles atuam é diferenciada. Percebe-se a importância de um equilíbrio. O Administrador precisa inovar mais, enquanto que o *Designer* precisa saber se limitar um pouco mais em alguns casos.

Por fim, nota-se que o *Design* e a Administração são áreas que podem se integrar. E que o profissional da área de *Design* pode perfeitamente atuar em alguns processos da área de Administração assim como o profissional da área de Administração pode atuar em alguns dos processos da área de *Design*.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros

Pode-se citar muitas recomendações para novos estudos. Primeiramente recomenda-se fazer a mesma pesquisa, entretanto, com o enfoque contrário. Ou seja, observar as competências do profissional do *Design* de Produto para os Administradores.

Poder-se-ia realizar também um estudo dos profissionais da área de *Design* de Produto com relação as suas competências administrativas do Brasil, visto que o contrário também seria possível, ou seja, observar as competências do *Designer* de Produto com relação ao Administrador do Brasil.

Nota-se que outro ponto que poderia ser abordado é com relação ao projeto de produto. Tudo que poderia ser oferecido com estudos sobre a administração para que fossem aprimorados os processos de desenvolvimento de produtos.

Assim como poderia ser feito um estudo sobre cada etapa do processo de desenvolvimento de produtos descrita no presente estudo, como por exemplo, a etapa de planejamento, a etapa do informacional, a etapa do conceitual e a etapa do projeto detalhado.

Poderia ser realizado um trabalho apenas explanando a teoria e a prática do desenvolvimento de um produto sob a ótica de um *Designer* de Produto para o profissional da Administração.

De tal modo poderia ser realizado um estudo sobre os processos de produção sob a ótica do Administrador visando um aprimoramento dos processos do *Designer* de Produto.

A pesquisadora acredita também que existe a necessidade de explorar melhor o tema *Design*, já que muitos profissionais, incluindo os da área da administração, possuem informações errôneas sobre o assunto.

Percebe-se também a necessidade de novos estudos que propõe ambas as áreas abordadas nesse estudo combinadas a novas áreas, como por exemplo, em tratar do *Design* e da engenharia, ou da administração e da arquitetura.

Além do fato da realização de inúmeras outras pesquisas que tratam de áreas consideradas separadas e diferentes, para que sejam observadas as suas relações e o que existe

de integração entre uma e outra área. Já que se percebe que as áreas do conhecimento apesar de muitas vezes serem vistas de forma independente e isoladas fazem parte de um mesmo contexto de atuação que necessita de profissionais atualizados e prontos para agregar novos conhecimentos a sua experiência profissional.

Referências

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARMSTRONG, Andrés. Inovação X concorrência. *abcDesign*, São Paulo, n.2, p. 19, jun. 2005.
- AZZARELLA, Dennis; KOHNS, Lee. **Revolução industrial**. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1968.
- BAGNO, Marcos. **Dramática da língua portuguesa: tradição gramatical, mídia & exclusão social**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- BAXTER, M. **Projeto de Produto: guia prático para o Design de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.
- BAZERMAN, M. **Processo Decisório: para cursos de Administração, Economias e MBAs**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.
- BERLO, David K. **O processo da comunicação – Introdução a teoria e a prática**. 9. ed Martins Fontes. São Paulo: 1999.
- BERNHOEFT, R. **Como tornar-se empreendedor - em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.
- BERNSEN, Jens. **Design: defina primeiro o problema**. Florianópolis: SENAI, 1995.
- BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BLANCHARD, Kenneth H; HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1974.
- BONSIEPE, Gui. **Design : do material ao digital**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.
- BORGES, Adélia. *Design para melhorar a vida*. *abcDesign*, São Paulo, n.2, p. 10-11, jun. 2005.
- BURDEK, Bernhard E. **História, teoria e prática do design de produtos**. . São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- CARMEL-ARTHUR, Judith. **Bauhaus**. São Paulo: Cosac & Naify, 2001.
- CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CBO - **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>> Acesso em: 14 jul. 2008.

CEFET – Centro Federal de educação tecnológica. Disponível em:
<<http://www.cefetsc.edu.br>>. Acesso em: 11 jul. 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3.ed. McGraw-Hill. São Paulo, 1983.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COOPERS; LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CUNHA, Frederico Carlos da. **A proteção legal do design: propriedade industrial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lucerna, 2003.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEFFUNE, Deise; DESPRESBITERIS, Lea. **Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões**. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2002.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORFLES, Gillo. **El diseno industrial y su estetica**. Barcelona: Labor, 1977.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão do administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998a.

_____. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Introdução a administração**. 3.ed. São Paulo : Pioneira, 1998b.

_____. **Uma jornada intelectual**. São Paulo: HSM, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FONTOURA, Antônio M. Sinto, penso, logo desenho. *abcDesign*, São Paulo, n.11, p. 32-35, mar. 2005.

GERBER, Michael E. **Empreender: fazendo a diferença**. São Paulo, Fundamento Educacional, 2004.

HESKETT, John. **Desenho industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

ICSID - **Conselho Internacional de Instituições de Design Industrial**. Disponível em: <www.icsid.org>. Acesso em: 11 jul 2008.

KANDINSKY, Wassily. **Curso de Bauhaus**. São Paulo: Martins fontes Ltda, 1996.

KIECHEL, Walter et al. A empresa do ano 2020. **HSM Management**, São Paulo, n. 1, p. 38-46, mar/abr. 1997.

KOCHE, Jose Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação a pesquisa**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing : edição compacta**. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.

LAGRANHA, Hugo. **Regulamentação da profissão de Design no Brasil**. Projeto de lei nº 1.965, de 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOJACONO, Gabriella; ZACCAI, Gianfranco. A empresa focada no *Design*. **HSM Management**, São Paulo, n.8, p. 97-106, nov/dez. 2004.

MACEDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 2007. 8. ed. Rio de Janeiro, FV, 2007.

MALDONADO, Tomás. **El diseño Industrial Reconsiderado**. México. Ediciones G. Gili, 1993.

MANUAL de gestão de design. Centro Português de *Design*, 1997.

MANZINI, Ezio. VEZZOLI, Carlo. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

MASI, Domenico de. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5.ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEC - **Ministério da Educação e Desportos**. Disponível em <www.mec.gov.br>. Acesso em: 14 jul. 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MUNARI, Bruno. **Das coisas nascem coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

_____. **Design e comunicação visual**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NEWMAN, William. **Ação Administrativa**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1989.

OTTO, Wagner. **Museu histórico nacional**. Disponível em: <<http://www.museuhistoriconacional.com.br>>. Acesso em: 25 ag. 2008.

PINA, V., et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROZENFELD, Henrique et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHIAVINI, Reginaldo. Para que ou por que estudar *design*?. **abcDesign**, São Paulo, n.2, p. 36-37, jun. 2005.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro. Livros técnicos e científicos Editora S.A. 2000.

SHANNON, C; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1962.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SMITH, Adam. **Uma investigação sobre a natureza e causas da Riqueza das nações**. Curitiba: HEMUS, 2001.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

STRAUB, E; et al. **Abc do rendering**. Curitiba: Infólio, 2004.

STRUNCK, Gilberto Luiz. **Viver de design**. Rio de Janeiro: 2AB, 2004.

TIEDTKA, Jeanne. Se os executivos pensassem como *designers*. **HSM Management**, São Paulo, n.62, p. 40-44, mai/jun. 2007.

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos PMBOK®
Guide 2004. Edition Project Management Institute - PMI®.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WECHSLER, Solange Muglia. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: PSI, 1998.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações**. São Paulo: Editora STS, 1998.

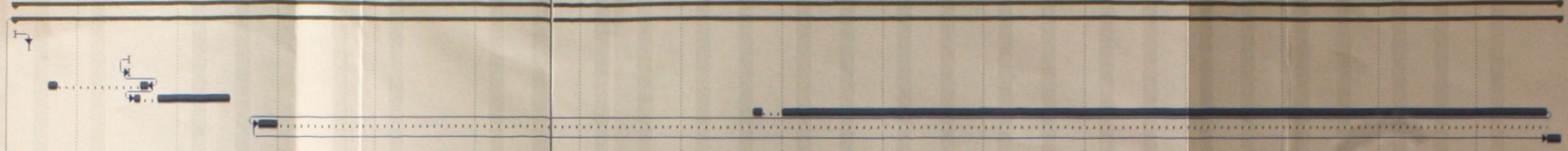
ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência – por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

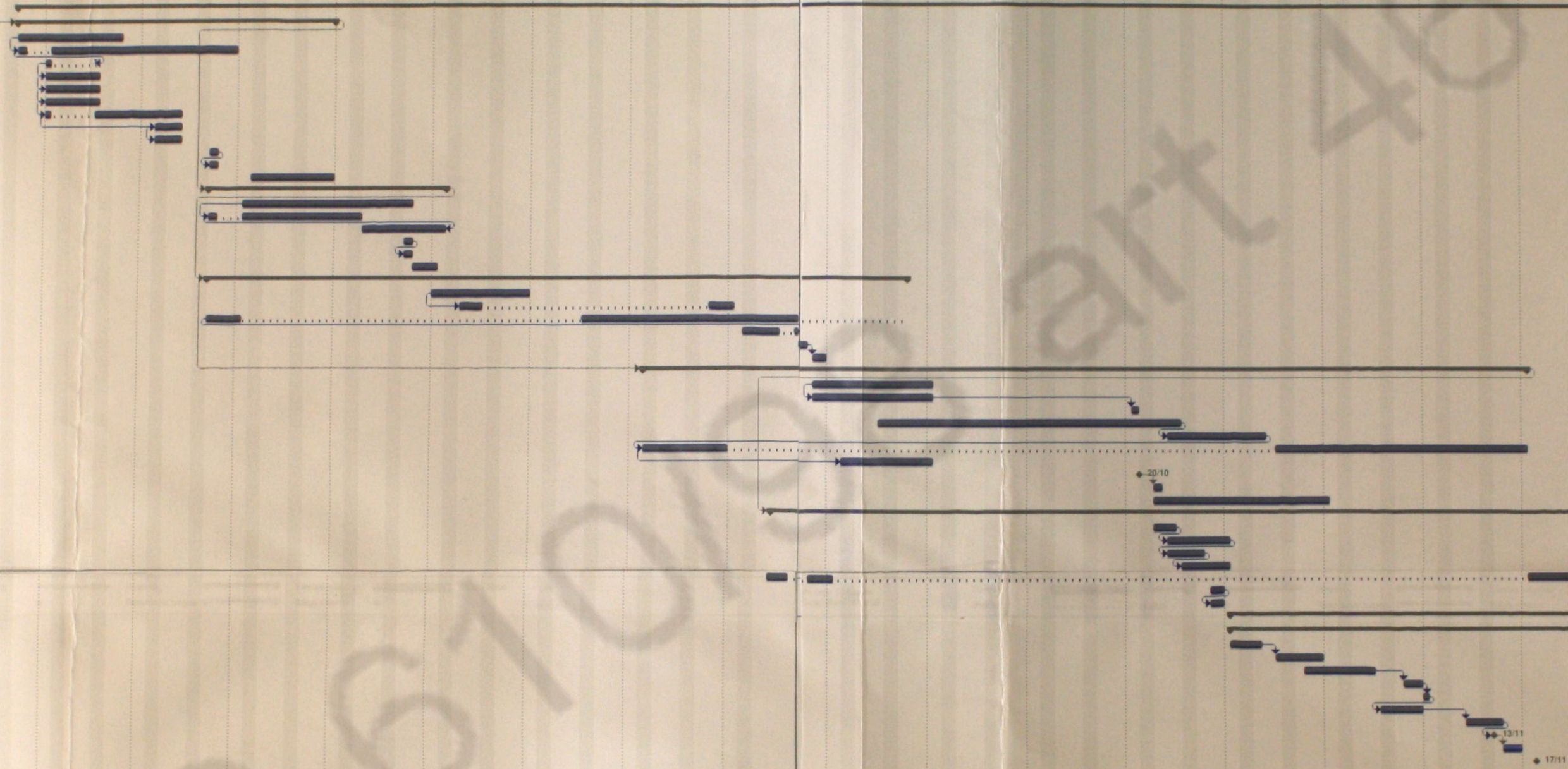
_____. **O modelo das competências – trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.

ZIKMUND, Willian G. **Princípios de pesquisa de marketing**. São Paulo: Thompson, 2006.

APÊNDICE A
Cronograma no *MS Project*®

Nome da tarefa	Duração	Início	Término	2/Mar/08	9/Mar/08	16/Mar/08	23/Mar/08	30/Mar/08	6/Abr/08	13/Abr/08	20/Abr/08	27/Abr/08	4/Mai/08	11/Mai/08	18/Mai/08	25/Mai/08	1/Jun/08	8/Jun/08	15/Jun/08	22/Jun/08		
TCC Administração	368 dias?	Ter 4/3/08	Ter 16/12/08																			
PARTE 1 - 2008/1	140 dias	Ter 4/3/08	Sex 20/6/08																			
Definições	140 dias	Ter 4/3/08	Sex 20/6/08																			
Preparar cronograma	1 dia	Ter 4/3/08	Ter 4/3/08																			
Definição do Tema	1 dia	Qua 5/3/08	Qua 5/3/08																			
Matrícula/Início na disciplina de Projeto de estágio	1 dia	Qua 12/3/08	Qua 12/3/08																			
Informações sobre orientadores	1 dia	Qua 12/3/08	Qua 12/3/08																			
Levantar informações sobre coorientador	8 dias	Sex 7/3/08	Qui 13/3/08																			
Conversar com possível orientador	9 dias	Qui 13/3/08	Qua 19/3/08																			
Procurar sobre configurações de TCC	63 dias	Sex 25/4/08	Qui 19/6/08																			
Conversas online com orientadora	2 dias	Sex 21/3/08	Qui 19/6/08																			
Reunião com orientadora para discutir a primeira etapa do TCC	1 dia	Sex 20/6/08	Sex 20/6/08																			
PARTE 2 - 2008/2	157 dias?	Sex 1/8/08	Qua 10/12/08																			
Primeira etapa	24 dias	Sex 1/8/08	Sáb 23/8/08																			
Ver estrutura do texto	8 dias	Sex 1/8/08	Sex 8/8/08																			
Definir assuntos a serem abordados no TCC	15 dias	Sex 1/8/08	Sáb 16/8/08																			
Introdução	2 dias	Dom 3/8/08	Qua 6/8/08																			
Contextualização do problema de pesquisa	4 dias	Dom 3/8/08	Qua 6/8/08																			
Objetivos gerais e específicos	4 dias	Dom 3/8/08	Qua 6/8/08																			
Justificativa	4 dias	Dom 3/8/08	Qua 6/8/08																			
Levantamento bibliográfico a partir de livros e do portal da CAPES	8 dias	Dom 3/8/08	Ter 12/8/08																			
Conversas online com orientadora	1 dia	Seg 11/8/08	Ter 12/8/08																			
Revisão do texto pela orientadora	1 dia	Seg 11/8/08	Ter 12/8/08																			
Reunião com a orientadora	1 dia	Sex 15/8/08	Sex 15/8/08																			
Ajustar cronograma	1 dia	Sex 15/8/08	Sex 15/8/08																			
Conversar com co-orientador	5 dias	Seg 18/8/08	Sáb 23/8/08																			
Segunda etapa	19 dias	Sex 15/8/08	Dom 31/8/08																			
Fundamentação teórica	12 dias	Dom 17/8/08	Sex 29/8/08																			
Conversas online com orientadora	10 dias	Sex 15/8/08	Seg 25/8/08																			
Revisão do texto pela orientadora	7 dias	Ter 26/8/08	Dom 31/8/08																			
Reunião com a orientadora	1 dia	Sex 29/8/08	Sex 29/8/08																			
Ajustar cronograma	1 dia	Sex 29/8/08	Sex 29/8/08																			
Enviar pesquisa para o co-orientador	4 dias	Sex 29/8/08	Dom 31/8/08																			
Terceira etapa	58 dias	Sex 15/8/08	Sex 3/10/08																			
Método (definição)	6 dias	Dom 31/8/08	Sáb 6/9/08																			
Definição do público-alvo das entrevistas e dos questionários	6 dias	Ter 2/9/08	Dom 21/9/08																			
Conversas online com orientadora	28 dias	Sex 15/8/08	Sex 3/10/08																			
Revisão do texto pela orientadora	3 dias	Seg 22/9/08	Qui 25/9/08																			
Reunião com a orientadora	1 dia	Sex 26/9/08	Sex 26/9/08																			
Ajustar cronograma	1 dia	Sáb 27/9/08	Sáb 27/9/08																			
Quarta etapa	70 dias?	Seg 15/9/08	Dom 16/11/08																			
Análise e discussão dos dados	10 dias	Sáb 27/9/08	Dom 5/10/08																			
Produção das entrevistas e dos questionários e pré testes	10 dias	Sáb 27/9/08	Dom 5/10/08																			
Aplicação do grupo focal	1 dia?	Dom 19/10/08	Dom 19/10/08																			
Aplicação dos questionários	22 dias?	Qua 1/10/08	Qua 22/10/08																			
Considerações finais	7 dias	Qua 22/10/08	Ter 28/10/08																			
Conversas online com orientadora	24 dias	Seg 15/9/08	Dom 16/11/08																			
Revisão do texto pela orientadora	6 dias	Seg 29/9/08	Dom 5/10/08																			
Reunião com a orientadora	0 dias	Seg 20/10/08	Seg 20/10/08																			
Ajustar cronograma	1 dia	Ter 21/10/08	Ter 21/10/08																			
Enviar pesquisa para o co-orientador	13 dias	Ter 21/10/08	Dom 2/11/08																			
Quinta etapa	102 dias	Qua 24/9/08	Qua 10/12/08																			
Organizar apêndices	2 dias	Ter 21/10/08	Qua 22/10/08																			
Configurar texto novamente	5 dias	Qua 22/10/08	Dom 26/10/08																			
Conversar com co-orientador	2 dias	Qua 22/10/08	Sex 24/10/08																			
Fazer resumo e abstract	4 dias	Qui 23/10/08	Dom 26/10/08																			
Conversas online com orientadora	40 dias	Qua 24/9/08	Qua 10/12/08																			
Reunião com a orientadora	1 dia	Sáb 25/10/08	Sáb 25/10/08																			
Ajustar cronograma	1 dia	Sáb 25/10/08	Sáb 25/10/08																			
PARTE 3 - 2008/2	68 dias?	Dom 26/10/08	Ter 16/12/08																			
Sexta etapa	68 dias?	Dom 26/10/08	Ter 16/12/08																			
revisão do planejamento (problemas até Justificativa)	3 dias	Dom 26/10/08	Ter 28/10/08																			
revisão da fundamentação teórica	3 dias	Qua 29/10/08	Sáb 1/11/08																			
revisão da análise	7 dias	Sex 31/10/08	Qua 5/11/08																			
revisão das sugestões e considerações finais	2 dias	Sex 7/11/08	Sáb 8/11/08																			
revisão das referências, anexos, apêndices e resumo	2 dias	Sáb 8/11/08	Dom 9/11/08																			
revisão da orientadora	2 dias	Qui 6/11/08	Sáb 8/11/08																			
preparação da apresentação	2 dias	Qua 12/11/08	Sex 14/11/08																			
Entrega do TCC	0 dias	Qui 13/11/08	Qui 13/11/08																			
revisão da apresentação pela orientadora	1 dia	Sex 14/11/08	Sáb 15/11/08																			
Pré apresentação do TCC para orientadora	0 dias	Seg 17/11/08	Seg 17/11/08																			
Revisões finais	8 dias	Sex 5/12/08	Sex 12/12/08																			
Entrega final em capa dura	1 dia?	Ter 16/12/08	Ter 16/12/08																			





LEI 9.670

APÊNDICE B

Pré teste do roteiro da entrevista

1) Com relação a cada competência, qual a capacidade de vocês e o que vocês acreditam que o profissional da área de *Design* de Produto necessita? Vocês acreditam que o *Designer* precisa ter essas competências?

- 2) tomar decisões
- 3) resolver problemas
- 4) tomar decisões em conjunto
- 5) planejar-se
- 6) planejar em equipe
- 7) definir estratégias
- 8) liderar pessoas
- 9) trabalhar em equipe
- 10) superar conflitos
- 11) negociação
- 12) receptividade à mudanças
- 13) atuar preventivamente
- 14) ser adaptável, ou seja, se adéqua rapidamente ao ambiente
- 15) síntese
- 16) raciocínio lógico
- 17) raciocínio abstrato
- 18) análise
- 19) espírito empreendedor
- 20) visão crítica
- 21) elaborar projetos em organizações
- 22) implementar projetos em organizações
- 23) realizar consultorias na área de gestão projetos
- 24) pensar racionalmente
- 25) criatividade e de inovação
- 26) aceitar bem adversidades
- 27) expressão e comunicação para os processos de negociação
- 28) expressão e comunicação entre a equipe
- 29) expressão e comunicação fora da equipe
- 30) conhecimentos do ramo de atuação (conhecimentos técnicos)
- 31) autocontrole
- 32) automotivação
- 33) autoanálise
- 34) organização pessoal
- 35) transferir e generalizar conhecimentos
- 36) administrar o próprio tempo
- 37) compreender, analisar e controlar o próprio comportamento
- 38) compreender e analisar o comportamento dos outros
- 39) aprender com a própria experiência e com a experiência alheia
- 40) analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades
- 41) motivar pessoas
- 42) Vocês acham que a Administração contribui para o *Designer* de Produto?
- 43) Como?
- 44) Tiveram ou tem contato em algum trabalho que realizou com a Área de Administração?
- 45) Qual contato?
- 46) Vocês têm alguma experiência com a Administração?
- 47) Que experiência?
- 48) Acreditam na integração entre a área de Administração e de *Design*?
- 49) O que vocês acreditam que integra?

APÊNDICE C

Roteiro final da entrevista

- 1) Tiveram ou têm contato em algum trabalho que realizou com a Área de Administração?
- 2) Qual contato?
- 3) Tiveram alguma experiência com a Administração?
- 4) Que experiência?
- 5) Onde vocês estão trabalhando atualmente? O que fazem?
- 6) Vocês acham que a Administração contribui para o *Designer* de Produto?
- 7) Como?
- 8) Com relação a cada competência abaixo citada, avalie a capacidade que vocês acreditam - com o conhecimento de mercado que possuem - que o *designer* necessita ter, quantificando em alta necessidade, média necessidade, baixa necessidade ou nenhuma necessidade.

(Vale ressaltar que é o que VOCÊS ACHAM NECESSÁRIO que o *Designer* possua e seu grau de relevância e não o que você possui).

tomar decisões

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

resolver problemas

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

tomar decisões em conjunto

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

planejar-se

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

planejar em equipe

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

definir estratégias

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

liderar pessoas

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

trabalhar em equipe

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

superar conflitos

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

negociação

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

receptividade à mudanças

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

atuar preventivamente

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

ser adaptável, ou seja, se adêqua rapidamente ao ambiente

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

síntese

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

raciocínio lógico

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

raciocínio abstrato

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

análise

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

espírito empreendedor

<input type="checkbox"/>	alto	<input type="checkbox"/>	médio	<input type="checkbox"/>	baixo	<input type="checkbox"/>	nenhum
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	--------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

visão crítica

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

elaborar projetos em organizações

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

implementar projetos em organizações

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

realizar consultorias na área de gestão projetos

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

pensar racionalmente

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

criatividade e de inovação

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

aceitar bem adversidades

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

expressão e comunicação para os processos de negociação

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

expressão e comunicação entre a equipe

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

expressão e comunicação fora da equipe

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

conhecimentos do ramo de atuação (conhecimentos técnicos)

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

autocontrole

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

automotivação

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

autoanálise

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

organização pessoal

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

transferir e generalizar conhecimentos

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

administrar o próprio tempo

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

compreender, analisar e controlar o próprio comportamento

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

compreender e analisar o comportamento dos outros

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

aprender com a própria experiência e com a experiência alheia

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

motivar pessoas

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Onde vocês acham necessário no trabalho do *designer* essa competência?

9) Acreditam na integração entre a área de Administração e de *Design*?

10) O que vocês acreditam que integra?

11) Cite algumas sugestões de assuntos envolvendo a área de administração e de *designer*.

12) Quais as considerações que vocês têm a fazer com relação ao que comentaram? Vocês possuem a abertura para comentar o que quiser sobre qualquer tema citado.

Este trabalho que está sendo realizado, visa analisar qual a contribuição das competências administrativas que tornam a área de Administração importante para a formação do profissional da área de *Design* de Produto.

A entrevista em grupo se propõe a analisar as competências que o *Designer* - formado há mais de um ano - observa que os *designers* precisam possuir e qual o grau de relevância.

Obrigada pela atenção!

APÊNDICE D

Pré-teste do questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ACADÊMICA: CARLA HAYDÉE LEONE QUARESMA

PRÉ TESTE DO QUESTIONÁRIO PARA O CURSO DE *DESIGN* DE PRODUTO

Assuntos Gerais

1) Com relação ao curso de *Design* de Produto do CEFET/SC você está:

<input type="checkbox"/>	Sétima fase
<input type="checkbox"/>	Oitava fase
<input type="checkbox"/>	Me formei no curso no segundo semestre de 2007
<input type="checkbox"/>	Me formei no curso no primeiro semestre de 2008

2) Você fez ou faz algum curso Superior ou técnico fora o curso de *Design* de Produto?

<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

3) Se a resposta anterior for não, pule essa questão. Se a resposta anterior for sim, responda:

- Qual ou quais cursos que você fez ou faz, e o nível (mestrado, pós graduação, etc) em que se encontra?

- Onde fez ou faz?

Como você avalia sua capacidade de:

10) tomar decisões

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

11) resolver problemas

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

6) tomar decisões em conjunto

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

7) planejar-se

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

8) planejar em equipe

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

9) delimitar estratégias

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

10) liderar pessoas

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

11) trabalhar em equipe

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

12) superar conflitos facilmente

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

13) negociação

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

14) receptividade a mudanças

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

15) atuar preventivamente

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

16) ser adaptável, ou seja, se adequa facilmente ao ambiente

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

17) síntese

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

19) raciocínio lógico (cálculos, deduções, etc)

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

20) raciocínio abstrato

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

21) análise

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

22) espírito empreendedor

<input type="checkbox"/>	alto	<input type="checkbox"/>	médio	<input type="checkbox"/>	baixo	<input type="checkbox"/>	nenhum
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	--------

23) visão crítica

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

24) desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações

APÊNDICE E

Questionário final



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ACADÊMICA: CARLA HAYDÉE LEONE QUARESMA

QUESTIONÁRIO PARA O CURSO DE *DESIGN* DE PRODUTO

Este questionário apresenta, como objetivo principal, coletar dados para um estudo sobre a interação entre a Administração e o *Designer* de Produto. Os resultados serão relatados no Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica acima citada.

Para responder este questionário, marque um X no quadrado ao lado da resposta escolhida nas questões de múltipla escolha.

Assuntos Gerais

1) Com relação ao curso de *Design* de Produto do CEFET/SC você está:

<input type="checkbox"/>	Sétima fase
<input type="checkbox"/>	Oitava fase
<input type="checkbox"/>	Me formei no curso no segundo semestre de 2007
<input type="checkbox"/>	Me formei no curso no primeiro semestre de 2008

2) Você fez ou faz algum curso Superior ou técnico fora o curso de *Design* de Produto?

<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

3) Se a resposta anterior for não, pule essa questão. Se a resposta anterior for sim, responda:

- Qual ou quais cursos que você fez ou faz, o nível (mestrado, pós graduação, etc) em que se encontra e em que local faz ou fez?

Como você avalia sua capacidade de:

12) tomar decisões

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

13) resolver problemas

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

6) tomar decisões em conjunto

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

8) planejar-se

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

8) planejar em equipe

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

10) definir estratégias

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

10) liderar pessoas

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

11) trabalhar em equipe

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

12) superar conflitos

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

13) negociação

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

14) receptividade à mudanças

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

15) atuar preventivamente

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

16) ser adaptável, ou seja, se adequa rapidamente ao ambiente

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

17) síntese

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

18) raciocínio lógico

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

19) raciocínio abstrato

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

20) análise

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

21) espírito empreendedor

<input type="checkbox"/>	alto	<input type="checkbox"/>	médio	<input type="checkbox"/>	baixo	<input type="checkbox"/>	nenhum
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	--------

22) visão crítica

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

23) elaborar projetos em organizações

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

24) implementar projetos em organizações

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

25) realizar consultorias na área de gestão projetos

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

26) pensar racionalmente

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

27) criatividade e de inovação

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

28) aceitar bem adversidades

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

29) expressão e comunicação para os processos de negociação

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

30) expressão e comunicação entre a equipe

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

31) expressão e comunicação fora da equipe

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

32) conhecimentos do ramo de atuação (conhecimentos técnicos)

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

33) autocontrole

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

34) automotivação

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

35) autoanálise

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

36) organização pessoal

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

37) transferir e generalizar conhecimentos

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

38) administrar o próprio tempo

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

39) compreender, analisar e controlar o próprio comportamento

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

40) compreender e analisar o comportamento dos outros

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

41) aprender com a própria experiência e com a experiência alheia

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

42) analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

43) motivar pessoas:

<input type="checkbox"/>	alta	<input type="checkbox"/>	média	<input type="checkbox"/>	baixa	<input type="checkbox"/>	nenhuma
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

Com relação à Administração

53) Você acha que a Administração contribui para o Designer de Produto?

<input type="checkbox"/>	contribui muito
<input type="checkbox"/>	contribui
<input type="checkbox"/>	neutro
<input type="checkbox"/>	contribui pouco
<input type="checkbox"/>	não contribui
<input type="checkbox"/>	não sei responder

Com o que contribui? _____

54) Teve ou tem contato em algum trabalho que realizou com a Área de Administração?

<input type="checkbox"/>	muito contato
<input type="checkbox"/>	pouco contato
<input type="checkbox"/>	nenhum contato
<input type="checkbox"/>	nunca trabalhei

Se teve, qual o contato? _____

55) Tem alguma experiência com a Administração?

<input type="checkbox"/>	muita experiência
<input type="checkbox"/>	pouca experiência
<input type="checkbox"/>	nenhuma experiência

Se teve, qual experiência? _____

47) Acredita na integração entre a área de Administração e de Design?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

Obrigada pela atenção!

APÊNDICE F

Comparação dos dados obtidos

