

Diego Daniel Casas

**O DESIGN *THINKING* COMO ENFATIZADOR DA GESTÃO DE
DESIGN EM NÍVEL ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA
TÊXTIL: O CASO MARISOL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Design e Expressão Gráfica.

Orientador: Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.

Florianópolis
2012

Catálogo na fonte elaborada pela Biblioteca Universitária
da Universidade Federal de Santa Catarina.

C335d Casas, Diego Daniel

O design *thinking* como enfatizador da gestão de design em nível estratégico de uma empresa têxtil [dissertação] : o caso Marisol / Diego Daniel Casas ; orientador, Eugenio Andrés Díaz Merino. - Florianópolis, SC, 2012.

116 p.: il., grafs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Inclui referências

1. Desenho gráfico. 2. Desenho industrial. 3. Gestão de design. 4. Indústria têxtil. 5. Planejamento estratégico. I. Merino, Eugenio Andrés Díaz. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica. III. Título.

CDU 744.42

Diego Daniel Casas

**O DESIGN *THINKING* COMO ENFATIZADOR DA GESTÃO DE
DESIGN EM NÍVEL ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA
TÊXTIL: O CASO MARISOL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Design e Expressão Gráfica”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Florianópolis, 12 de março de 2012.

Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Eugenio Andrés Díaz
Merino, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof. Milton Luiz Horn Vieira,
Dr.
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof.^a Albertina Pereira
Medeiros, Dr.^a
Membro Externo
Universidade do Estado de
Santa Catarina

Prof. Francisco Antonio Pereira
Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa
Catarina

Em memória de meu avô Daniel.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a **Deus**, por ter guiado meu caminho e dado força e inspiração para concluir esta etapa.

Ao meu orientador, Prof. Eugenio Andrés Díaz **Merino**, pela orientação atenta, incentivo, apoio e paciência em todas as etapas do projeto.

A minha **família**, que sempre me incentivou a ir adiante.

A minha namorada **Caroline**, pela paciência, compreensão e incentivo.

Aos professores do Pós Design, em especial **Milton** e **Fialho** pelas colaborações durante a banca.

A professora **Albertina** Pereira Medeiros por contribuir e aceitar fazer parte da banca.

A Universidade Federal de Santa Catarina (**UFSC**) e ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica (**Pós Design**) pela oportunidade de realização do mestrado.

A **Marisol**, que permitiu a realização deste estudo de caso.

E a todos que, diretamente ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

“A descoberta consiste em ver o que todo mundo viu e pensar o que ninguém pensou.”
(Albert von Szent-Gyorgyi)

RESUMO

Esta pesquisa tem como problemática a presença do nível estratégico de gestão de design em uma indústria do setor têxtil. Por isto, buscou-se compreender os níveis de gestão de design e, por meio de um estudo de caso, sistematizar como o design *thinking* pode contribuir para enfatizar o nível estratégico na organização alvo do estudo. Quanto ao objeto do estudo, trata-se na indústria têxtil catarinense Marisol, pertencente ao segmento do vestuário. Para formar a base do referencial teórico foi realizada pesquisa bibliográfica, onde foram tomados como referência livros, artigos e periódicos da área de design, gestão de design, inovação e design *thinking*. Para atingir os objetivos da etapa prática, composta pelo estudo de caso, foram utilizadas entrevistas, observações diretas e triangulações de dados. Os resultados atingidos pela pesquisa mostram que o design cumpre importante papel junto às organizações, promovendo a competitividade e diferenciação destas no mercado por meio de propostas inovadoras de produtos e serviços. Para cumprir com eficácia e eficiência este papel, o design deve estar estreitamente ligado à gestão das organizações às quais faz parte. Este processo, intitulado gestão de design, ocorre em três níveis, cada um com sutis diferenças, sendo que o nível estratégico é o recomendado por aproximar o design das estratégias da organização. Fica claro que também que a abordagem intitulada design *thinking* pode prestar um grande serviço às organizações e quanto mais a abordagem é utilizada para inovar e resolver problemas, mais claro fica o papel que o design cumpre nas organizações e conseqüentemente, maior é a relação que o design passa a ter com as estratégias e objetivos das mesmas.

Palavras-chave: Design *thinking*. Design. Gestão de design. Inovação. Marisol. Indústria têxtil.

ABSTRACT

This research is problematic presence of strategic level management design in a textile industry. Therefore, we sought to understand the levels of management and design, through a case study, systematize how design *thinking* can help to emphasize the strategic level study in the target organization. As the study object, it is in the textile industry of Santa Catarina, Marisol belonging to the garment segment. To form the basis of the theoretical literature search was conducted to where they were taken as reference books, articles and periodicals in the field of design, design management, innovation and design *thinking*. To achieve the objectives of stage practice, composed of the case study, we used interviews, observations and triangulation of data. The results achieved by the survey show that design plays an important role within organizations, promoting competitiveness and market differentiation of these proposals through innovative products and services. To fulfill this role effectively and efficiently, the design must be closely linked to management of organizations to which part. This process, called design management occurs at three levels, each with subtle differences, and the strategic level is the recommended approach for the design of strategies. It is clear also that the approach called design *thinking* can be of great service to organizations and the more the approach is used to innovate and solve problems, the clearer it is the role that the design meets the organizations and hence the ratio is greater than the design is replaced with the strategies and objectives of same.

Keywords: Design *thinking*. Design. Design management. Innovation. Marisol. Textile.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Funções Administrativas.....	36
Figura 02 – Níveis de Administração.....	37
Figura 03 – Habilidade gerenciais & hierarquia.....	38
Figura 04 – Processo design <i>thinking</i>	61
Figura 05 – Estrela do design <i>thinking</i>	62
Figura 06 – Critérios de inovação em design.....	67
Figura 07 – Primeiras instalações Marisol.....	77
Figura 08 – Unidade Jaraguá do Sul (sede).....	78
Figura 09 – Marcas Marisol.....	78
Figura 10 – One Store.....	79
Figura 11 – Organograma geral.....	80
Figura 12 – Organograma design.....	87
Figura 13 – Organograma diretoria de marcas.....	88
Figura 14 – Processo de design Marisol.....	88
Figura 15 – Academia do Varejo.....	89
Figura 16 – Organograma gestão de design.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Departamento e visões.....	32
Quadro 02 – Níveis e tipos de inovação.....	40
Quadro 03 – Ramificações do design e suas dimensões.	45
Quadro 04 – Negócio x Demana.	51
Quadro 05 – Caixa de ferramentas do gestor de design.	55
Quadro 06 – Pontos fortes e fracos dos materiais.	73

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	27
1.1.	Apresentação da temática e contextualização.....	27
1.2.	Objetivos.....	29
1.2.1.	Objetivo geral.....	29
1.2.2.	Objetivos específicos.....	29
1.3.	Perguntas de pesquisa / Pressuposto.....	29
1.3.1.	Perguntas de pesquisa.....	29
1.3.2.	Pressuposto.....	29
1.4.	Justificativa.....	29
1.5.	Delimitação.....	31
1.6.	Caracterização da pesquisa.....	32
1.7.	Estrutura da dissertação.....	33
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	35
2.1.	Gestão, inovação e design.....	35
2.2.	Gestão de design.....	46
2.3.	Design <i>thinking</i>	58
2.4.	Análise e síntese.....	69
3.	ESTUDO DE CASO.....	71
3.1.	Proc. metodológicos do estudo de caso.....	71
3.1.1.	Caracterização geral.....	71
3.1.2.	Materiais e métodos.....	74
3.2.	O caso Marisol.....	75
3.2.1.	Apresentação.....	75
3.2.2.	Coleta de dados.....	80
3.2.2.1	Entrevista – Recursos Humanos.....	80
3.2.2.2	Entrevista – Comercial.....	82
3.2.2.3	Entrevista – Produção.....	83
3.2.2.4	Entrevista – Alta Direção.....	84
3.2.2.5	Entrevista – Design.....	85
3.2.2.6	Observações diretas.....	89
3.2.2.7	Triangulação de dados.....	90
3.2.4	Sistematização design <i>thinking</i>	94
3.2.5	Análise e síntese.....	96
4.	CONCLUSÕES.....	99
	REFERÊNCIAS.....	101
	APÊNDICES	109

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os aspectos introdutórios do projeto de dissertação juntamente com a problemática, objetivos, perguntas de pesquisa, pressuposto, justificativa, delimitação, caracterização geral da pesquisa e estrutura.

1.1 APRESENTAÇÃO DA TEMÁTICA E CONTEXTUALIZAÇÃO

No competitivo mundo corporativo, as organizações necessitam responder rapidamente as exigências de seus clientes para manterem-se ativas no mercado. Mas é fundamental que, além de estarem atentas às constantes mudanças mercadológicas, elas construam uma cultura interna capaz de incentivar práticas inovadoras.

Serafim (2008) diz que organizações inovadoras tendem a atingir maior lucratividade, sendo que o grau de inovação destas é um fator determinante para sua competitividade. Atrelado a isto está o design, concretizando novas ideias em forma de projetos que posicionam a organização e influenciam na percepção da mesma no mercado.

Assim sendo, é importante a maneira como é conduzida a gestão de design neste meio. Esta é definida por Gimeno (2000, p.25) como o “conjunto de técnicas de gestão empresarial dirigida a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que obtém a organização pela incorporação e utilização do design como instrumento de sua estratégia empresarial”.

A gestão de design pode operar em diferentes níveis dentro da organização, sendo estes: operacional, tático (ou funcional) e estratégico (MARTINS e MERINO, 2008; MOZOTA, 2003; MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN, 1997).

Cada um dos níveis possui suas especificações: o nível operacional encontra-se intimamente relacionado com a concepção do projeto, o tático diz respeito à inserção do design no ambiente da organização e o nível estratégico integra o design na estratégia da mesma.

De acordo com Martins e Merino (2008, p.229),

cada vez mais o design caminha para uma nova configuração, na qual projetos de forma isolada e apenas operacionais vêm perdendo espaço para projetos sistêmicos e estratégicos, vistos pelos seus resultados como importantes avanços para as

organizações, e não mais uma relação fragmentada entre o design e a organização que acaba na entrega do projeto e no pagamento dos custos.

Nota-se, no entanto, que apesar do nível estratégico mostrar-se ideal, este não está presente na maioria das organizações que se utilizam da gestão de design. Talvez dada à ânsia por soluções pontuais e eficientes, estas organizações costumam gerir o design nos níveis operacional e tático. Borba & Reyes (2006, p.01) reforçam que

o que se percebe na prática é que enquanto algumas empresas identificam o design como forma, desconsiderando sua dimensão estratégica, outras reforçam métodos de inovação alicerçados em questões relacionadas à qualidade e muitas vezes contraditórias ao processo de inovação.

Uma abordagem atual, que visa corroborar com a ideia de que a gestão de design em nível estratégico é fundamental para a inovação das organizações, é o conceito de design *thinking*. Esta abordagem, segundo Brown (2009), propõe a incorporação dos métodos de solução de problemas e de geração de ideias dos designers à organização tradicional visando ampliar horizontes e incentivar uma orientação mais inovadora. A ideia é criar valor para a organização por meio de uma abordagem centrada no ser humano e sugere uma evolução de fazer design (operacional) para pensar design (estratégico).

Neste sentido, esta pesquisa tem como problemática a presença do nível estratégico de gestão de design em uma indústria do setor têxtil. Por isto, pretende-se compreender os níveis de gestão de design e, por meio de um estudo de caso, sistematizar como o design *thinking* pode contribuir para enfatizar o nível estratégico na organização alvo do estudo.

Para a pesquisa bibliográfica que forma a base do referencial teórico, foram tomados como referência livros, artigos e periódicos da área de design, gestão de design, inovação e design *thinking*. Para atingir os objetivos da etapa prática, composta pelo estudo de caso, foram utilizadas entrevistas, observações diretas e triangulações de dados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Sistematizar como o design *thinking* pode contribuir para enfatizar o nível estratégico de gestão de design da indústria têxtil alvo do estudo de caso.

1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar gestão de design e design *thinking* e compreender seus conceitos e princípios;
- Relacionar a gestão de design em nível estratégico com o design *thinking*;
- Diagnosticar a situação dos níveis de gestão de design na organização alvo do estudo de caso;
- Sugerir ações dentro da abordagem do design *thinking* que possam enfatizar o nível estratégico de gestão de design na organização alvo do estudo.

1.3 PERGUNTAS DE PESQUISA / PRESSUPOSTOS

1.3.1 Perguntas de pesquisa

Qual é a contribuição que o design *thinking* pode oferecer para dar ênfase ao nível estratégico de gestão de design?

Por que há ênfase maior nos níveis operacional e tático da gestão de design do que no nível estratégico na indústria têxtil alvo do estudo de caso?

1.3.2 Pressuposto

O pressuposto dessa dissertação parte de que há ênfase maior nos níveis operacional e tático do design do que no nível estratégico de gestão de design.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Gurgel (2006), os problemas que as organizações vêm enfrentando envolvem cada vez mais transformações, tomadas de decisões e desenvolvimento de soluções que nem sempre podem ser

embasadas em experiências anteriores, o que torna a inovação fator preponderante.

Neste contexto, o Manual de Gestão de Design (1997) acrescenta que as atividades de uma organização só podem ser eficazes se forem constantemente renovadas, de modo a gerar-se um conflito entre a gestão que deve ter em conta as operações atuais e a necessidade de inovação.

Isto mostra o quão importante é pesquisar a gestão de design, uma vez que por meio dela é possível ligar a inovação ao mundo da empresa que, do ponto de vista da sua organização e economia, é incapaz de absorver muitas das transformações que surgem.

Clemente (2007) reforça que organizações que inovam têm desempenho superior, sendo que o faturamento médio destas é de R\$ 135,5 milhões. Isto, ainda segundo o autor, contrasta com a média das organizações focadas em produtos padronizados, cujo faturamento é de R\$ 25,7 milhões e com a média das que não diferenciam nem produto e nem processos, com faturamento cerca de R\$ 1,3 milhões.

Na indústria têxtil não é diferente, sendo que as inovações foram muito acentuadas durante toda a década de 1990, possibilitadas pelo desenvolvimento das fibras artificiais e pelo progresso técnico observado no setor de bens de capital. Isto aumentou exponencialmente a produtividade nos últimos anos o que refletiu diretamente sobre o faturamento do setor, que segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) (2012), é estimado em 60,5 bilhões de dólares, empregando mais de 1,7 milhões de pessoas e sendo responsável por 3,5% do PIB Brasileiro.

Tamanho produtividade e crescimento devem ser gerenciados de maneira adequada, o que torna a gestão de design ainda mais importante. Phillips (2008) deixa claro que por meio da gestão de design, o designer participa na construção da visão, estratégia e vantagens competitivas da corporação.

No entanto, mesmo sendo a gestão de design, peça participante do sistema de produção e consumo das organizações, nota-se, como já dito, que esta ainda é tratada predominantemente em nível operacional e tático. Esta pesquisa mostra-se relevante também neste sentido, de corroborar (inicialmente junto ao alvo do estudo) a importância de se haver o pensamento estratégico na gestão de design. Isto, segundo Martins e Merino (2008), agrega desde benefícios em relação à economia, aumentando o potencial de competição da organização até em relação à imagem desta, conferindo-lhe boa percepção junto ao mercado.

Caminhando junto a tudo isto está o design *thinking*. Diferentes artigos mostram os resultados que esta abordagem vem alcançando em âmbito empresarial (SERRAT, 2010; SATO et al, 2010; BELL, 2007). No entanto, acredita-se haver a necessidade de verificar a abordagem em âmbito regional uma vez que Brown (2009) deixa claro que ela atende diferentes tipos de organizações.

Finalmente, teorizar de maneira científica sobre o tema demonstra a originalidade e atualidade desta pesquisa, já que os principais livros do tema foram lançados no final do ano de 2009 e, em âmbito nacional, o que é encontrado de material original (sem serem traduções) são principalmente artigos.

1.5 DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa se delimita a sistematizar como o design *thinking* pode contribuir para enfatizar o nível estratégico de gestão de design da indústria têxtil Marisol.

A organização Marisol foi escolhida como objeto de estudo devido à disposição desta para com a pesquisa e por possuir um departamento interno de design, o que configura atuação em nível tático da gestão de design. A representatividade da empresa no setor têxtil e a localização geográfica que permitiu a pesquisa *in loco* também influenciaram na escolha.

Nas entrevistas, instrumento de coleta de dados do estudo, delimitou-se aos gestores dos departamentos envolvidos, por entender que, uma vez que estes são responsáveis pelas tomadas de decisão e possuem relacionamento mais próximo com as estratégias da organização.

Por sua vez, a definição dos departamentos envolvidos nas entrevistas baseou-se na fundamentação teórica acerca dos níveis de gestão de design e na visão que se pretendia obter em cada um desses níveis. O quadro 01 a seguir descreve estas visões.

Quadro 01 – Departamento e visões

DEPARTAMENTO DO GESTOR	VISÃO PRETENDIDA
Design	Operacional, específica do processo de design.
Recursos Humanos	Tática, como ocorre seleção dos designers.
Alta Direção	Estratégica, visão macro do processo.
Produção	Processo produtivo, entre design e mercado.
Comercial	Resultado, depois que produto vai para o mercado.

Fonte: arquivo do autor

1.6 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2010, p.01), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. O autor acrescenta que a pesquisa é desenvolvida mediante o agrupamento dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica.

Do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa pode ser classificada como **aplicada**, pois visa “à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2010, p.27). No que diz respeito à forma de abordagem do problema, se classifica como uma **pesquisa qualitativa**, uma vez que aplica interpretações subjetivas para entendimento dos fenômenos organizacionais (CLEMENTE, 2007).

Com relação aos objetivos, é classificada como **pesquisa exploratória**. Para Gil (2010, p.01), este tipo de pesquisa tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e, seu planejamento tende a ser flexível, pois interessa considerar o mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 71) a finalidade da **pesquisa bibliográfica** é “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Neste sentido, é apresentada uma revisão literária sobre os temas

centrais: gestão de design, design *thinking* e indústria têxtil. Dentre as fontes utilizadas estão artigos de periódicos, livros, teses, dissertações e material disponibilizado na internet.

Na **pesquisa documental** foi feito uso de materiais e documentos internos da indústria alvo do estudo, com o intuito traçar seu perfil institucional e diagnosticar aonde situa-se o design em seu organograma. De acordo com Gil (2010) a pesquisa documental é utilizada em praticamente todas as ciências sociais e constitui um delineamento de grande importância.

Para Martins (2006), no **estudo de caso** busca-se entender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso completo. Yin (2006, p.20) acrescenta que “utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo”. Nesta etapa foram utilizados como materiais para coleta de dados: análises de documentos, observações in loco e entrevistas.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada com base nas orientações da Universidade Federal de Santa Catarina, especificamente do Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica, sendo dividida em cinco capítulos, apresentados a seguir:

Capítulo 01: é feita a **introdução** ao estudo, contextualizando e apresentando a temática, a problemática, os objetivos e as justificativas. É também apresentada a pergunta de pesquisa e seus pressupostos, assim como as delimitações que norteiam o trabalho e o caráter da pesquisa de modo geral.

Capítulo 02: aborda a **fundamentação teórica** que serve de base para o estudo. São apresentados inicialmente conceitos que definem design, gestão e inovação. Em seguida, aprofunda-se na gestão de design, revisando cada um de seus três níveis. Finalmente, é abordado o design *thinking*, sendo apresentados seus conceitos, princípios e histórico.

Capítulo 03: exhibe o detalhamento do **estudo de caso**, sua metodologia, análise e conclusões.

Capítulo 04: são apresentadas as **conclusões** da dissertação, bem como possíveis desdobramentos futuros.

Na sequência dos cinco capítulos são expostas as referências citadas, apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo objetiva apresentar a fundamentação teórica estudada, dividida em: Gestão, inovação e design; Gestão de design; e Design *thinking*.

2.1 GESTÃO, INOVAÇÃO E DESIGN

No sentido de assegurar sua existência, sobrevivência e sucesso, é essencial que as organizações sejam administradas de maneira adequada. Organização, para Hampton (1992), trata-se da combinação intencional de pessoas e de tecnologias para atingir um determinado objetivo.

Para Maximiano (2004), gestão e administração têm o mesmo significado, que é um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.

Segundo Daft (2005), gestão é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente, por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais. Caravantes, Kloeckner e Panno (2005) têm conceito semelhante e acrescentam que os objetivos organizacionais devem ser alcançados também de maneira efetiva, centrando-se em aspectos éticos, de responsabilidade pública e social.

O alcance dos objetivos ou metas organizacionais se dá, portanto pela execução adequada do planejamento, da organização, da liderança e do controle, denominadas funções administrativas.

O **planejamento**, de acordo com Daft (2005, p.5), é a “função administrativa envolvida com a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e com a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-las”. Caravantes, Kloeckner e Panno (2005) acrescentam que a falta de planejamento, de uma visão mais alongada em relação ao futuro, pode esclarecer, em muito, o porquê do alto nível de mortalidade das empresas logo no primeiro ano.

Decorrente do planejamento surge o ato de organizar, que reflete como a empresa procura se estruturar para cumprir o plano proposto. Para Daft (2005), a função administrativa **organização** envolve a atribuição de tarefas, o agrupamento das tarefas nos departamentos e a atribuição de autoridade e alocação de recursos nestes departamentos.

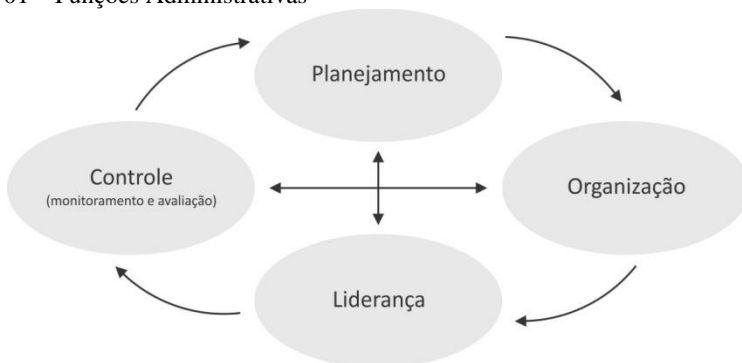
A função administrativa **liderança** envolve, de acordo com Daft (2005, p.7), “o uso de influência para motivar os funcionários a alcançarem as metas da organização”. Para Caravantes, Kloeckner e

Panno (2005), significa criar uma cultura de valores compartilhados, comunicando as metas organizacionais a todos os colaboradores em todos os níveis da organização e inspirando, entre eles, o desejo de desempenharem suas funções em mais alto nível. Os autores acrescentam ainda que esta função tornou-se crítica para o desenvolvimento das organizações, uma vez que seus participantes convivem num mundo de competição acirrada, alta diversidade e modificações cada vez mais rápidas.

O **controle** é a quarta função no processo administrativo. Esta função, segundo Daft (2005), envolve monitorar as atividades dos colaboradores, mantendo a organização no caminho em direção às suas metas, fazendo as correções que mostrarem-se necessárias. Caravantes, Kloeckner e Panno (2005, p.388) dizem que “a essência dessa função consiste em regular o trabalho daqueles pelos quais um gerente é responsável” e ainda julgam mais adequados os termos “monitoramento e avaliação” ao invés de controle.

Maximiano (2004, p.367) acrescenta que “a informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle”. Por isso, Caravantes, Kloeckner e Panno (2005), defendem a importância de considerar as funções administrativas como partes integrantes de um processo recíproco e repetitivo, como mostra a figura 03.

Figura 01 – Funções Administrativas

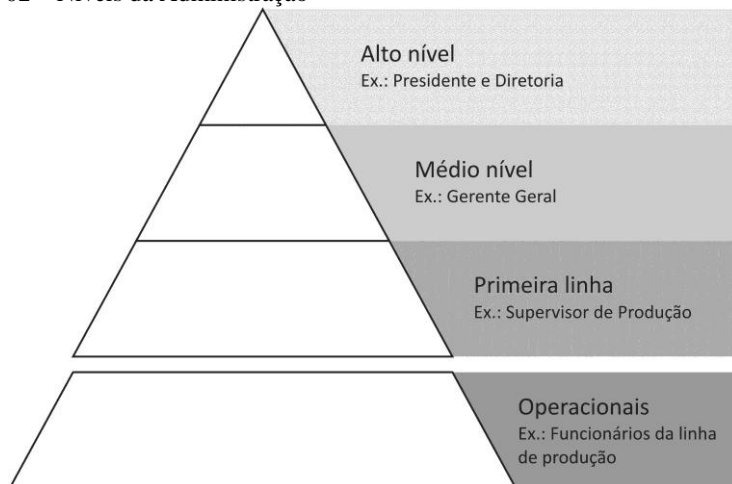


Adaptado de Daft (2006, p.6) e Caravantes, Kloeckner e Panno (2005, p.389)

Examinadas as funções administrativas, é importante definir como se agrupam os gerentes que fazem parte das organizações, executando e participando destas funções. Para Caravantes, Kloeckner (2005), uma organização pequena pode ter somente uma camada de

gerência ao passo que uma grande organização pode ter várias. Segundo os autores, de modo geral, organizações relativamente grandes (como é o caso do alvo deste estudo de caso) têm três níveis de gerentes: **primeira linha** (também chamados de supervisores), **nível médio** e de **alto nível**. A figura 04 ilustra esses níveis gerenciais, bem como os “operacionais”, indivíduos que não fazem parte da fileira administrativa, mas executam a parte operacional de dar origem ao produto ou serviço da organização.

Figura 02 – Níveis da Administração



Adaptado de Caravantes, Kloeckner e Panno (2005, p.393) e Daft (2006, p.11)

De acordo com Caravantes, Kloeckner e Panno (2005, p.393), “a forma de pirâmide da figura reflete o número de gerentes em cada nível. A maioria das organizações tem mais gerentes de primeira linha do que de nível médio, e mais gerentes de nível médio do que de alto nível”.

As habilidades exigidas dos gerentes de todos os níveis da hierarquia organizacional variam exatamente como variam suas responsabilidades funcionais. Ou seja, gerentes de níveis diferentes, têm responsabilidades funcionais diferentes e, por isso, requerem habilidades diferentes (CARAVANTES, KLOECKNER E PANNON, 2005).

Para Katz (1955 apud Maximiano, 2004), conforme o gerente sobe na hierarquia, a importância da competência técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária. A figura 05 mostra a importância de três habilidades analisadas por Katz, nos diferentes níveis gerenciais.

Figura 03 – Habilidades gerenciais & Hierarquia

Alto nível	Habilidades Conceituais
Médio nível	Habilidades Humanas
Primeira linha	Habilidades Técnicas

Adaptado de Katz (1955 apud Maximiano, 2004, p.43)

As **Habilidades Técnicas** são passíveis de serem ensinadas e possibilitam aos gerentes usarem seu conhecimento das ferramentas, das técnicas e dos procedimentos que são específicos a suas áreas em particular. As **Habilidades Humanas** envolvem a capacidade de trabalhar com outras pessoas e por meio delas, e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo. E por sua vez, as **Habilidades Conceituais** são as habilidades cognitivas de ver a organização como um todo e o relacionamento entre suas partes. (CARAVANTES, KLOECKNER E PANNON, 2005; DAFT, 2005).

Independentemente de quais níveis se encontrem os gestores ou de quais habilidades estes possuem é fato que cada vez mais, o conhecimento e a tecnologia assumem papel estratégico no processo de desenvolvimento econômico. Contudo, de acordo com Gurgel (2006), apenas o acúmulo de conhecimento também não é suficiente. É necessária a sua aplicação, que ele se torne tangível, ou em última instância, é preciso inovar, aplicar o conhecimento na solução de problemas concretos.

De acordo com o mesmo autor, a capacidade de inovar se tornou um dos fatores mais relevantes na determinação da competitividade das empresas e da economia em geral. E os problemas que essas empresas e economias vêm enfrentando envolvem cada vez mais transformações, tomadas de decisões e desenvolvimento de soluções que nem sempre podem ser embasadas em experiências anteriores, o que torna a inovação fator preponderante.

Para Schumpeter (1961) a inovação é um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados através da criação de novos usos e consumos.

A Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2005, p.46) define inovação como “a implementação de um novo ou melhorado produto (bem ou serviço), ou processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Fagerberg, Mowery e Nelson (2007) pontuam que deve ser feita uma distinção entre inovação e invenção. Para os autores, invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo, enquanto inovação é a primeira tentativa de implementar a nova ideia. Von Stamm (2008) tem visão semelhante e, para a autora, inovação envolve criatividade mais comercialização.

Distinção também pode ser feita para classificar a inovação quanto ao tipo e quanto ao grau de novidade envolvido. Quanto ao tipo de inovação, a OECD (2005, p.47) faz uma distinção de quatro categorias: inovações de produto, inovações de processo, inovações de marketing e inovações organizacionais.

A **inovação de produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas características ou usos previstos. Isso inclui melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (...) Uma **inovação de processo** é a implementação de uma nova ou significativamente melhorada produção ou método de entrega. Isso inclui mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou software. (...) Uma **inovação de marketing** é a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção do produto ou embalagem, merchandising, promoção de produtos ou preços. (...) Uma **inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, organização do trabalho ou nas relações externas. (OECD, 2005, p.48-51)

Quanto ao grau de novidade envolvido na inovação, Robertson (1967 apud Wylant, 2008) propõe três níveis:

- **Contínua:** é uma melhoria pequena sobre algo que já exista, como um novo sabor de goma de mascar;

- **Dinamicamente contínua:** é uma grande melhoria em alguma funcionalidade já existente, como a introdução dos monitores LCD sobre os monitores de tubo;

- **Descontínua:** é a introdução de uma significante nova tecnologia ou infra-estrutura que leva a novos usos e funcionalidades, como a introdução da internet no meio da tecnologia de informação.

Von Stamm (2008) relaciona estes níveis com o que segundo a autora são os tipos de inovação: produto, serviço, processo e modelo de negócios. O quadro 02 mostra esta relação e apresenta os exemplos fornecidos pela autora.

Quadro 02 – Níveis & tipos de inovação

Descontínua	Carros ao invés de cavalos	Internet banking	Vidro temperado	Internet
Radical	Carros movidos a hidrogênio	Novo tipo de hipoteca	Painéis de vidro preenchido com gás térmico	Vendas on-line e distribuição de computadores
Incremental	Novo modelo de carro	Recurso hipotecário diferente	Vidro colorido diferentemente	Venda em parques empresariais ao invés de parques urbanos
	Produto	Serviço	Processo	Modelo de Negócio

Adaptado de Von Stamm (2008, p.9)

Deve se observar que os níveis “Radical” e “Incremental” propostos pela autora assemelham-se respectivamente aos níveis “Dinamicamente contínua” e “Contínua” propostos por Robertson (1967 apud Wylant, 2008).

Neste contexto, é importante que o ambiente das organizações permita e possibilite as práticas inovadoras. Drucker (2002, p.631) pontua algumas características comuns em empresas inovadoras:

- As organizações inovadoras sabem o que significa “inovar”;
- As organizações inovadoras entendem a dinâmica da inovação;
- Elas possuem uma estratégia para as inovações;
- Elas sabem que as inovações requerem objetivos, metas e medições que sejam diferentes dos objetivos, metas e medições das organizações dirigidas à moda tradicional, e que sejam apropriados à dinâmica da organização;
- Nas organizações inovadoras, o papel que cabe à direção (especialmente à direção suprema) e a postura que ela toma são outros;
- A organização inovadora é estruturada e montada diferentemente da organização dirigida à moda tradicional.

Da mesma forma que o ambiente deve ser propício às inovações, cabe aos gestores incentivá-las. Kanter (1983 apud Von Stamm 2008) sugere cinco caminhos pelos quais os gestores podem fazer isto:

a. **Encorajamento de uma cultura de orgulho:** ressaltar as conquistas dos colaboradores através de recompensas visíveis, aplicando a inovação de uma área para tentar resolver problemas de outra, permitindo que inovadores experientes atuem como “consultores”.

b. **Acesso estendido a ferramentas para resolução inovadora de problemas:** providenciar veículos (ex.: comitê de Pesquisa & Desenvolvimento) que suportem propostas para experimentos e inovações – especialmente aquelas que envolvam times ou colaboradores em todas as áreas.

c. **Aprimoramento da comunicação lateral:** juntar os departamentos; encorajar mobilidade entre as áreas; criar ligações interfuncionais e até mesmo sobreposições; reunir grupos de pessoas de diferentes áreas que dividem responsabilidades sobre alguns aspectos do mesmo produto final.

d. **Redução de níveis desnecessários de hierarquia:** eliminar barreiras de acesso à recursos; tornar possível para as pessoas irem diretamente atrás do que elas precisam, empurrar para baixo o poder de decisão; criar fatias diagonais cortando toda a hierarquia para compartilhar informações, fornecer informações rápidas sobre assuntos externos e internos.

e. **Acesso maior e mais cedo às informações sobre os planos da organização:** evitar surpresas e tornar os planos para o futuro previamente conhecidos, possibilitando que os colaboradores dos níveis da base tenham a chance de contribuir para as mudanças antes que as decisões sejam tomadas no topo.

Keller e Kotler (2006) esclarecem que desenvolvidas as inovações, estas levam tempo para espalhar-se pelo sistema social. Os autores observam que a adoção de novos produtos e serviços pelos consumidores passa por cinco etapas, cabendo à organização facilitar a passagem dos mesmos por essas etapas:

- 1-**Conscientização:** consumidor toma conhecimento da inovação, mas não tem informações a respeito dela;
- 2-**Interesse:** consumidor é estimulado a procurar informações sobre a inovação;
- 3-**Avaliação:** o consumidor considera se experimentará a inovação;
- 4-**Experimentação:** consumidor experimenta a inovação para poder avaliar melhor seu valor;
- 5-**Adoção:** o consumidor decide fazer uso total e regular da inovação. (KELLER E KOTLER, 2006, p.662)

As organizações que conseguem criar um ambiente inovador, onde seus gestores incentivam e exercem esse tipo de prática, de maneira contínua e integrada, sendo as inovações absorvidas por seus consumidores, acabam por desenvolver uma cultura de inovação. E os benefícios desta orientação vão além de obter maior lucratividade, como apresentado por Clemente (2007) e Serafim (2008). Von Stamm (2008) ressalta que organizações orientadas neste sentido tendem a ter participação maior de mercado quando comparadas aos seus concorrentes.

O Manual de Gestão de Design (1997) ressalta que as atividades de uma empresa só podem ser eficazes se forem constantemente renovadas, de modo a gerar-se um conflito entre a gestão que deve ter em conta as operações atuais e a necessidade de inovação. É preciso estabelecer uma ligação entre a inovação e o mundo da organização que, do ponto de vista da sua disposição e economia, é incapaz de absorver muitas das transformações que surgem. Uma das ligações é o design e por meio de sua gestão pode se viabilizar a ligação entre a organização (e suas estratégias) à inovação.

Bonsiepe (1997, p.16), pontua que “os termos ‘inovação’ e ‘design’ superpõem-se parcialmente, embora não sejam sinônimos. Design se refere a um tipo especial de ação inovadora, que cuida das preocupações de uma comunidade de usuários”.

O design é alvo de inúmeras definições que, de certa forma, acompanham o contexto sob o qual ele se encontra. Uma análise da etimologia da palavra esclarece um pouco acerca de algo já tão debatido.

Para Cardoso (2008, p.20) “a origem imediata da palavra está na língua inglesa, na qual o substantivo design se refere tanto à ideia de plano, desígnio, intenção, quanto à de configuração, arranjo, estrutura”. De acordo com o autor, a origem mais remota da palavra está no latim designare, verbo que abrange ambos os sentidos, o de designar e o de desenhar.

Neste caminho, Martins e Merino (2008, p.58), propõem que “design significando desígnio implica uma intenção e um processo. Já design significando desenho implica a concretização de um projeto em um esboço, um motivo, uma composição visual”.

Para Bahiana (1998) o design é um dos fatores de diferenciação de produtos e serviços. Através do design são destacados aspectos como identidade, qualidade e satisfação do cliente, que são condicionantes fundamentais para a manutenção e conquista de mercados.

A International Council Societies of Industrial Design (ICSID) (2010), organização que reúne associações profissionais de designers de diversas partes do mundo, esclarece quanto ao objetivo e tarefas que fazem parte do design.

Objetivo: o design é uma atividade criativa é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico.

Tarefas: o design procura descobrir e avaliar as relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e econômicas, com a tarefa de:

1. promover a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética global)
2. oferecer benefícios e liberdade a toda a comunidade humana (ética social)

3. apoiar a diversidade cultural, a despeito da globalização do mundo
4. fornecer produtos, serviços e sistemas em formas que sejam expressivas (semiótica) e coerentes (estética) com sua complexidade própria.

Estas definições fazem com que o design seja encarado além da perspectiva do resultado final (estética e aparência). Ela enfatiza a visão macro que faz parte da atividade do design, onde também devem ser levadas em consideração questões de complexidade ética, econômica, ambiental, social e cultural.

Ressalta-se neste contexto a importância da multidisciplinaridade dos profissionais de design, uma vez que questões de diversa complexidade são consideradas. Para Mozota (2003, p.16) os designers são “especialistas que refinaram a habilidade de conceber a forma e possuem conhecimento multidisciplinar”. Schulmann (1994) concorda e aponta que a multidisciplinaridade está presente tanto na abordagem quanto na experiência dos designers.

Em seu percurso histórico, o design passou por várias transformações até chegar ao nível em que se encontra atualmente. De acordo com Cardoso (2008) o design é fruto de três grandes processos históricos que ocorreram de modo interligado e concomitante, em escala mundial, entre os séculos 19 e 20.

O primeiro destes é a **industrialização**: a reorganização da fabricação e distribuição de bens para abranger em leque cada vez maior e mais diversificado de produtos e consumidores. O segundo é a **urbanização moderna**: a ampliação e adequação das concentrações de população em grandes metrópoles, acima de um milhão de habitantes. O terceiro pode ser chamado de **globalização**: a integração de redes de comércio, transportes e comunicação, assim como dos sistemas financeiro e jurídico que regulam o funcionamento das mesmas. (CARDOSO, 2008, p.21)

Neste processo, várias ramificações do campo de design surgiram para atender os mais diversos tipos de necessidades. E assim como ocorre com a definição de design, existem divergências quanto às formas de atuação do design.

Segundo Schulmann (1994) o termo é empregado em diferentes contextos: design industrial, design de produto, design gráfico, design de ambiente, entre outros.

Para Bahiana (1998), os dois tipos mais conhecidos de design são design gráfico e design de produto, apesar de também reconhecer que existem outros, citando design ambiental, design cênico, design de vitrines e etc.

De acordo com Mozota (2003, p.19), “há quatro tipos de design que correspondem aos principais domínios por meio dos quais a profissão é integrada na sociedade”. A autora cita como principais o design de ambientes, design de produto, design de embalagem e design gráfico.

No entanto, ao apresentar um quadro que segmenta a atividade de design conforme a dimensão (D) que o objeto a ser concebido ocupa no espaço (Quadro 03), a autora deixa claro que há várias outras ramificações da atividade de design.

Quadro 03 – Ramificações do design e suas dimensões

Design 2D	Design 3D	Design 4D
Design gráfico Design de informação Ilustração Design têxtil	Design de móveis Design de moda Design de interiores Design industrial Design ambiental	Design digital Design interativo Design da web

Adaptado de Mozota (2003, p.21)

Independentemente da dimensão ou área que o design, diversos autores destacam os benefícios que ele gera para as organizações quando está inserido de alguma forma em seu contexto.

Para Bahiana (1998), a utilização do design nas organizações traz quatro benefícios principais:

- **Na imagem da empresa:** quando a identidade visual dos produtos e da organização é a mesma, o consumidor associa os produtos imediatamente à imagem da empresa;
- **Na otimização de custos:** faz com que o produto seja fabricado com economia, usando formas mais eficientes, matéria-prima e processos de fabricação adequados;

- **Na exportação:** produz embalagens que condicionam de maneira adequada os produtos, permitindo sua distribuição no mercado nacional e exterior;

- **No aumento da competitividade:** organizações com produtos inovadores diferenciam-se de seus concorrentes pelo design.

Na visão de Von Stamm (2008, p.22), os benefícios do design podem ser vistos como:

1. Melhoria de processos de inovação gradual;
2. Reformulação de produtos existentes em resposta às necessidades do usuário, novos mercados e produtos concorrentes;
3. Desenvolvimento de novos produtos, antecipando-se novas oportunidades de mercado.

Fica evidente, em todo este contexto, o papel importante que o design cumpre junto às organizações, criando valor em seus produtos e serviços, diferenciando-as perante seus concorrentes e aumentando sua competitividade no mercado. Por cumprir tal papel, o design está estreitamente ligado ao processo de gestão das organizações às quais faz parte. Este processo, que pode ocorrer em diferentes níveis e faz com que o design, além da perspectiva econômica, seja considerado também a partir de uma perspectiva gerencial, é chamado de **gestão de design**.

2.2 GESTÃO DE DESIGN

Segundo Mozota (2003), a gestão de design está diretamente relacionada ao processo de evolução dos modelos gestão, onde o modelo taylorista, hierárquico, evoluiu para um modelo organizacional plano e flexível, que encoraja a iniciativa, independência e tomada de riscos. A autora acrescenta que este novo modelo está baseado em conceitos como gestão orientada ao cliente, gestão da qualidade total e gestão baseada em projetos, todos relacionados ao design.

O processo de gestão de design teve **origem**, segundo Mozota (2003), na Grã-Bretanha na década de 1960. De acordo com a autora, em 1966 Michael Farr observou o surgimento de uma nova função, o gestor de design, cuja tarefa era assegurar a execução uniforme dos projetos e manter boa relação entre a agência de design e seus clientes. Para Farr (apud Mozota, 2003) a função poderia ser desempenhada tanto

pela agência de design quanto por um gestor da empresa cliente, uma vez que a meta era manter abertas as comunicações.

Hetzel (1993 apud Mozota, 2003) afirma que foi também na Grã-Bretanha que surgiu a consciência do papel fundamental que o designer poderia ter na indústria e na economia, com a união dos esforços do London's Real College of Arts e do Departamento de Gestão de Design da London Business School, chefiado por Peter Corb.

Nos Estados Unidos, o marco foi em 1975, segundo Mozota (2003), com a fundação do Design Management Institute (DMI) em Boston, por Bill Hannon e pelo Massachusetts College of Art. O DMI é referência na área de gestão de design e dentre seus vários objetivos está o incentivo e realização de pesquisas na área e a integração entre gestores de design, gestores de organizações e acadêmicos.

No Brasil, as iniciativas são mais recentes, como é o caso do Programa Brasileiro de Design, de 1995, que é voltado para a inserção e aprimoramento da gestão do design nos setores produtivos brasileiros e do projeto Excelência na Gestão de Unidades de Design, da Associação Brasileira de Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI) (MERINO, 2010).

A **definição do termo**, de acordo com Gorb (1990), é que gestão de design ou design management é a distribuição eficaz, pelos gestores, dos recursos de design disponíveis à organização a fim de ajudá-la a atingir seus objetivos.

Avendaño (2002) afirma que a gestão de design interage com diversas etapas do processo projetual. Segundo o autor, ela é um conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design que pode ser desenvolvido tanto na atividade de consultoria externa e quanto no âmbito da organização, interagindo com setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização.

Martins e Merino (2005, p.15) partilham de visão semelhante e pontuam que a gestão de design é “a atividade macro das estratégias que grupos com poder decisório em que o design esteja envolvido estruturam para moldar um perfil da organização com base nos produtos desenvolvidos e/ou na identidade visual que a representa”.

Best (2006, p.28) diz que o **propósito da gestão de design** é “identificar e comunicar os caminhos pelos quais o design pode contribuir para agregar valor estratégico para a organização.” Para Mozota (2003) a gestão de design para tem dois objetivos: a) tornar designers e gestores parceiros, familiarizando designers com gestão e os gestores com o design; b) desenvolver métodos de integração do design no ambiente corporativo.

Segundo o DMI (2011), a gestão de design procura estabelecer uma ligação entre design, inovação, tecnologia, gestão e consumidores para proporcionar vantagem competitiva através da tríade de fatores: económicos, socioculturais e ambientais.

Mozota (2003, p.95) acrescenta que “a característica diferenciadora da gestão do design é seu papel na identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma organização”.

Segundo Manual de Gestão de Design (1997), diversas variáveis podem delimitar o grau de necessidade e **aplicação da gestão de design** nas organizações: natureza do setor (setor de consumo ou industrial), natureza do produto (bens ou serviços), grau de competência, dinamismo do mercado e nível de inovação tecnológica.

Para Gimeno (2000), a diferente ênfase que cada organização dá ao design quando se utiliza deste, seja na criação de novos produtos e serviços ou comunicando-se internamente e externamente, determina o grau de eficácia da implantação da gestão de design em âmbito organizacional. O mesmo autor apresenta algumas condições que a organização deve cumprir caso queira ter uma gestão eficaz de design:

- Compromisso total da alta direção com a aplicação e gestão do design bem como investimento suficiente de recursos nos programas de design;
- Existência de um sistema capaz de informar a direção das mudanças tecnológicas, de design que ocorrem no ambiente externo da organização;
- Criação de estrutura de gestão de design que seja capaz de romper as barreiras interdepartamentais;
- Adaptação de projetos de design e mudanças rápidas de mercado apenas quando o pessoal estiver fortemente comprometido com a organização.

Capdevila (1987 apud Gimeno, 2000) acrescenta que outro fator que influencia a gestão de design é o tamanho da organização, com as exceções que tem toda generalização. Para o autor, na organização pequena, a gestão de design como quase todas as tarefas relevantes, está nas mãos do proprietário ou gerente geral. Na organização de médio porte o design geralmente é gerenciado por um dos departamentos clássicos, como marketing, inovação, etc. Somente nas grandes organizações é que o design geralmente ocupa um departamento independente e tem gestores em tempo integral.

O DMI (2011) apresenta alguns **exemplos de gestores de design** nas organizações: gerentes de marca, diretores de criação, diretores de design, pesquisadores de design e executivos responsáveis por tomar decisões sobre como o design é usado na organização.

Para o Manual de Gestão de Design (1997) são **atribuições do gestor de design**: conexão do design com a estratégia da empresa; avaliação do problema; recursos necessários; planificação do projeto; seleção da equipe; contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final.

Para cumprir seu papel de maneira relevante na organização, tendo participação efetiva na construção da visão, estratégia e vantagens competitivas da mesma, é necessário que o gestor de design possua algumas **características em seu perfil**. Através da coleta de diversos depoimentos de gestores bem sucedidos, Phillips (2008) enumera algumas delas:

- Ter ampla visão da estratégia da empresa, do contexto em que ela atua e do perfil dos consumidores que pretende atender;
- Ser capaz de transformar as necessidades e desejos dos consumidores em aquilo que a organização pode oferecer;
- Preocupar-se com os resultados e consequências do design de uma forma mais ampla, não se restringindo apenas à estética.

Martins e Merino (2005, p.29) alertam para o fato de que “como qualquer inovação, a gestão de design é complexa e envolve vários níveis organizacionais”. Por isso, segundo Mozota (2003), para se tornar eficaz, deve ser introduzida de maneira gradativa, responsável e deliberada:

- **Gradativa**: integrar o design na organização em estágios, por meio de uma série de projetos sucessivos, é um excelente modo de levar toda a organização à compreensão dos benefícios do design;
- **Responsável**: mesmo começando com um único projeto, a integração do design requer o apoio dos gestores sêniores para demonstrar o caráter estratégico do design e deixar de lado a ideia de que o design é difícil de gerenciar.
- **Deliberada**: o design deve ser gerenciado em todos os níveis, não somente em programas e projetos de design, devendo ocorrer a comunicação entre o grupo de design e a alta administração da empresa.

A prática da gestão de design sob o ponto de vista de níveis de tomada de decisão é abordada por diversos autores. Segundo eles, a gestão de design pode ser praticada em âmbito organizacional em três diferentes níveis: **operacional**, **tático** (ou funcional) e **estratégico** (MAGALHÃES, 1995; MANUAL DE GESTÃO DO DESIGN, 1997; MOZOTA, 2003; BEST, 2006; MARTINS e MERINO, 2008).

A gestão de design em **nível operacional**, para Mozota (2003) encontra relacionada com a gestão do projeto de design e é o primeiro passo para a integração do design no ambiente organizacional. Best (2006) concorda, denomina este nível como Gestão da Implementação de Design e diz que neste estágio o foco do design está centrado na gestão de agendas, projetos e possibilidades.

Para Martins e Merino (2008, p.157), os processos operacionais “referem-se à realização efetiva do projeto e são constantemente verificados pelos processos estratégicos, que por sua vez, devem considerar o estabelecimento dos objetivos”.

Segundo Mozota (2003), antes de buscar integrar o design no ambiente organizacional, deve ser dada atenção às decisões tomadas dentro da organização que pertencem ao domínio do design, mas que estão sob a responsabilidade de pessoas que não são designers. Em suma, é necessário efetuar uma análise cuidadosa do contexto do negócio para então iniciar-se uma demanda por design. No quadro 04, a autora traça diversas situações onde o objetivo do negócio gera possíveis ações operacionais decorrentes da demanda por design.

Quadro 04 – Negócio x Demanda

OBJETIVO DO NEGÓCIO	DEMANDA DE DESIGN
Começar uma empresa	Logo
Ser um líder de design	Design global
Lançar um novo produto ou loja	Desenvolvimento de conceito e desenvolvimento de novos produtos
Lançar uma marca	Desenvolvimento do nome e design gráfico
Aumentar participação no mercado	Web design e design de embalagens
Recuperar a Participação no mercado	Redesign
Diversificar em um novo mercado	Design do produto e extensão da marca
Aprimorar a política de P&D	Desenvolvimento de conceito

Adaptado de Mozota (2003, p.229)

Uma vez iniciada a demanda por design, deve-se determinar quem será o responsável pelo design na organização e como serão delegadas as ferramentas de gestão de design do projeto dentro da mesma. Neste nível, ainda não há um departamento de design na empresa (como no nível tático) e é necessário determinar também se os projetos de design serão terceirizados ou concebidos internamente, por meio da contratação de um designer (MOZOTA, 2003).

Para Magalhães (1995), nos projetos deste nível a forma acaba seguindo a função, num processo de dentro para fora do produto. O autor pontua diversas outras características dos projetos deste estágio:

- Ação a partir de uma proposta inicial dada;
- Ação isolada de outras áreas, buscando uma habilitação específica;
- Pensamento fracionado;
- Design eficiente é aquele que desenvolve corretamente o produto;
- Ênfase nas necessidades do usuário do produto;
- Ênfase na solução de problemas;
- Solução dos problemas físicos do produto.

Outras tarefas relacionadas ao nível operacional são a gestão de orçamento do projeto, elaboração do briefing de design, relacionamento entre a organização e a equipe de design bem como a implementação e avaliação dos projetos realizados (MOZOTA, 2003).

Segundo Gimeno (2000), a estrutura orgânica e as relações funcionais existentes na organização influenciam a gestão de design. De acordo com o autor, o design é uma atividade multidisciplinar que afeta quase todos os departamentos e que é favorecida em empresas com estruturas variáveis, ágeis e adaptáveis. Neste sentido, acontece o **nível tático** da gestão de design onde, segundo Mozota (2003), o design torna-se uma função ou departamento e adquire independência das outras áreas da organização.

Para Mozota (2003), neste ponto a empresa adquiriu experiência em design, bem como em uma sucessão de projetos de design. A questão passa a ser oferecer ao designer e ao gestor métodos e ferramentas para integrar o design com sucesso. Para Best (2006), o foco deste nível está na demonstração de como a estratégia pode se tornar visível e tangível através do design.

Neste nível, através do departamento de design, a gestão de design faz a intermediação entre as estratégias (nível estratégico) e as ações de design (nível operacional). Para Mozota (2003), a criação de um departamento interno de design oferece muitas vantagens, pois permite que a organização:

- Regule as ideias do designer, uma vez que um consultor de design externo somente oferece soluções selecionadas para os problemas de design;
- Aperfeiçoe e padronize o processo de lançamento de novos produtos;
- Garanta a confidencialidade e proteja ideias e inovações;
- Melhore a coerência das decisões de design referentes ao projeto, confiando todas as decisões a um design ou equipe responsável desde o início;
- Confie o pensamento estético da empresa a um departamento interno de design.

De acordo com Mozota (2003), na gestão em nível tático, o trabalho do gestor de design possui três dimensões diferentes: gestão do pessoal, gestão da criatividade e gestão financeira.

- Gestão do pessoal: recrutar designers para compor o departamento interno de design, efetuar treinamentos e liderar estes durante os projetos;
- Gestão da criatividade: no intuito de tornar a organização mais criativa, o gestor de design deve promover a criatividade no departamento de design, repetitivos bem como difundir métodos de criatividade em design em outros departamentos;
- Gestão financeira: administrar os recursos e o plano de despesas do departamento de design de maneira eficaz.

Para Gimeno (2000), o **nível estratégico** da gestão de design é o estágio mais alto de integração do design no ambiente organizacional. Para o autor, ele ocorre quando a estratégia competitiva da organização se baseia na aplicação do design em seus âmbitos de atuação: produto, comunicação do produto e imagem corporativa.

Mozota (2003) diz neste nível de gestão, o gestor deve criar uma relação entre design, estratégia e a identidade e cultura da organização. O objetivo é controlar a coerência da atividade de design na organização e inserir o design em um processo de formulação estratégica. Neste sentido, este último nível é semelhante ao processo estratégico da organização, com métodos de formulação, seleção e implementação da estratégia de gestão de design.

Segundo Santos (2000), na gestão de design em nível estratégico, o design passa a ser um real objetivo da organização, ao integrar e utilizar de maneira plena seus conceitos. O autor acrescenta que a organização que adota este tipo de gestão e assume uma postura proativa, investindo em pesquisa e desenvolvimento de produtos, tem a chance de ocupar maiores e melhores fatias de mercado.

Para Magalhães (1995), nos projetos de design deste nível, a forma segue a mensagem, num processo de fora para dentro do produto. O autor elenca várias características dos projetos desta fase:

- Ação desde a proposta do projeto, sua concepção e demais etapas envolvidas no processo;
- Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo, assimilando sua interdisciplinaridade;
- Pensamento global;
- Design eficiente e eficaz é aquele que desenvolve o produto correto;

- Ênfase nas necessidades e desejos dos beneficiários do produto (cliente, consumidor, usuário, fabricante e usuário), tendo os concorrentes como referência;
- Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades;
- Posicionamento emocional do produto.

Segundo Phillips (2008), o design, quando colocado estrategicamente, pode prestar um grande serviço às organizações. No entanto, o autor acrescenta que se o design quiser ser considerado como assunto estratégico, é preciso que o gestor atue estrategicamente, em coordenação com as outras funções da organização.

Este nível mostra-se vantajoso para as organizações em diferentes aspectos. Martins e Merino (2008, p.231) descrevem os benefícios da gestão de design em nível estratégico, sob diferentes aspectos:

- **Em relação à economia:** Aumenta o potencial de competição da indústria brasileira no mercado interno e externo pela inovação, diferencial e padrão de qualidade; contribui com iniciativas governamentais para a promoção da marca Brasil; transmite mensagens sociais por meio visual.
- **Em relação à empresa:** Auxilia a atingir o mesmo patamar ou superior da concorrência; altera a cultura empresarial provendo o status de empresa inovadora pelo estilo de gestão; contribui com o meio ambiente pelas soluções para descarte ou reuso de produtos pós-consumo; auxilia na comunicação interna e externa.
- **Em relação ao produto:** Otimiza as iniciativas de DNP, a produção, reduz o tempo de lançamento, diminui custos, provê qualidade e agrega valor como diferencial e inovação, insere qualidade em suas características.
- **Em relação à imagem:** Confere boa percepção da imagem da empresa junto ao mercado, funcionários, fornecedores e concorrentes; otimiza a identificação de produtos e da empresa; informa e otimiza suas mensagens.
- **Em relação ao consumidor interno / externo:** Atua na percepção da imagem, valor da imagem, valor do produto, fidelidade à marca, melhora ambiente de trabalho, facilita

comunicação interna, corrobora para melhoria da qualidade de vida.

A fim de fornecer uma visão esclarecedora e comparativa dos três níveis aqui apresentados, o quadro 05 apresenta as tarefas do gestor de design em cada um dos estágios de tomada de decisão, conforme proposto por Mozota (2003, p.303).

Quadro 05 – Caixa de ferramentas do gestor de design

NÍVEL OPERACIONAL	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL ESTRATÉGICO
<p>Estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir uma política de design nas estratégias de produtos e de comunicação • Estabelecer uma política de marca e o papel que o design desempenha na marca 	<p>Estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a estratégia de design com os departamentos de marketing, inovação e comunicação • Difundir uma estratégia de design na implementação da estratégia empresarial 	<p>Estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar uma estratégia empresarial que incorpore as metas do design • Fixar uma estratégia de design • Garantir que a estratégia de design reagrupe produtos, comunicação, espaço e informações
<p>Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esboçar briefings de design 	<p>Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificar procedimentos e cronogramas • Definir padrões de desempenho de design • Determinar relacionamentos entre design e qualidade total 	<p>Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar projetos de design • Lançar testes de design • Delimitar padrões de design: normas gráficas, estruturais e de produtos

NÍVEL OPERACIONAL	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL ESTRATÉGICO
<p>Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selecionar designers • Indicar equipes e pessoas que ficarão conectadas com os designers • Nomear um “líder de design” 	<p>Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expor o papel, o local de trabalho e as tarefas do gestor de design na estrutura da organização • Criar um modelo-matriz para inovação e projetos • Implementar um serviço interno de design 	<p>Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar design no nível da alta administração • Criar uma mentalidade que seja favorável ao design
<p>Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar os orçamentos de projetos de design • Estimar custos do design 	<p>Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listar fornecedores e designers colaboradores • Garantir que o orçamento seja programado 	<p>Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as regulamentações de gestão de design • Assegurar que haja um orçamento para implementar a estratégia de design
<p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir as competências do design 	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover a compreensão do design entre os participantes da empresa 	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um clima favorável ao design • Influenciar as contratações e o gerenciamento das carreiras em design
<p>Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a compreensão de metas da empresa entre os designers • Esboçar a documentação e o controle de projeto 	<p>Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esboçar planos de marketing, design e produção • Disseminar o <i>know-how</i> do design na empresa 	<p>Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a missão do design na empresa • Implementar a detecção de tendências

NÍVEL OPERACIONAL	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL ESTRATÉGICO
Comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Formar relações com escolas de design • Criar orientações gráficas para a comunicação 	Comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Administrar o relacionamento entre padrões gráficos e arquitetônicos 	Comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Promover concurso de design • Comunicar conceitos de produto
P&D <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar as transferências de tecnologia 	P&D <ul style="list-style-type: none"> • Administrar as relações com os fornecedores • Formar uma política de qualidade 	P&D <ul style="list-style-type: none"> • Criar um relacionamento entre design e detecção de tendências tecnológicas
Gerenciamento de projeto <ul style="list-style-type: none"> • Administrar relações com agências de design (informação, encontros de avaliação) 	Gerenciamento de projeto <ul style="list-style-type: none"> • Integrar o design nos processos de concepção e gestão de ideias • Supervisionar as principais fases de decisão 	Gerenciamento de projeto <ul style="list-style-type: none"> • Supervisionar fases importantes de decisão • Integrar o design nos estágios iniciais, na fase de ideação
Avaliação <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os resultados do design/briefing • Avaliar os resultados de design/mercado/marca 	Avaliação <ul style="list-style-type: none"> • Analisar o processo de design e melhorá-lo • Considerar o retorno sobre o investimento 	Avaliação <ul style="list-style-type: none"> • Comparar o desempenho do design com o desempenho da empresa • Verificar a coerência do sistema de design

Adaptado de Mozota (2003, p.303)

Através deste panorama e dos conceitos apresentados, é possível perceber diferenças fundamentais nos três níveis de gestão de design. Enquanto o nível operacional contempla o projeto e o nível tático busca recursos para realização deste, o estratégico vai além, utilizando o design de maneira integrada às estratégias da organização, o que torna a gestão de design ainda mais valiosa. É uma abordagem atual, que valoriza a ideia de que a gestão de design em nível estratégico é

fundamental para a competitividade, diferenciação e inovação das organizações, é o conceito de **design thinking**.

2.3 DESIGN THINKING

Por várias razões, o modo que os designers são educados a pensar agora é percebido como algo particularmente relevante nas organizações que buscam mudar suas estratégias de desenvolvimento de produtos e serviços.

Para Phillips (2008), o design é uma disciplina de solução de problemas. Segundo o autor, se ele estiver inserido em um ambiente de negócios, então deve solucionar problemas de negócios. E uma forma que ele pode contribuir para isso de maneira bastante ampla é através do design *thinking*.

O design *thinking* é um tema que inclui muitos termos relacionados a conceitos técnicos ou criativos. Ambrose e Harris (p.176, 2011) dizem que “compreender os termos empregados no design *thinking* pode ajudar na articulação de novas ideias, além de reduzir enganos e mal-entendidos entre designers, clientes e outros profissionais durante a solicitação e o desenvolvimento de projetos”. Neste sentido, os termos relacionados à abordagem do design *thinking*, bem como seus conceitos e breve histórico, serão apresentados a seguir.

No que tange ao seu **histórico**, não há total consenso entre os autores de quando a abordagem surgiu e começou a ser utilizada.

A primeira corrente de pensamento é que o design *thinking* é um conceito dos anos 2000 em diante. Segundo Bell (2007), o interesse e a exploração do design *thinking* teve influência da publicação do livro “A Arte da Inovação”, de Tom Kelley, em 2001, que apresentava variadas ideias do mundo do design de produto. Martin (2010, p.61) enfatiza e diz “o design *thinking* como conceito evoluiu lentamente ao longo da última década”.

A segunda corrente de pensamento, que alcança cada vez mais o consenso e guia este projeto de pesquisa é que o design *thinking* não é um novo conceito ou prática, ele existe desde que surgiu o design. Brown (2009) faz parte desta corrente e diz que o design *thinking* evoluiu de um início modesto na época da Revolução Industrial. Para o autor, a complexidade e a sofisticação da área cresceram com o tempo, na medida em que os designers buscavam sistematizar e generalizar o que faziam. Cooper, Junginger e Lockwood (2010) seguem esta linha e dizem que algumas interpretações atuais do design *thinking* oferecem

novas nuances, e isto tem impacto sobre como o design é praticado e teorizado.

De seu início até os dias atuais, alguns fatos influenciaram de maneira incisiva o modo como o design *thinking* é tratado atualmente. No meio acadêmico, Kimbell (2009) destaca o lançamento do livro de Herbert Simon, intitulado “As Ciências do Artificial”, em 1969, como fundamental.

Segundo Simon (1996) o design preocupa-se com “o que deveria ser”, em contraste com as ciências que estão preocupadas com “o que é”. Analisando, isto remete ao que é tratado atualmente como pensamento abduutivo (o que poderia ser), indutivo (o que é) e dedutivo (o que deve ser). O autor acrescenta que “design é o conjunto de procedimentos racionais em resposta a um problema em que a solução envolve a decomposição de sistemas, buscando e escolhendo alternativas” (SIMON, 1996, p.111). Esta definição vai de encontro à proposta do design *thinking* de que a atividade pode ser utilizada para resolver problemas que não somente os de projeto.

Após a publicação de Simon, há de se ressaltar as contribuições de Lawson (1980) e Rowe (1991), buscando esclarecer como funciona o pensamento dos designers durante um projeto. Emergindo destes dois autores, e também com fundamental importância para a história do design *thinking*, segundo Kimbell (2009) e Pinheiro (2010), é o artigo “Wicked Problems in Design *Thinking*” de Richard Buchanan, em 1992. Buchanan propõe a evolução de uma visão herdada da produção industrial para uma visão mais generalista, onde o design pode ser aplicado desde o objeto tangível a um sistema intangível. Isto deixa claro que a abordagem do design *thinking* pode ser utilizada tanto no design de produtos e outros tangíveis quanto no design de intangíveis, como por exemplo, o design de serviços.

Já nos anos 2001, a IDEO – um dos principais escritórios de design dos Estados Unidos – vinha sendo procurada para resolver problemas que saíam do campo tradicional de atuação do design. Segundo Brown e Wyatt (2007), uma instituição de saúde pedia ajuda para reestruturar sua organização, uma fábrica centenária queria entender melhor seus clientes e uma universidade buscava criar ambientes alternativos de aprendizagem ao invés das salas de aula tradicionais.

Para atender tais projetos Tom Kelley, da Universidade de Stanford e Tim Brown, da IDEO, sistematizaram os métodos de trabalho do escritório de design sob o formato de uma abordagem, que é como o design *thinking* é difundido atualmente. Esta sistematização deu origem

em 2008 e 2009 a artigos publicados em duas das principais universidades americanas (Harvard e Stanford, respectivamente) e inseriu definitivamente o design *thinking* no meio acadêmico.

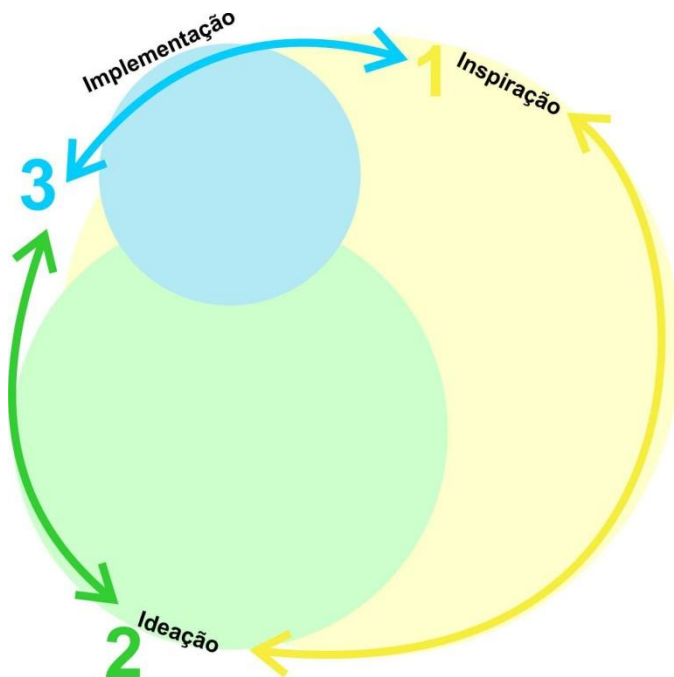
Para Cooper, Junginger e Lockwood, (2010, p.59) “a maneira pela qual o termo e o **conceito** de design *thinking* estão inserindo-se na gestão está pavimentando o caminho para o design resolver novos problemas organizacionais”.

De acordo com Brown (2008), o design *thinking* é uma abordagem à inovação eficaz e amplamente acessível que pode ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes podem utilizar para gerar ideias inovadoras passíveis de implementação. Banerjee (2009) e Lockwood (2010) concordam e acrescentam que a abordagem utiliza a sensibilidade, os métodos e as técnicas dos designers na resolução de problemas, não importando qual é o problema.

O **objetivo**, segundo Lockwood (2010), é envolver consumidores, designers e empresários num processo integrativo que pode ser aplicado ao produto, ao serviço e até ao projeto do negócio. Neste sentido, o design *thinking* funciona como uma ferramenta para imaginar estados futuros e para conduzir produtos, serviços e experiências ao mercado. Além disto, segundo Brown (2009), visa estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios.

No que diz respeito ao **processo** do design *thinking*, Brown (2008) diz que este pode ser visto mais como um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados. A primeira etapa é intitulada inspiração, onde são coletadas as informações baseando-se no problema declarado. Em seguida, surge a etapa de ideação, onde as informações coletadas na etapa anterior são traduzidas em ideias, sendo estas desenvolvidas e testadas. Finalmente, a terceira etapa, de implementação, onde as melhores ideias são desenvolvidas em um plano de ação elaborado e inseridas no mercado. A figura 06 apresenta estes espaços sobrepostos como idealizados por Brown (2008).

Figura 04 – Processo design *thinking*



Adaptado de Brown (2008, p. 88-89)

Brown (2009, p.16) esclarece que

“os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos. A razão para a natureza iterativa e não linear da abordagem é o fato de o design *thinking* ser fundamentalmente um processo exploratório, que pode levar a descobertas inesperadas ao longo do caminho. Muitas vezes, essas descobertas podem ser integradas ao processo de modo contínuo sem interrupções, em outras ocasiões a descoberta motivará a equipe a rever algumas de suas premissas mais básicas”.

E apesar da natureza não linear da abordagem, alguns princípios guiam o processo rumo à inovação e à resolução dos problemas. Com

base em diversos autores (BROWN, 2008 e 2009; KHELLA, 2008; FRASER, 2010; LOCKWOOD, 2010; MARTIN, 2010; NEUMEIER, 2010), foi criada uma estrela (Figura 07) com os **cinco princípios** que sustentam a abordagem do design *thinking*.

Figura 05 – Estrela do design *thinking*



Arquivo do autor

O profissional ou indivíduo que se utiliza do design *thinking*, é denominado pelos autores, design thinker. E à medida que a abordagem começa a lidar com uma variedade mais ampla de problemas e a ascender no processo de inovação, o design thinker solitário dá lugar à equipe **interdisciplinar**.

Segundo Brown (2009), para trabalhar no ambiente interdisciplinar, um indivíduo precisa apresentar pontos fortes em duas dimensões, a pessoa “em forma de T”. O eixo vertical é a competência principal do indivíduo, com profundidade suficiente para que o mesmo possa contribuir de maneira tangível para o resultado. O eixo horizontal, característico dos design thinkers, é uma competência adicional, que permite que a pessoa, segundo Khella (2008), faça a ponte e colabore em diferentes disciplinas (ex.: arquiteto que estudou psicologia).

Frascara e Winkler (2008, p.13) reforçam a ideia da atuação interdisciplinar ao dizer que, “para conceber a melhor estratégia para confrontar um problema complexo, é preciso ir além dos modelos

existentes e ampliar os horizontes, trabalhando interdisciplinarmente e com inteligência”.

O design *thinking* tem como foco e privilegia o usuário final e, é por isso os autores referem-se a ele como uma abordagem à inovação **centrada no ser humano**. Para Brown (2009, p.19) “a ênfase nas necessidades humanas fundamentais é o que orienta o design *thinking* a se distanciar do status quo”.

Neste sentido, Fraser (2010) defende que é necessário entendimento profundo do usuário. O primeiro passo é entender de maneira profunda e ampla o consumidor e outros stakeholders. Isso ajuda a recompor o desafio do negócio inteiramente através dos olhos do usuário final definitivo e estabelecer um contexto humano de inovação e criação de valor. As organizações, muitas vezes são muito bem versadas na medição do fator humano em seus negócios (em termos demográficos, hábitos e segmentação), mas carentes de um entendimento amplo e profundo do cliente e, é esta compreensão mais profunda das necessidades que revela importantes oportunidades.

Para Lockwood (2010), toda organização se orgulha de oferecer aos clientes o que eles pedem, mas o problema de ouvir os consumidores é que, quando lhes é perguntado o que eles querem, estes geralmente respondem mencionando serviços e produtos que já existem. Neste sentido, para o autor é necessário desenvolver uma profunda empatia e conhecimento dos clientes para descobrir também suas necessidades não articuladas.

Segundo Patnaik (2009), as organizações prosperam quando aprendem a visualizar fora de si mesmas, sendo que a melhor maneira para fazer isto é utilizar a empatia, ou seja, imaginar o mundo da perspectiva dos clientes. Lockwood (2010, p.87) concorda e diz que “ver através da perspectiva do cliente e usar o design para criar e prototipar conceitos aumenta a possibilidade de descobrir novas oportunidades”.

Além da empatia, Martin (2010) e Lockwood (2010) defendem que o design *thinking* é mais eficaz quando envolve o uso de observações de campo e métodos etnográficos, assistindo, ouvindo, discutindo e buscando compreender. Às vezes esta abordagem é complementada por sociólogos e antropólogos, mas na maioria das vezes os design thinkers e pesquisadores saem e vão trabalhar em conjunto com o público-alvo. Kelley e Littman (2007, p.25) argumentam que “a percepção das nuances dos clientes, ainda que mínimas, por vezes oferece grandes oportunidades”.

Brown (2009) faz uma ressalva e diz que a observação se baseia na qualidade, e não na quantidade, sendo que as decisões tomadas podem afetar intensamente os resultados obtidos. Neste caminho, argumenta que “a missão do design *thinking* é traduzir observações em insights, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas”. (BROWN, 2009, p.46).

Somada à observação do indivíduo, é importante compreender como os grupos interagem uns com os outros. Neste sentido, ferramentas como videoetnografia (em que câmeras filmam o comportamento do grupo ao longo de determinado período) e análise de interação com computador ajudam a coletar dados mais precisos sobre as interações dinâmicas entre pessoas e grupos. (BROWN, 2009).

Outro princípio do design *thinking* é a **colaboração**, tanto com os clientes como através da formação dos times interdisciplinares. Isto ajuda a organização a ir em direção da inovação radical, ao invés da melhoria incremental, o que obviamente agrega valor. (LOCKWOOD, 2010).

Martin (2010) argumenta que o estilo de trabalho do design, baseado em projetos, enfatiza a colaboração. Os projetos normalmente são atribuídos a equipes e estas podem incluir o cliente no processo colaborativo. Assim, em vez de esperar o resultado certo, o cliente torna-se participante ativo, participando da experiência num processo de co-criação. Segundo Carr e Schackleton (2010), como método, a co-criação abre novos espaços de aprendizagem no entendimento das dimensões cognitivas, emocionais e sensoriais da experiência humana.

Interações de alta qualidade, que permitem que um indivíduo consumidor co-crie experiências únicas com a organização são, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), a chave para abrir novas fontes de vantagem competitiva. Segundo os autores, o valor deve ser criado em conjunto pela organização e pelo consumidor e, a visão de mundo centrada na organização utilizada nos últimos oitenta anos, está sendo desafiada não apenas por novos concorrentes, mas por comunidades inteiras de consumidores informados, conectados e ativos.

Construir histórias que dão significância ao projeto e auxiliam na divulgação deste junto ao seu público são características do quarto princípio do design *thinking*, o **storytelling**. O objetivo deste é estimular a colaboração e envolver os indivíduos, fazendo com que observadores passivos transformem-se em participantes envolvidos em torno de uma ideia.

Kelley e Littman (2007) argumentam que as histórias são muito mais convincentes que fatos, relatórios e análises, pois criam vínculos emocionais e Neumeier (2010) acrescenta que o *storytelling* é mais envolvente que programas de apresentação de slides quando se quer contar com a adesão das pessoas de fato.

Segundo Brown (2009), o *storytelling* pode ser utilizado nas três etapas do design *thinking*: no trabalho de campo etnográfico (inspiração); na fase de síntese, na qual é feita a interpretação dos dados (ideação) e na divulgação dos resultados para o público (implementação). O que difere é que na inspiração ele é utilizado para inserir os indivíduos no contexto do problema; na ideação é empregado para imaginar as ideias operando neste contexto; e na implementação ele é utilizado para transmitir as ideias adiante.

O quinto, porém não menos importante princípio do design *thinking*, diz respeito à **experimentação**. Para Brown (2009), analisar a experimentação sob a perspectiva dos recursos desperdiçados e dos projetos que muitas vezes não têm utilidade, faz parte de organizações com a cultura focada na eficiência em detrimento da inovação e faz com que estas corram o risco de cair em uma espiral descendente de experimentalismo.

Como o design *thinking* é focado mais em inovações radicais do que incrementais quanto mais experimentações melhor. E como a abertura à experimentação é a essência de qualquer organização criativa, a prototipagem – disposição de seguir adiante e testar alguma hipótese construindo o objeto – é a melhor evidência de experimentação.

Segundo Brown (2009), a meta da prototipagem não é criar um modelo funcional e sim dar forma a uma ideia para conhecer seus pontos fortes e fracos e identificar novos direcionamentos para a próxima geração de protótipos mais detalhados e lapidados. Fraser (2010) acrescenta que protótipos rápidos e simples ajudam a chegar numa ideia potencial bem antes que muitos recursos sejam gastos em desenvolvimento.

O investimento excessivo em um protótipo refinado tem como consequência indesejada o fato da ideia se aproximar demais da concretização, uma vez que o próprio processo de prototipagem cria a oportunidade de descobrir novas e melhores ideias a custo mínimo. Brown (2009, p.86) argumenta que “os protótipos só devem consumir o tempo, o empenho e o investimento necessários para gerar feedbacks úteis e levar uma ideia adiante”.

Para Brown (2009), a prototipagem transita nas três etapas do design *thinking*, visando alcançar maior exatidão à medida que o projeto

se aproxima de sua conclusão. O autor apresenta o papel desta em cada uma das etapas:

- **Inspiração:** através de numerosos protótipos rápidos e rudimentares, nesta etapa a prototipagem inspira novas ideias, que permitem que a equipe absorva algo e siga em frente;

- **Ideação:** desenvolve as ideias iniciais, visando assegurar que elas incorporem os elementos funcionais e emocionais necessários para atender à demanda do mercado;

- **Implementação:** transmite a ideia com clareza suficiente para ser aceita por toda a organização, comprovando-a e mostrando que ela funcionará no seu mercado-alvo.

É fundamental também que as propostas geradas através do design *thinking* levem em consideração algumas restrições, assim como ocorre em todo projeto de design. Segundo Brown (2009), estas restrições podem ser visualizadas em função de três critérios, onde um equilíbrio harmonioso deve ser buscado: **praticabilidade** (o que é funcionalmente possível num futuro próximo); **viabilidade** (o que se adequa ao modelo de negócios da organização) e **desejabilidade** (o que faz sentido para as pessoas, despertando seu interesse). Tais critérios são utilizados de forma semelhante pelo Instituto de Design de Stanford (d.school) para se alcançar a inovação em design (Figura 08).

Figura 06 – Critérios de inovação em design



Adaptado de d.school

Como um processo de inovação, segundo Lockwood (2010), o **design thinking** cruza pelos três níveis da **gestão de design**. No entanto, a contribuição da abordagem é maior e mais completa quando ela é utilizada em conjunto com o nível estratégico de gestão. Visando esclarecer qual é a contribuição que o *design thinking* pode oferecer para dar ênfase ao nível estratégico de gestão de design, foram estabelecidas cinco relações com base nos conceitos já apresentados.

1ª relação: design thinking esclarece papel do design na organização, torna-o compreensível para que seja utilizado como estratégia;

É sabido que para ser visto como estratégico, o design deve se tornar compreensível, afinal uma organização dificilmente vai utilizar algo que não compreende como estratégia. Ou seja, para utilizar o design como estratégia não adianta apenas ter um departamento (nível tático) e executar projetos de design (nível operacional), se não se tem compreensão clara do papel do design na empresa e de seu significado. Neste sentido, entra a abordagem do *design thinking*, esclarecendo o design e tornando-o acessível aos não designers.

2ª relação: design *thinking* possibilita que diferentes pessoas participem do processo de design, numa abordagem colaborativa e interdisciplinar;

Para atuar em nível estratégico é fundamental que o design, além de compreendido, permita em seu processo, a participação dos profissionais responsáveis pelas estratégias da organização. Com o design *thinking*, através de sua abordagem colaborativa co-criativa, há uma ação catalisadora de conhecimentos, envolvendo profissionais de diversas áreas e com diversos conhecimentos num processo interdisciplinar onde todos podem dar suas contribuições.

3ª relação: design *thinking* faz com que a organização busque compreender de maneira profunda o beneficiário de seus produtos e serviços;

O papel do design está claro e mais pessoas participam do processo, mas para que o design da organização seja considerado estratégico, deve haver ênfase nas necessidades e desejos dos beneficiários dos produtos e serviços da organização. Neste sentido, mais uma vez o design *thinking* colabora, pois utiliza de abordagem centrada no ser humano e através de empatia e observação promove entendimento profundo do usuário.

4ª relação: design *thinking* faz com que as ideias sejam prototipadas para chegarem ao mercado na forma de produtos e serviços eficientes e eficazes;

O design está compreendido, as ideias são construídas num processo colaborativo de diversas áreas, e há compreensão das necessidades dos beneficiários. No entanto, as ideias da empresa devem ser testadas de alguma forma, antes de irem ao mercado. O design *thinking* colabora neste sentido, pois promove a experimentação das ideias através da criação de protótipos, que reduzem o risco dos problemas dos produtos e serviços quando inseridos no mercado.

5ª relação: design *thinking* faz com que as ideias sejam compreendidas pelos beneficiários dos produtos e serviços quando inseridas no mercado;

As pessoas da organização podem compreender o design, ele pode ser utilizado de modo colaborativo nas estratégias, a empresa pode compreender seu cliente e as ideias foram testadas, mas é necessário inserir os produtos e serviços no mercado e torná-los compreensíveis aos usuários. Neste sentido, através do *storytelling*, o design *thinking* também colabora, pois busca criar um enredo para situar e contextualizar as ideias geradas, de modo que se tornem compreensíveis.

Com estas relações, fica claro que o design *thinking* pode prestar um grande serviço às organizações, de modo a enfatizar o nível estratégico da gestão de design. Integrar o design na cultura corporativa inclui, portanto, integrar o design *thinking* nos processos dos negócios.

Para Fraser (2010) o grande **benefício** do design *thinking* está no design do negócio em si: o design das estratégias e modelos de negócios para o sucesso organizacional. Através da expansão do design *thinking* pela organização e em todo o processo de desenvolvimento do negócio, uma empresa pode abrir novas oportunidades, definir estratégias de crescimento mais acentuadas e evoluir seu modelo de negócios para melhor aproveitar as oportunidades do mercado.

Finalmente, de acordo com Clark e Smith (2010), quanto mais o design *thinking* é usado para inovar e resolver problemas em várias profissões, mais o design em si será utilizado em decisões significativas que moldam o futuro coletivo no mundo dos negócios. Isto porque o design *thinking* permite que os líderes do negócio traduzam suas intenções para a realidade, definindo objetivos claros, entendendo em profundidade os consumidores e alinhando suas equipes internas em direção aos resultados.

2.4 ANÁLISE E SÍNTESE

Analisando e sintetizando o que foi apresentado, constata-se num primeiro momento que o design possui estreita ligação com a gestão. Esta gestão de design opera em diferentes níveis, cada um com suas especificações e particularidades, trilhando um caminho para as empresas que buscam resultados inovadores.

No nível operacional a gestão de design foca-se principalmente no projeto de design, sendo o primeiro passo para a incorporação do design no ambiente organizacional. No nível tático, o design adquire independência das outras áreas da empresa, tornando-se uma função ou departamento. Por fim, o nível estratégico é o mais alto estágio de integração do design, quando este passa a estar ligado diretamente com a estratégia competitiva da organização. Mostra-se também importante que as partes envolvidas – designers e gestores – busquem compreender as atividades uns dos outros como forma de aperfeiçoar a inserção e aplicação da gestão de design.

Apesar do nível estratégico de gestão de design mostra-se ideal, os autores dizem que este não está presente na maioria das organizações. Muitas vezes estas acabam optando por soluções pontuais e

contraditórias ao processo de inovação, preferindo permanecer em sua zona de conforto ao invés de buscar novos métodos e processos inovadores.

A abordagem do design *thinking* é o oposto desta situação de condescendência, propondo que os métodos de solução de problemas e de geração de ideias dos designers sejam incorporados em todo o ambiente organizacional. Esta perspectiva de pensamento visa incentivar uma orientação mais inovadora além de auxiliar a esclarecer o papel do design na organização. Como a ideia do design *thinking* é criar valor desde as etapas iniciais de projeto até a inserção das ideias no mercado, a abordagem mostra-se estreitamente relacionada com a gestão de design em nível estratégico, sugerindo uma evolução de “fazer design” para “pensar design”. Outros conceitos utilizados pelo design *thinking* são a abordagem centrada no ser humano, a interdisciplinaridade, a colaboração, o *storytelling* e a experimentação.

O capítulo a seguir apresenta o estudo de caso realizado na organização Marisol, bem como análise e resultados deste estudo.

3 ESTUDO DE CASO

Este capítulo objetiva detalhar o estudo de caso realizado e está subdividido em procedimentos metodológicos, apresentação do caso em si e sugestões de aplicação da abordagem do design *thinking*.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO DE CASO

Os procedimentos metodológicos adotados tiveram como objeto de estudo a organização Marisol, no intuito de investigar sua gestão de design e sistematizar como o design *thinking* pode enfatizar o nível estratégico da mesma.

A dissertação como um todo foi dividida em duas etapas, teórica e prática. A etapa teórica foi descrita no capítulo anterior, embasada por referências que compuseram a pesquisa bibliográfica. A etapa prática é descrita nos itens a seguir e refere-se à execução e análise do estudo de caso.

3.1.1 Caracterização geral do estudo de caso

Para Yin (2005), a necessidade pelo estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

Segundo Yin (2005), seis são as fontes de evidências mais utilizadas nos estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Segundo o autor, as várias fontes são altamente complementares e um bom estudo de caso utiliza de várias delas. Este estudo utilizou-se de três dessas fontes como materiais de pesquisa e triangulou os dados obtidos para chegar à sistematização do design *thinking*.

O primeiro material utilizado foi a **documentação**, que de acordo com Yin (2005, p.114), “devido ao seu valor global, desempenha um papel explícito em qualquer coleta de dados”. Segundo o autor, para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar evidências oriundas de outras fontes. A documentação aqui mencionada constitui a pesquisa documental proposta no item 1.6 (Caracterização da pesquisa). Gil (2010) recomenda que seja considerada fonte documental quando o material consultado for interno

à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou fontes de dados.

Outro material empregado no estudo foram as **entrevistas**, que segundo Marconi e Lakatos (2002), trata-se de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica e que proporciona ao entrevistador, verbalmente a informação necessária. Yin (2005, p.118) acrescenta que as entrevistas “podem apresentar atalhos para se chegar à história anterior da situação, ajudando a identificar outras fontes relevantes de evidências”.

O terceiro material utilizado foi a **observação direta**, que segundo Marconi e Lakatos (2002) é quando realiza-se uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso e utiliza-se os sentidos para coletar informações sobre determinada realidade. Segundo Yin (2005, p.120), “as evidências observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado”.

Os materiais utilizados têm, segundo Yin (2005), pontos fortes e fracos, assim como qualquer outro material de pesquisa. A seguir, o quadro 06 apresenta este panorama.

Quadro 06 – Pontos fortes e fracos dos materiais

MATERIAL	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – pode ser revisada inúmeras vezes • Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de recuperação – pode ser baixa • Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa • Relato de vieses – reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor • Acesso – pode ser deliberadamente negado
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • Contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Consomem tempo • Seletividade – salvo ampla cobertura • Custo – horas necessárias
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieses devido a questões mal elaboradas • Respostas viesadas • Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado • Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir

Adaptado de Yin (2005, p.113)

Por fim, o conjunto dos materiais utilizados vai de encontro ao que diz Gil (2010, p.120), que “na maioria dos estudos de caso bem conduzidos, a coleta de dados é feita mediante entrevistas, observação e análise de documentos”. O tópico a seguir detalha como foram utilizados os materiais e quais os métodos empregados.

3.1.2 Materiais e métodos

Na **documentação** o objetivo foi levantar dados relevantes sobre a Marisol e possibilitar o diagnóstico da situação do design na organização. Para alcançar este objetivo, utilizou-se de três métodos: balanço social, site e organograma.

O **balanço social** é uma publicação de periodicidade anual onde a Marisol apresenta relatórios que detalham seu desempenho nas áreas social, econômica e ambiental, além de informações corporativas sobre suas marcas e canais. As informações obtidas com este material juntaram-se às informações contidas no **site** da organização e traçaram seu perfil institucional, apresentado no item 3.2.1.

O **organograma** foi obtido junto ao departamento de Recursos Humanos da organização e, com os dados da entrevista realizada com o gestor da área de design, possibilitou diagnosticar onde está situado o design na estrutura organizacional da Marisol. Por solicitação da organização, foi mantido sigilo e omitidos os nomes dos organogramas apresentados.

Nas **entrevistas**, segundo material utilizado, o objetivo geral foi conhecer como a gestão de design está presente em cada área e qual compreensão os entrevistados têm da mesma. O modelo de entrevista utilizada foi a padronizada (ou estruturada) que, segundo Marconi e Lakatos (2002, p.93), “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas feitas aos indivíduos são predeterminadas”.

As entrevistas foram realizadas na própria organização e tiveram duração média de quarenta minutos. Através de um **questionário** utilizado como método, foram entrevistados os gestores das áreas de recursos humanos, comercial, produção, design e alta direção. Foram entrevistados os gestores, pois eles são os responsáveis por grande parte das tomadas de decisões e têm relacionamento mais próximo com as estratégias da organização.

Antes da aplicação da entrevista foi realizado um teste de clareza e um piloto com um especialista, o que permitiu testar o questionário e o roteiro de aplicação. A partir deste teste foram feitos alguns ajustes, tanto no questionário quanto no roteiro. Também foi entregue e assinado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para que os entrevistados tivessem ciência da proposta de projeto e permitissem a utilização de suas entrevistas. O modelo do Termo é apresentado no Apêndice B.

Os questionários traçaram um perfil geral dos entrevistados e foram divididos em questões gerais e específicas. As questões gerais foram realizadas com todos os entrevistados, com o objetivo de fazer uma triangulação das respostas. As questões específicas foram feitas aos gestores das áreas de design, recursos humanos e alta direção, pela relação que, respectivamente, os mesmos possuem com os níveis operacional, tático e estratégico da gestão de design. Os modelos de questionário aplicados nas entrevistas são apresentados no Apêndice A.

As respostas dos questionários foram coletadas manualmente e o tratamento dos dados feito num software editor de texto. Os dados obtidos foram somados às informações obtidas com os outros materiais, conforme recomendado por Yin (2005), analisados e relacionados com a fundamentação teórica do projeto. Com o resultado desta análise chegou-se ao **organograma** da etapa, que estabelece o diagnóstico da situação dos níveis de gestão de design da organização.

Outro material utilizado foram as **observações diretas**, que objetivaram agregar informações adicionais à pesquisa, além de complementar e verificar as entrevistas. As observações foram realizadas durante o mesmo período das entrevistas, onde, durante três visitas e na companhia de um colaborador da organização, puderam ser visitados os diversos departamentos da mesma. Como método, foram registradas fotografias digitais que somaram-se às disponibilizadas pelo departamento de Recursos Humanos, no sentido de ilustrar com mais precisão o perfil da Marisol.

Ao final da coleta de dados, foi realizada uma análise e feita uma **triangulação** que permitiu chegar à sistematização do design *thinking*, sugerindo ações que pudessem enfatizar o nível estratégico de gestão de design.

3.2 O CASO MARISOL

Os itens a seguir apresentam um panorama geral do setor têxtil e da organização alvo do estudo do caso, assim como os dados coletados durante a aplicação da pesquisa.

3.2.1 APRESENTAÇÃO

Com posição significativa no mercado nacional, o **setor têxtil catarinense** passou por transformações muito importantes nas últimas duas décadas. Reestruturação produtiva, inovações em processos de

produção e generalização do processo de terceirização são algumas mudanças que podem ser citadas.

Segundo a Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC)(2000), os principais segmentos da cadeia têxtil no Estado são: fabricação de linhas e fios; estamparia e fabricação de tecidos; fabricação de vestuário e confecções. A localização da indústria têxtil catarinense se dá, predominantemente, no Vale do Itajaí (Blumenau, Brusque, Indaial, Gaspar e Pomerode); no norte do Estado (Joinville e Jaraguá do Sul); e também no Sul (Criciúma) (DIEESE, 2003, p.29).

Dentro do cenário nacional têxtil, segundo o Sindicato das Indústrias Têxteis de Blumenau e Região (SINTEX) (2011), Santa Catarina se destaca. Mais de um terço da produção brasileira de tecidos de malhas e 25% da produção de têxteis para o lar são feitos em território catarinense. O estado também registra participação de 21% na produção nacional de produtos manufaturados têxteis e 16,5% da produção de artigos confeccionados.

No entanto, ao mesmo tempo em que são relevantes, as indústrias têxteis catarinenses enfrentam dificuldades para manterem-se competitivas, uma vez que o setor brasileiro possui cerca de 30 mil empresas formais e disputa cada vez mais com produtos provenientes de outros países. Não é por acaso, portanto, que foram investidos em 2011 mais de 2,5 bilhões de dólares no setor, visando compensar um saldo de US\$ 4,64 bilhões negativos da balança comercial (SINTEX, 2011).

Dentro deste cenário dinâmico e de competição acentuada, insere-se a organização **Marisol**, indústria têxtil que é objeto de estudo desta dissertação. A empresa deu início às suas atividades produzindo chapéus de praia em Jaraguá do Sul (SC), atendendo pelo nome de Belmiro Ionta & Cia. Ltda. Em 1968, incorporou a Tricotagem e Malharia Jaraguá Ltda., com objetivo de diversificar suas atividades, passando a denominar-se Marisol. Aos poucos, o espaço ficou pequeno para a produção, e em 1975, instalou um novo parque fabril localizado no endereço no qual permanece até hoje.

Figura 07 – Primeiras instalações Marisol



Fonte: RH Marisol

Atualmente a empresa mantém três parques fabris compostos por cinco unidades industriais, sendo três em Santa Catarina (Jaraguá do Sul, Benedito Novo e Schroeder), uma no Rio Grande do Sul (Novo Hamburgo) e uma no Ceará (Pacatuba). Nesses complexos industriais, o grupo possui capacidade para produzir 17 milhões de peças de roupas, 2,5 milhões de pares de calçados e 2,5 milhões de pares de meias por ano, além disso, emprega mais de 5.700 colaboradores diretos. O trabalho em questão limitou seu universo de pesquisa à unidade industrial de Jaraguá do Sul (sede da organização).

Figura 08 – Unidade Jaraguá do Sul (sede)



Fonte: RH Marisol

A organização faz a gestão de oito marcas, oferecendo produtos para todas as faixas etárias e ambos os gêneros. A figura 12, a seguir, apresenta as marcas.

Figura 09 – Marcas Marisol



Fonte: arquivo do autor

Além destas marcas em seus produtos, a organização utiliza a marca One Store (figura XX) para denominar lojas que vendem exclusivamente seus produtos. As marcas Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Babysol, Pakalolo e Rosa Cha possuem também lojas exclusivas, operando em sistema de franquias.

Figura 10 – One Store



Fonte: arquivo do autor

Para gerenciar o portfólio de marcas da Marisol, foram criadas três Unidades de Negócio: Consumo, Premium e Varejo. O posicionamento dessas unidades se reflete no posicionamento das marcas que as integram.

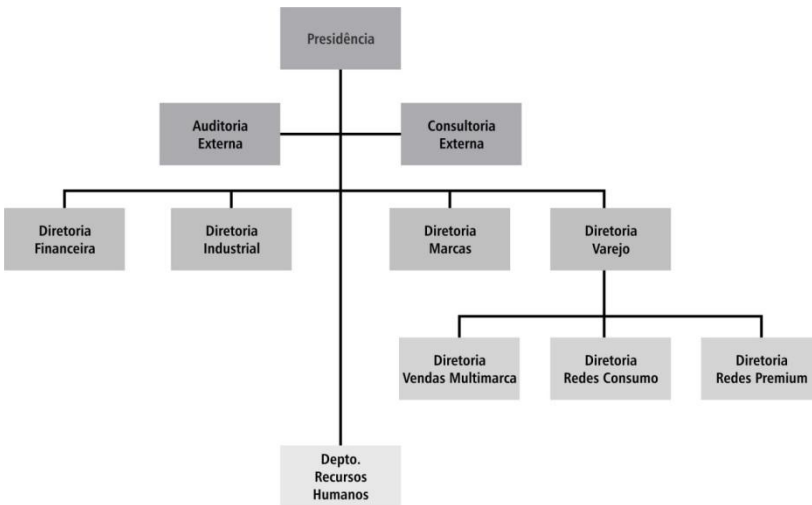
Unidade Consumo: voltada aos produtos de maior demanda, visando oferecer ótima relação custo-benefício. Essa unidade engloba as marcas Marisol, Mineral, Criativa e Babysol.

Unidade Premium: focada em produtos de maior valor agregado, atende a um mercado de consumidores que prioriza as últimas tendências da moda. Fazem parte dessa unidade as marcas Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Rosa Cha e Pakalolo.

Unidade Varejo: responsável pela gestão dos canais de distribuição (lojas próprias, rede de franquias e lojas multimarcas).

Essas unidades de negócio são utilizadas também para definir a estrutura organizacional da empresa. O organograma a seguir (Figura 14) apresenta como a Marisol está estruturada.

Figura 11 – Organograma geral



Fonte: RH Marisol

3.2.2 COLETA DE DADOS

Esta etapa apresenta os dados coletados durante as entrevistas realizadas na Marisol, cujo objetivo foi diagnosticar em que nível encontra-se a gestão de design nas áreas envolvidas. Ao final destas, é feita uma análise e triangulação de dados e, através de um organograma, apresentado o diagnóstico. Não foram citados os nomes dos entrevistados, atendendo ao estabelecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (vide Apêndice B), sendo estes apenas identificados como gestores.

3.2.2.1 Entrevista – Recursos Humanos

O entrevistado 1, nesta pesquisa identificado como Gestor de Recursos Humanos, é graduado em Pedagogia e possui especialização em Pedagogia Empresarial e Gestão de Pessoas. Atua há 25 anos na Marisol, sendo 20 anos no departamento de Recursos Humanos e desde 1994 conduzindo os processos de seleção de profissionais. Nos últimos seis anos, porém, vem se dedicando exclusivamente à seleção de profissionais para a área de design.

Quando questionado o entendimento do entrevistado sobre design e gestão de design, ele afirmou que “design tem a ver com arte, criação e

bom gosto”, enquanto a “gestão de design relaciona-se com gestão da equipe de design”. Criatividade, estar atualizado no mundo da moda, conhecer a concorrência, efetuar pesquisa de mercado e saber trabalhar com frustração são algumas das características que julga importantes nos profissionais da área.

Sobre a área de design da Marisol, o gestor afirmou que é uma área com excelentes profissionais, com vivência de mercado, experiência e formação acadêmica. Tantas características se dão pelo fato de que segundo o gestor, a “Marisol é muito exigente nas contratações”. O gestor acredita que a área “traz com certeza resultados para a Marisol”. Os resultados, segundo ele, são “de criação”, uma vez que quando vê os materiais desenvolvidos pela área, acha-os “atrativos e de bom gosto”. No entanto, acrescentou que ainda faltam alguns ajustes na área, como uma gestão melhor da equipe de design.

A relação do gestor com a área de design é grande, uma vez que seleciona os profissionais que a compõem. Sua influência é intermediária, uma vez que emite opinião sobre os comportamentos das pessoas, ouve os problemas dos profissionais e busca dar-lhes direcionamento.

No que diz respeito ao design e às estratégias da organização, o gestor afirmou que o design pode sim contribuir com as estratégias da Marisol. Para isto ocorrer, os profissionais “deveriam estar mais alinhados com o planejamento estratégico. Os designers deveriam levar as tendências de mercado para o gestor da área e este encaminharia para o planejamento estratégico”.

Para o entrevistado, na Marisol o design tem papel tático, “devido a ter o departamento”. Segundo ele, “apenas alguns designers tem pensamento estratégico”. No que diz respeito ao design *thinking*, o gestor nunca ouviu falar do assunto e por isso não tem opinião formada a respeito.

Nas seleções para contratação da área, o gestor afirmou que busca as seguintes características nos profissionais: formação, conhecimentos e habilidades técnicas, saber trabalhar com prazos e sob pressão, cumprir horários, ter bom gosto e estar sempre atualizado.

O gestor também foi questionado sobre as potencialidades e fragilidades dos profissionais de design contratados e não contratados. As potencialidades, tanto nos contratados quanto nos não contratados, é que os mesmos possuem boa formação e conhecimentos técnicos. O que impede a contratação dos não contratados e é vista pelo gestor como fragilidade destes é “possuir experiência apenas em empresas de outros setores e marcas menores”. Nos profissionais contratados, elencou como

fragilidade algumas questões de comportamento que devem ser melhoradas.

3.2.2.2 Entrevista – Comercial

O entrevistado 2, identificado como Gestor Comercial, é graduado em Administração e possui curso técnico em Gestão Financeira. Atua há 26 anos na organização, sendo 17 anos como representante comercial e 9 anos como gestor.

Sobre o conceito de design, o entrevistado afirmou que “design é conseguir apresentar a proposta diferente de algo comum, deixando uma forma comum mais interessante”. No que diz respeito à gestão de design, o gestor disse que refere-se a “gerenciar os processos de design”. “Inspiração, desapego às coisas comuns e pensar fora da caixa” são as características que julga importante nos profissionais da área.

Quando questionada sua opinião sobre a área de design da Marisol, o gestor disse que esta poderia ousar mais. Segundo o entrevistado, o mercado não vê a organização como inovadora em seus produtos (ex.: peças do vestuário), mas sim em seus processos (ex.: canais de distribuição e lojas próprias). Apesar disto, acredita sem dúvidas que a área de design traz resultados para a empresa, é essencial e “influencia na percepção que o mercado tem sobre a empresa”.

A relação do gestor com a área é grande, uma vez que ele e seus subordinados levam à ela as informações e feedbacks do mercado. No entanto, a influência é pequena, “até porque não tem como influenciar 100%, atrapalharia os gestores”.

No que tange ao papel que o design cumpre na organização, o gestor afirmou que este poderia ser ampliado. Segundo ele, “a função poderia ser compartilhada e mais pessoas deveriam poder dar opinião”. O entrevistado citou como exemplo uma iniciativa que já ocorre na filial no Rio Grande do Sul, onde os produtos são expostos em um corredor de circulação para que os transeuntes emitam sua opinião, classificando-os com notas.

Segundo o gestor, o design pode sim contribuir com as estratégias da organização. Para isto, no design “deveria haver uma visão mais sistêmica, preocupando-se como um todo”. Acrescenta ainda que o “design deveria ter maior participação nas estratégias” e que “falta tempo para os gestores da área transmitir as estratégias adiante”.

Em relação ao nível em que se encontra a gestão de design na Marisol, o entrevistado afirmou que se situa no nível tático, pois acredita que falta certa aproximação da área de design com pesquisa de mercado.

Segundo o gestor, “uma coisa é a pesquisa de tendências e outra é a pesquisa para feedback de quem está no ponto de venda, perguntado o que acham da coleção e etc”.

O entrevistado disse que a informação do mercado transcorre da seguinte forma: o consumidor emite sua opinião para o lojista, que transmite isto ao gerente de vendas. Este por sua vez leva estas informações à diretoria, para então chegar à área de produto.

Sobre design *thinking*, o gestor nunca ouviu falar a respeito e por isso não tem opinião formada.

3.2.2.3 Entrevista – Produção

O entrevistado 3, nesta pesquisa identificado como Gestor de Produção, é graduado em Administração com especialização em Gestão Empresarial. Atua há 35 anos na organização, tendo integrado diversos setores e, desde 1999 é responsável pela gestão da área de produção.

Quando questionado a respeito do conceito de design, o gestor afirmou que diz respeito “à forma, formato de algo, o começo de tudo”. No que diz respeito à gestão de design, o entrevistado afirmou que acredita ser “a administração de todas as etapas que compreendem o processo desenvolvimento de um produto”. Bom gosto, criatividade, inovador, talento para desenho são as características que julga serem fundamentais aos profissionais da área.

No que diz respeito à área de design da Marisol, o entrevistado afirmou que é uma área estratégica, uma vez que o sucesso da estratégia organizacional depende do design. Neste sentido, disse acreditar “totalmente” que a área de design traz resultados para a empresa. “Em primeiro lugar, são resultados de venda e consequentemente financeiros. Em segundo lugar, pode trazer resultado de imagem, uma vez que aumenta o valor intangível da marca”. O gestor acrescentou que para dar mais resultados, “os estilistas e designers têm que ter noção maior do processo produtivo”, algo que ainda não ocorre em sua totalidade.

A relação do gestor com a área é grande, uma vez que seus subordinados são responsáveis pela produção dos produtos da empresa bem como analisar sua viabilidade. De acordo com o entrevistado, sua influência na área é indireta, pois possui lojas franquizadas da Marisol e com isso consegue perceber se os produtos estão agradando o consumidor final e, consequentemente, dando resultados comerciais.

Sobre o papel do design na Marisol, o gestor afirmou que ele poderia ser ampliado “em grande intensidade”. Ele pontuou que, de certa forma, há uma preocupação global com o design, mas “são

necessárias mais diretrizes estratégicas provenientes da alta direção”. Neste sentido, não tem dúvidas de que o design pode sim contribuir com as estratégias da organização. Para que isto ocorra, sugeriu que “o design poderia fazer mais o papel dele, fazendo giro no ponto de venda”.

No que tange o nível em que se encontra a gestão de design na organização, na opinião do entrevistado está situada em “nível tático com algum foco estratégico”. Para ser estratégico acredita que deve haver maior direcionamento e maior desejo estratégico.

Em relação ao design *thinking*, o gestor afirmou que já leu a respeito e que acredita que a abordagem traz inovação, diferenciação e competitividade. Disse ainda que observa uma crescente valorização do design.

3.2.2.4 Entrevista – Alta Direção

O entrevistado 4, identificado nesta pesquisa como Gestor da Alta Direção, possui graduação em Arquitetura e Urbanismo, MBA em Gestão de Negócios e mestrado em Gestão de Marcas. Atua na empresa como diretor-presidente.

Sobre o conceito de design, o gestor afirmou que “design é a materialização estética de uma ideia cujo foco é o uso de uma pessoa”. Por sua vez, acredita que gestão de design é “a gestão do processo de identificação das demandas e necessidades para promover uma ideia em algo tangível”. As características que julga serem importantes para os profissionais da área são o desprendimento, a capacidade de entender que pessoas são diferentes e ter ciência que sempre está fazendo algo para alguém, nunca exclusivamente para uso próprio.

Quando questionado a respeito de sua opinião sobre a área de design da Marisol, o entrevistado afirmou que é uma boa área, com bons profissionais, mas que “carece de um processo mais amadurecido”. Em sua opinião, o processo está de certa forma comprimido pelo excesso de tecnicidade e a identificação das necessidades do mercado poderia ser aprimorada. Apesar disto, acredita que o “design traz resultados financeiros e de reputação de marca para a organização”.

A relação do entrevistado com a área é grande, uma vez que a área está sob sua direção. O gestor justificou esta relação devido à relevância do processo de design dentro do modelo negócio da organização. Segundo o gestor, “inicialmente o foco da organização eram os produtos e que atualmente estão buscando harmonizar os produtos com o ponto de venda por meio do visual merchandising”. A

influência do gestor também é expressiva, sendo que as decisões estratégicas da alta direção influenciam a área de design.

No que tange ao papel que o design cumpre na organização, o gestor afirmou que ele deve ser ampliado. O entrevistado sugeriu investir em ferramentas de desenvolvimento colaborativo, para aumentar a responsabilidade das pessoas envolvidas. Além disso, acredita que o design pode contribuir com as estratégias da organização no sentido de fazer com que as coleções sejam assertivas e deem resultados positivos no ponto de venda.

Para o entrevistado, a gestão de design da organização situa-se em nível tático, mas caminha para o estratégico. Segundo o gestor, ainda não é porque “a participação do design na estratégia da Marisol é baixa e são as decisões estratégicas que atualmente influenciam a área de design, não o contrário”.

Para avançar neste quadro, o entrevistado pontuou que iniciativas vêm sendo realizadas no intuito de traduzir as estratégias da empresa para a área de design. “A ideia é que os designers compreendam o papel do planejamento estratégico e com isso vejam sentido nas estratégias da organização”. Acrescentou que inicialmente foram envolvidos os gestores da área no planejamento estratégico e, mais recentemente, os gestores de design estão envolvendo os próprios designers.

Em relação ao design *thinking*, o gestor afirmou que já ouviu falar a respeito e acredita que a abordagem “faz com que as pessoas se integrem no processo de design”. O desafio, segundo ele, é sistematizar o processo.

3.2.2.5 Entrevista – Design

O entrevistado 5, identificado como Gestor de Design, é graduado em Administração e mestre em Administração com ênfase em produção tecnológica. Atua há 7 anos na organização, com experiência na área de gestão de produto (design), engenharia e qualidade.

Quando questionado sobre o conceito de design, o entrevistado afirmou que “design é o projeto, não apenas o desenho”. No que diz respeito à gestão de design, afirmou que “é a gestão do projeto, o processo desde a coleta de informações para o desenvolvimento dos produtos até o acompanhamento dos resultados”. Visão sistêmica é a característica que julga mais importante nos profissionais da área.

No que tange à área de design da Marisol, o gestor acredita que é uma área focada no produto individualizado e que conecta a área

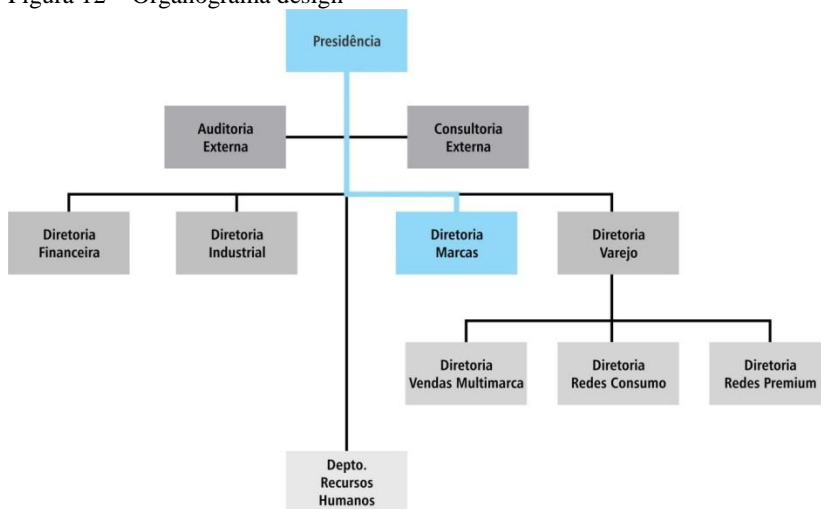
industrial ao mercado. Em sua opinião, a área “traz resultados para a empresa, dentro do limite de pessoal que atua”.

A relação e influência do entrevistado com a área é grande, pois este é um dos responsáveis pelos projetos que nela transitam. Sobre o papel do design na Marisol, na opinião do gestor “o design projeta os resultados da empresa nas áreas de produto, ponto de venda e embalagem”. Este papel, de acordo com o entrevistado, poderia ser ampliado se a área tivesse maior influência nas decisões de produtos e respondesse mais pelos resultados.

No que diz respeito à relação do design com as estratégias da organização, o entrevistado afirmou que o design contribui com as mesmas e as influencia, uma vez que participa das discussões estratégicas. Essas discussões acontecem em conjunto com a diretoria de marcas ao qual a área é subordinada e, segundo o gestor, estão acontecendo com mais frequência. No entanto, acredita que a gestão de design da Marisol ainda situa-se em nível tático.

O entrevistado foi questionado também a respeito da estrutura e funcionamento da área de design, a fim de proporcionar a compreensão completa do processo e estabelecer um diagnóstico de onde situa-se o design na organização. Segundo o gestor, a área está inserida na Diretoria de Marcas, conforme esclarece o organograma a seguir (Figura 15).

Figura 12 – Organograma design

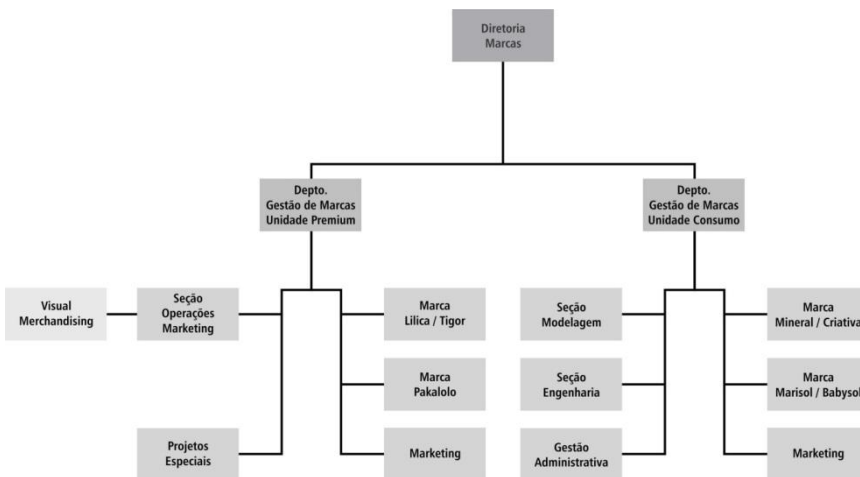


Fonte: RH Marisol

Segundo o gestor, a Diretoria de Marcas abrange todas as atividades relacionadas ao design da organização. Um ponto interessante é que a função de diretor de marcas é acumulada pelo próprio presidente da empresa, fazendo com que o design esteja ligado diretamente à alta direção.

Além disto, a Diretoria de Marcas está dividida em duas unidades de negócio: premium e de consumo. Dentro dessas unidades, há pequenos núcleos voltados para tarefas específicas, como tratamento de imagens, embalagens, ilustração, ponto de venda, desenho de estampas, marketing e criação dos produtos de vestuário em si. Cada núcleo possui um coordenador e estes respondem aos dois gerentes de produto. No total, são vinte e cinco pessoas com formações na área de design (gráfico, moda e produto), marketing e publicidade. O organograma a seguir (Figura 16), apresenta esta área em detalhe.

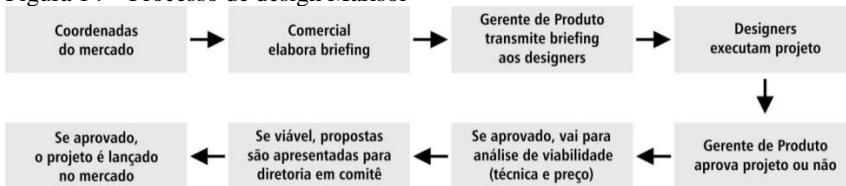
Figura 13 – Organograma diretoria de marcas



Fonte: RH Marisol

Em relação ao funcionamento da área, o entrevistado afirmou que o processo de design transcorre conforme apresentado pela figura 17, a seguir.

Figura 14 – Processo de design Marisol



Fonte: RH Marisol

De acordo com o gestor, 90% dos processos levam em torno de nove meses, das etapas iniciais até o lançamento dos produtos no mercado. Acrescentou ainda que a diretoria influencia nas decisões da área, tendo autonomia para sugerir alterações nos produtos.

Sobre o orçamento da área, o entrevistado afirmou que possuem orçamento específico. Este orçamento é dividido em três tipos de gastos: gerais, investimento em equipamento, investimento em pessoal.

Finalmente, no que diz respeito ao design *thinking*, o gestor afirmou já ter ouvido falar a respeito e acredita que se trata de “uma união de projeto com marketing, com uma visão sistêmica do conceito de design”. Segundo ele, na Marisol ainda não há tal iniciativa.

3.2.2.6 Observações diretas

Nas observações diretas, realizadas no mesmo período em que foram feitas as entrevistas, pôde ser percebido que o design é algo presente no dia a dia da organização. E mesmo que talvez nem todos os colaboradores tenham ciência disto, percebeu-se que há uma preocupação global com o design, notada, por exemplo, na padronização criteriosa dos materiais gráficos (folders, revistas, catálogos), na sinalização interna e externa e até mesmo nos uniformes, com cada setor tendo uma cor específica.

No que tange a área de design, esta se localiza numa construção de arquitetura moderna denominada Academia do Varejo (figura 18). No mesmo local, estão inseridos também o departamento comercial, a presidência e uma loja modelo. Esta loja situa-se no andar térreo da Academia e está decorada como um ponto de venda real, com vários produtos da empresa. E apesar, de não ali não ocorrerem vendas, o local já fez com que projetos fossem abortados antes do lançamento.

Figura 18 – Academia do Varejo



Arquivo do autor

Como departamento, a área de design está bem estruturada e os núcleos de negócio dividem um andar da Academia. Há grande quantidade de materiais de referência para as pesquisas e equipamentos modernos para realização dos projetos.

3.2.2.7 Triangulação de dados

Neste item, pretende-se triangular o que foi coletado durante as entrevistas e, juntamente com o que foi observado, analisar se os resultados corroboram com a fundamentação teórica. Na sequência, é estabelecido o diagnóstico da situação dos níveis de gestão de design com a síntese do que foi apresentado.

Em relação ao perfil dos cinco entrevistados, todos possuem curso superior e especializações nas áreas em que atuam. O tempo de atuação na organização varia, mas é interessante o fato que três deles possuem mais de 25 anos de casa, o que é um tempo considerável, em uma sociedade na qual o ritmo das mudanças é cada vez mais veloz. Na trajetória dos entrevistados, pôde ser percebido também que a organização investe na promoção e desenvolvimento de seus colaboradores, uma vez que os gestores foram galgando posições até alcançarem o patamar onde estão.

Na conceituação de design foi percebido que, salvo para o gestor de design, o conceito predominante de design está relacionado à forma ou estética, desconsiderando sua dimensão estratégica. Em relação ao conceito de gestão de design, os entrevistados associaram-no ao gerenciamento e administração do processo e da equipe de design. Em nenhum momento, foi abordada a relação da gestão com os níveis operacional, tático e estratégico proposta pelos autores (ex.: Mozota, 2003) na fundamentação teórica.

As características que os entrevistados enumeraram como importantes para os profissionais da área são em parte influenciadas pela visão estética/formal que a maioria tem do conceito de design. Neste sentido foram destacadas características como bom gosto, criatividade e habilidade para desenho. Em dois gestores, no entanto, chamou à atenção as características citadas. Na opinião do gestor da alta direção, o designer deve “ter ciência que sempre está fazendo algo para alguém, nunca exclusivamente para uso próprio”. Isto vai de encontro ao abordado por Brown (2009), que diz que o foco do design *thinking* é o usuário. Já na visão do gestor da área de design, o “designer deve ter visão sistêmica”, o que pode ser relacionado com a proposta de Martins

e Merino (2008), que dizem que o design caminha cada vez mais para projetos sistêmicos e estratégicos.

Sobre a área de design da Marisol, percebeu-se que os gestores a consideram uma área chave para a organização, com bons profissionais e que traz resultados de ordem financeira, estética, mercadológica e de reputação de marca. Estes resultados assemelham-se aos benefícios da gestão de design discutidos por Martins e Merino (2008). No entanto, parte dos entrevistados pontuou que alguns ajustes se fazem necessários para melhorar o processo e deixá-lo mais amadurecido, como uma gestão melhor da equipe de design, maior pesquisa de mercado e noção detalhada do processo produtivo.

A relação de todos os entrevistados com a área de design é grande, o que foi percebido que varia é o nível de influência que cada um tem sobre ela.

Sobre o papel do design na Marisol, é consenso entre os gestores que este poderia ser ampliado. O gestor comercial sugeriu que a função poderia ser compartilhada e o gestor da alta direção que poderia ser investido em ferramentas de desenvolvimento colaborativo. Ambas as propostas vão de encontro ao princípio de colaboração do design *thinking*, abordado por Brown (2009) e Lockwood (2010). Por sua vez, para o gestor de produção, são necessárias mais diretrizes estratégicas provenientes da alta direção, o que corrobora a opinião de Gimeno (2000), que se a empresa quiser uma gestão eficaz de design deve haver este engajamento.

No que tange o nível em que se encontra a gestão de design, a totalidade dos entrevistados acredita que esteja no nível tático. A justificativa dos gestores foi que há um departamento interno na organização e que a participação do design nas estratégias da organização ainda é baixa. Em relação à abordagem do design *thinking*, três dos gestores já haviam ouvido falar a respeito e inclusive emitiram opinião sobre o assunto. Isto corrobora o que dizem Cooper, Junginger e Lockwood (2010), que o design *thinking* está crescendo em âmbito organizacional.

As questões específicas, realizadas com os gestores das áreas de recursos humanos, design e alta direção também levantaram pontos interessantes.

O gestor de recursos humanos, em seu papel tático, enumerou algumas características que julga importantes no profissional de design. No entanto, em momento algum sugeriu algo relacionado à estratégia. Isto caminha na mão contrária da proposta Mozota (2003), que diz que

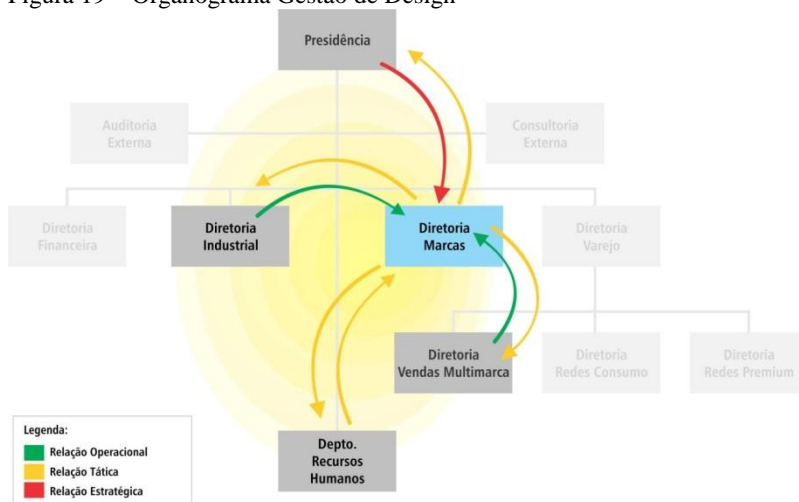
uma das competências a serem buscadas durante o recrutamento de um designer é seu pensamento estratégico.

Outro ponto relevante observado, foi o desalinhamento das respostas dos gestores de design e de alta direção, quando questionados sobre a relação do design com as estratégias da organização. Enquanto o gestor de design, afirmou que o design influencia nas decisões estratégicas, a alta direção emitiu opinião contrária, deixando claro que, apesar de haver interesse, isso ainda não ocorre. Segundo o gestor da alta direção, são as estratégias que influenciam o design e não o contrário. Como a alta direção é responsável pela elaboração das estratégias da organização, o seu ponto de vista foi o considerado. E apesar da divergência de opiniões, ambos afirmaram que ações estão sendo realizadas no intuito de aproximar as estratégias da área de design.

Nas observações diretas, que tinham como um dos objetivos complementar os dados das entrevistas pôde ser observado também que a organização possui estrutura física e espaço para realização de possíveis atividades relacionadas à inovação e ao design *thinking*. Para Brown (2009), a transformação de uma cultura tradicional de negócios a uma cultura concentrada na inovação e orientada pelo design, envolve, entre outras atividades, espaços exclusivos para inovação. As observações cumpriram também seu outro objetivo, de verificar os dados fornecidos durante as entrevistas, sendo que não foi necessário descartar dados por incoerência ou erro dos gestores.

Com todo este panorama, chegou-se ao organograma que estabelece o diagnóstico da gestão de design na organização. Conforme figura 19, a seguir, pode-se perceber que a gestão ocorre predominantemente em nível tático.

Figura 19 – Organograma Gestão de Design



Arquivo do autor

Design e alta direção: apesar do desejo da alta direção (presidência) aproximar o design (diretoria de marcas) das estratégias da organização, esta relação ainda ocorre em via de mão única, pois a alta direção influencia o design, mas este não influencia as decisões estratégicas.

Design e produção: a relação da área de produção (diretoria industrial) com o design ocorre nos níveis operacional e tático. Enquanto o design utiliza sua equipe para alimentar o processo produtivo, a influência da área de produção se dá apenas no âmbito operacional, executando o que foi projetado.

Design e recursos humanos: aqui a relação ocorre de modo tático em ambos os sentidos. Enquanto o design utiliza a equipe para projetar os materiais solicitados pelo departamento de recursos humanos (ex.: revista institucional, informativos internos), este faz a parte tática, sendo responsável pela contratação dos integrantes da área de design.

Design e comercial: esta relação ocorre de modo operacional por parte do comercial, que elabora os briefings dos projetos, e de modo tático pelo design, que utiliza a sua equipe para efetuar o desenvolvimento do que lhe foi solicitado.

3.2.3 SISTEMATIZAÇÃO DESIGN THINKING

Esta sistematização tem como objetivo propor ações que possam incentivar o nível estratégico da gestão de design utilizando a abordagem do design *thinking*. Como já mencionado, integrar o design *thinking* nos processos de negócios significa aproximar o design das estratégias da organização, uma vez que a abordagem esclarece o papel do design e permite que mais pessoas participem do processo.

Nas mudanças que alteram de alguma forma a cultura organizacional há necessidade do engajamento dos responsáveis pela gestão da organização. Neste sentido, propõe-se que num primeiro momento sejam esclarecidos os gestores das áreas que tem relação com o design sobre os conceitos de design, gestão de design e design *thinking*. Esse esclarecimento se faz necessário uma vez que nas entrevistas nem todos manifestaram conhecer os temas abordados. Sugere-se então a realização de workshops, que podem ser ministrados pelos gestores da área de design, devido sua familiaridade com os temas. Na sequência, os gestores de design podem também transmitir as informações aos seus subordinados, principalmente no que tange o tema design *thinking*, abordagem nova e que ainda não é de conhecimento geral.

Com os conceitos expostos de modo geral, parte-se para as ações de sistematização. Estas ações tem como foco inicial a área de design, com o objetivo de que ela possa efetuar a transição do nível tático para o estratégico. Obviamente esta transição depende de outros fatores como, por exemplo, a alta direção permitir a participação do design nas estratégias. No entanto, acredita-se que estas ações são os primeiros passos, que se dados de modo adequado, aproximarão a gestão de design do nível estratégico.

1ª ação: formar equipes interdisciplinares;

No detalhamento da equipe que compõe sua área, foi dito pelo gestor de design que se trata de uma área multidisciplinar dividida em vários núcleos. A multidisciplinariedade desta área se dá, entanto, com profissionais graduados em áreas com focos convergentes, como designers e publicitários. Sugere-se então que os gestores da área, em conjunto o departamento de recursos humanos (exercendo seu papel tático), busquem profissionais de outras áreas que possuam mais de uma competência, no intuito de tornar a equipe interdisciplinar. Segundo Brown (2009), a montagem de equipes interdisciplinares assegura que iniciativas tenham bases amplas. No intuito de promover a interdisciplinaridade dos já integrantes da área de design, sugere-se que

sejam promovidas capacitações para fazer com que os profissionais desenvolvam pontos fortes em duas dimensões (ex.: designer poderia estudar psicologia do consumidor).

2ª ação: desenvolver empatia e observação;

Foi levantado pelo gestor da área comercial que falta certa aproximação da área de design com pesquisa de mercado. No intuito de entender melhor as necessidades e demandas e dos consumidores dos produtos Marisol, propõe-se a ida dos designers até o ponto de venda e, numa espécie de laboratório, que eles se posicionem como vendedores nas lojas franquizadas. A ideia é fazer com que os profissionais da área vejam através da perspectiva dos clientes da organização e observem as reações e opiniões dos consumidores ao entrar em contato com os produtos da empresa. Acredita-se que esta ação tende a reduzir consideravelmente o “gargalo” entre a informação que sai do mercado e chega à área de design e minimize possíveis ruídos comparados a quando trazidas as informações por meio do departamento comercial.

3ª ação: promover a colaboração;

Com a finalidade de compartilhar os projetos de design com o restante da organização e promover a colaboração, propõe-se que, a exemplo do que ocorre na filial gaúcha da Marisol, os produtos sejam expostos em corredores de alta circulação. Junto aos produtos, podem ser colocadas fichas de avaliação, com sistema de graduação para os conceitos que a área de design tenha como objetivo avaliar. Recomenda-se também que os formulários contenham questões abertas, caso surjam ideias que divirjam totalmente do que foi proposto pela área. Neste sentido, além de promover uma espécie de “brainstorming coletivo”, acredita-se que esta ação pode contribuir para dar velocidade à análise de viabilidade das propostas.

4ª ação: apresentar com *storytelling*

No detalhamento do processo de design relatado pelo gestor da área em sua entrevista, pôde ser percebido que em algumas situações o design é submetido a apresentações: ora o gerente de produto quer transmitir o briefing aos designers, ora o projeto é submetido à aprovação da diretoria. Neste caminho, propõe-se a utilização do *storytelling* nas apresentações como forma de contextualizar as ideias e lhes dar significado. Assim quando o gerente de produto for transmitir o briefing adiante, pode utilizar de histórias para contextualizá-lo e inspirar os designers. Da mesma forma, os designers podem utilizar do mesmo recurso para retransmitir suas propostas ao seu gerente, tornando-as compreensíveis. E finalmente, o *storytelling* pode ser utilizado para apresentar as propostas ao comitê da diretoria, inserindo a

mesma no contexto do projeto e transmitindo as ideias com clareza suficiente.

5ª ação: prototipar ponto de venda;

Para testagem das ideias antes que cheguem ao ponto de venda, sugere-se a utilização da loja instalada na Academia de Varejo como local para experimentação. A ideia é expor os produtos, materiais de ponto de venda e embalagens, simulando uma loja real, para que sejam conhecidos os pontos fortes e fracos das propostas. Podem ser realizados, por exemplo, protótipos que simulem diferentes disposições dos produtos nas gôndolas e simulações de circulação dentro dos espaços estabelecidos. Nesta ação também pode-se promover a colaboração, convidando indivíduos alheios ao processo para emitirem suas opiniões. Acredita-se que com isso as propostas cheguem ao mercado com maior eficácia e sejam atinjam os consumidores com mais assertividade.

3.2.4 ANÁLISE E SÍNTESE

Analisando e sintetizando o que foi apresentado, percebe-se num primeiro momento que os conceitos de design, gestão de design e design *thinking* não estão claros ou são desconhecidos para parte dos entrevistados. Isto ocorre apesar de todos terem afirmado possuir grande relação com a área.

Em relação aos conceitos, as entrevistas corroboraram na maior parte com o que foi apresentado na fundamentação teórica. É interessante perceber que alguns entrevistados inseriram em suas opiniões, conceitos como visão sistêmica, foco no usuário e colaboração, sinal que, mesmo de forma indireta, o design *thinking* está inserindo-se nas discussões da organização.

No que diz respeito ao design na organização, foi diagnosticado que este se encontra numa diretoria subordinado diretamente à alta direção. Por sua vez, foi diagnosticado também que na organização, a gestão de design ocorre predominantemente em nível tático, seguido por algumas ações de ordem operacional. A ênfase em ambos os níveis em detrimento do estratégico se dá, segundo os gestores, porque o design não influencia (apesar de participar das discussões) as decisões estratégicas da organização. No entanto, foi relatado que iniciativas recentes vêm sendo realizadas no sentido de aproximar a área de design das estratégias da organização. A área de design, por sua vez, mostrou disposição em ser inserida neste nível e pontuou que gostaria de

responder pelos resultados como forma de ampliar seu papel na organização.

Finalmente, foram também propostas ações no sentido de esclarecer acerca dos temas abordados e de enfatizar o nível estratégico de gestão de design. A sistematização destas ações, que têm relação direta com os cinco princípios propostos do design *thinking* no sentido de enfatizar o nível estratégico, depende obviamente da vontade da organização em adotar tais propostas e permitir a participar do design nas suas estratégias.

4 CONCLUSÕES

Ao encerrar a dissertação é possível ter uma visão geral dos temas abordados bem como se os objetivos foram atingidos e as perguntas de pesquisa respondidas.

Inicialmente, ficou evidente o papel essencial que o design cumpre junto às organizações, promovendo a competitividade e diferenciação destas no mercado por meio de propostas inovadoras de produtos e serviços. Para cumprir com eficácia e eficiência este papel, o design deve estar estreitamente ligado à gestão das organizações às quais faz parte. Este processo, intitulado gestão de design, ocorre em três níveis, cada um com sutis diferenças.

O nível operacional diz respeito à execução do projeto em si e o nível tático busca recursos para realização destes. O terceiro nível, intitulado estratégico, é o indicado pelos autores como ideal, pois integra o design nas estratégias da organização. Alcançar tal nível, no entanto, não é tarefa fácil e envolve, dentre vários fatores, engajamento da alta direção e pensamento global.

A abordagem intitulada design *thinking*, corrobora a ideia de que a gestão de design em nível estratégico é fundamental para a inovação das organizações. Tal abordagem utiliza de vários conceitos, que nesta dissertação foram organizados em formato de estrela formando os cinco princípios do design *thinking*. Os princípios de interdisciplinaridade, centrado no ser humano, observação, *storytelling* e prototipagem impulsionam a gestão de design para o nível estratégico, numa transição de “fazer design” para “pensar design”.

Fica claro que o design *thinking* pode prestar um grande serviço às organizações e quanto mais a abordagem é utilizada para inovar e resolver problemas, mais claro fica o papel que o design cumpre nas organizações e conseqüentemente, maior é a relação que o design passa a ter com as estratégias e objetivos das mesmas.

No que diz respeito aos objetivos desta dissertação, pode-se afirmar que todos foram alcançados. Isto ocorreu tanto nos objetivos teóricos, onde foi feita relação da gestão de design com o design *thinking* com base na fundamentação estudada, tanto nos objetivos práticos, onde foi possível diagnosticar a situação dos níveis de gestão de design da Marisol e com isso sugerir ações para enfatizar o nível estratégico.

Em relação ao estudo de caso realizado na Marisol, foi diagnosticado que a gestão de design atua predominantemente em nível tático, mas há disposição, tanto da alta direção quanto da área de design,

em elevar esta atuação ao nível estratégico. Para que isso ocorra, foram elencadas sugestões de ações e acredita-se que estas possam inserir o design *thinking* na organização e com isto aproximar o design das estratégias da mesma. Da mesma forma, pôde ser verificada a abordagem em âmbito regional, uma vez que os autores diziam atender diferentes tipos de organização.

As perguntas de pesquisa propostas nesta dissertação também foram respondidas. A pergunta de cunho teórico, que questionava a contribuição do design *thinking* para com a gestão de design em nível estratégico, foi respondida quando associados os princípios do design *thinking* com os conceitos de gestão de design. A resposta para a pergunta de ordem prática, que questionava a ênfase nos níveis operacional e tático da gestão de design na Marisol, pôde ser respondida com as entrevistas realizadas com os gestores da organização.

Como sugestão para trabalhos futuros, poderia ser realizada uma evolução do estudo de caso, ampliando as ações de design *thinking* para mais áreas da organização, além da área de design. Espera-se que esta pesquisa possa ser utilizada como referência para outras ações na área, contribuindo para fortalecimento e disseminação dos temas a ela relacionados e, particularmente, teorizando no meio acadêmico o conceito de design *thinking*.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT). **Dados do Setor**.

Disponível em:

<http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idio ma=PT>. Acesso em 10 janeiro 2012.

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. **Design Thinking**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AVEDAÑO, Luiz E. C. **Gestão do Design**. Desine. n.3, 2002.

Disponível em:

<http://www.dezine.com.br/zine/003/avedano_003.htm>. Acesso em 10 outubro 2010.

BAHIANA, Carlos. **A importância do design para sua empresa**. Brasília: CNI, 1998.

BANERJEE, Banny. **Design Thinking**. Integrated Product Design Seminar. Pensilvânia: Universidade da Pensilvânia, 2009.

BELL, Steven J.. **Design Thinking**. American Libraries, jan./fev. 2008. Obra não impressa.

BEST, Kathryn. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Londres: Ava Publishing, 2006.

BONSIEPE, Gui. **Design, do material ao digital**. Florianópolis: IEL, 1997.

BORBA, Gustavo; REYES, Paulo. **Inovação Orientada pelo Design: a construção de uma organização voltada para a Inovação**. In: 4o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2006. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: AEND-BR, 2006.

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. **Design Thinking for Social Innovation**. Stanford Social Innovation Review, 2007. Obra não impressa.

BROWN, Tim. **Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation**. Harper Business, 2009.

_____. **Design Thinking**. Harvard Business Review, Junho, p.84-95, 2008. Obra não impressa.

_____. **Dossiê pensamento de design**. HSM Management, n.79, ano 14, vol.10, p. 68-76. 2010. Entrevista concedida a Matthew Budman.

BUCHANAN, Richard. **Wicked Problems in Design Thinking**. Design Issues, MIT Press, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992. Obra não impressa.

BUDD, Jim; SALEVATI, Sara. **Interaction Design: An Evolving Approach to Design for User Experience**. Current Design Research Journal, n. 1, p. 16-17, 2010. Obra não impressa.

BUXTON, Bill. **Sketching User Experiences**. São Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2007.

BUZAN, Tony. **Mapas mentais e sua elaboração: um sistema definitivo de pensamento que transformará sua vida**. São Paulo: Clutrix, 2005.

CARAVANTES, Geraldo; KLOECKNER, Mônica; PANNO, Cláudia. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. 3. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2008.

CARR, Emily; SHACKLETON, Deborah. **Co-creation + Co-design in a Post Design Era**. Current Design Research Journal, n. 1, p. 30-31, 2010. Obra não impressa.

CLEMENTE, Rafael Gomes. **Gestão estratégica da inovação: Proposta de um framework de referência para suportar o desenvolvimento da absorptive capacity**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Obra não impressa.

CLARK, Kevin; SMITH, Ron. **Unleashing the Power of Design Thinking**. In: LOCKWOOD, Thomas. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. cap. 5, p. 47-56.

COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas. **Design Thinking and Design Management**. In: LOCKWOOD, Thomas. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. cap. 6, p. 57-64.

DAFT, Richard L.. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

DENNING, Stephen. **O poder da narrativa nas organizações**. São Paulo: Campus Elsevier, 2006.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE). Estudo Regional n° 4. **Reestruturação Produtiva em Santa Catarina**: um olhar sobre o setor têxtil. Florianópolis, 2003.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE (DMI). **What is design management?**. Disponível em:
<http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm>.
Acesso em 05 janeiro 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship). São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FAGERBERG, Jan; MOWERY, David; NELSON, Richard. **The Oxford Handbook of Innovation**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2007.

Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC). **Prospecção de demandas para as cadeias produtivas de Santa Catarina**: identificação de gargalos de competitividade, Santa Catarina, (mimeo), 2000.

FRASCARA, Jorge; WINKLER, Dietmar. **Design Research Quarterly**. v. 3, 2008.

FRASER, Heather M. A. **Designing Business: New Models for Success**. In: LOCKWOOD, Thomas. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. cap. 4, p. 35-46.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENO, José Maria Ivañez. **La gestión del diseño la empresa**. Madrid: McGraw Hill, 2000.

GORB, Peter. **Design Management**. Nova Iorque: Van Nostrand, 1990.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade & Inovação: Uma proposta de Gestão da Criatividade para o Desenvolvimento da Inovação**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Obra não impressa.

HAMPTON, David R.. **Administração contemporânea**. 3. ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992.

INSTITUTO DE DESIGN DE STANFORD (d.school). **Critérios de inovação em design**. Disponível em: <http://dschool.stanford.edu/big_picture/multidisciplinary_approach.php>. Acesso em 27 setembro 2010.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Critérios de Classificação de Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 14 julho 2010.

International Council of Societes of Industrial Design (ICSID). **Definition of Design**. Disponível em: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm?query_page=1.>. Acesso em 07 julho 2010.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KELLEY, Tom. **A arte da inovação**. São Paulo: Futura, 2001.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KHELLA, Amir. **Design thinking for startups**. 2008. Disponível em: <<http://blog.amirkhella.com/2009/09/09/design-thinking-for-startups/>>. Acesso em 14 julho 2010.

KIMBELL, Lucy. **Beyond design thinking: Design-as-practice and designs-in-practice**. In: CRESO CONFERENCE, Manchester, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAWSON, Bryan. **How Designers Think: The Design Process Demystified**. Oxford: Architectural Press, 1980.

Lockwood, Thomas. **Transition: Becoming a Design-Minded Organization**. In: _____. **Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value**. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. cap. 8, p. 65-80.

MAGALHÃES, Cláudio. **Design estratégico: integração e ação do design industrial**. Estudos em Design, v.3, n.1, p.15-27, 1995.

MANUAL de gestão de design. Porto: Centro Português de Design, CPD, 1997.

MARCONI, Martina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2002.

- MARTIN, Roger. **Design de negócios**: porque o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio de Janeiro: Elsevier: 2010.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Altas, 2006.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas de; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. Londrina: EDUEL, 2008.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MERINO, Gisele Schmidt Alves Díaz. **A contribuição da gestão de design em grupos produtivos de pequeno porte no setor da maricultura**: o caso AMPROSUL. 2010. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Obra não impressa.
- MOGGRIDGE, Bill. **Designing Interactions**. Cambridge: MIT Press, 2007;
- MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management**: using design to build brand value and corporate innovation. Paris: Allworth Press, 2003.
- OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo manual**: guidelines for collecting and interpretation data. 2005. 3.ed. European Commission: OECD. Disponível em: <www.oecd.org>. Acesso em 08 julho 2010.
- NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PATNAIK, Dev. **Wired to Care**: How Companies Prosper When They Create Widespread Empathy. New Jersey: FT Press, 2009.
- PHILLIPS, Peter L. **Briefing: A gestão do projeto de design**. São Paulo: Blucher, 2008.

PINHEIRO, Tennyson. **Entrevista Design Thinking**. Disponível em: <<http://designdeservicosbrasil.blogspot.com/2010/10/entrevista-dada-para-revista-de.html>>. Acesso em 15 janeiro 2011.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **Co-creation experiences: the next practice in value creation**. Journal of Interactive Marketing, v. 18, n.3, 2004. Obra não impressa.

ROWE, Peter G.. **Design thinking**. Cambridge: MIT Press, 1991.

SANTOS, Flávio Anthero. **O design como diferencial competitivo: o processo de design desenvolvido sob o enfoque da qualidade e da gestão estratégica**. Itajaí: Editora da Univali, 2000.

SATO, Steve *et al.* **Design Thinking to Make Organization Change and Development More Responsive**. Design Management Institute, set. 2010. Obra não impressa.

SCHULMANN, Denis. **O desenho industrial**. São Paulo: Papyrus, 1994.

SCHUMPETER, Joseph. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SERAFIM, Luiz Eduardo. **Empresas que inovam lucram mais**. 2008. Disponível em: <<http://www.pr.senai.br/inova/News1423content57294.shtml>> Acesso em 01 abril 2010.

SERRAT, Olivier. **Design thinking**. Knowledge Solutions, mar. 2010. Obra não impressa.

SIMON, Herbert. **The Sciences of the Artificial**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

VOGEL, Craig M.. **Notes of the Evolution of Design Thinking: A Work in Progress**. In: LOCKWOOD, Thomas. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. cap. 1, p. 3-14.

VON STAMM, Bettina. **Managing innovation, design and creativity**. 2. ed. Reino Unido: John Wiley & Sons, 2008.

WYLANT, Barry. **Design Thinking and the Experience of Innovation**. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, v. 24, n.2, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário

Entrevista n°: _____

1. PERFIL DO ENTREVISTADO

- Gestor: **RH / Design / Alta Direção / Comercial / Produção**
- Idade
- Sexo
- Cargo
- Formação
- Experiência (resumo da trajetória fora e dentro da empresa)

2. QUESTÕES GERAIS (feitas a todos os gestores)

- O que você entende por design? E por gestão de design?
- Quais características julga importante nos profissionais da área de design?
- Qual sua opinião sobre a área de design da Marisol?
- Acredita que a área de design traz resultados para a empresa? Quais?
- Qual a sua relação e influência sobre a área?
- O papel do design poderia ser ampliado na Marisol? Se sim, como? Se não, por quê?
- O design pode contribuir com as estratégias da Marisol? Se sim, como? Se não, por quê?

- Em sua opinião, na Marisol, o design tem papel operacional, tático ou estratégico? Por quê?¹
- Ouviu falar de design thinking? Se sim, qual sua opinião a respeito?

3. QUESTÕES ESPECÍFICAS

a) Gestor – Design (operacional)

- Como está situado o design na Marisol, responde a quem?
- Como a área está dividida e qual a formação dos profissionais?
- O que o design faz na empresa? Qual a atuação?
- De modo geral, como é o processo de design da Marisol?
- A alta direção influencia nas decisões? Como?
- O departamento tem orçamento específico? Como ele é gerenciado?
- Como você acha que o design é visto pelas outras áreas?
- Acredita que o design influencia na estratégia da Marisol?
- O design participa das decisões estratégicas?

b) Gestor – RH (tático)

- Como é o organograma organizacional da Marisol?

¹ Realizada breve explicação dos níveis: Operacional: design como executor de projetos / Tático: design inserido na empresa como departamento / Estratégico: design inserido nas estratégias da empresa.

- Nas seleções para contratação, quais características são buscadas nos profissionais de design?
- Quais são as potencialidades e fragilidades dos profissionais de design contratados e não contratados?

c) Gestor – Alta Direção (estratégico)

- Qual a participação do design na estratégia da Marisol?
- O design influencia nas decisões estratégicas da Marisol?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O senhor (a) está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) da pesquisa “**O Design Thinking como enfatizador da Gestão de Design em nível estratégico de uma empresa têxtil: o caso Marisol**”, no caso de o senhor (a) aceitar o convite, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não acarretará nenhum prejuízo ou penalidade.

Título do projeto: O Design Thinking como enfatizador da Gestão de Design em nível estratégico de uma empresa têxtil: o caso Marisol

Pesquisador responsável: Diego Daniel Casas

Instituição a que pertence o pesquisador responsável: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Endereço: Bairro Trindade – Florianópolis/SC – Brasil – CEP 88040-970

Telefones para contato: (47) 9651-7300

Nome do voluntário:

Idade:

RG:

OBJETIVOS: A pesquisa tem como intuito sistematizar como o design thinking pode contribuir para enfatizar o nível estratégico de gestão de design da indústria têxtil alvo do estudo de caso.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Caso concorde em participar da pesquisa, o senhor (a) será convidado a participar de uma entrevista

realizada pelo pesquisador. As informações obtidas durante a entrevista fazem parte da pesquisa de campo que integrará a Dissertação de Mestrado do pesquisador.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: O senhor (a) não arcará com nenhum gasto decorrente da sua participação e também não irá receber qualquer espécie de reembolso ou gratificação devido à participação na pesquisa.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: É garantida a confidencialidade, o que assegura a privacidade do (a) senhor (a) quanto aos dados obtidos via entrevista, sendo que somente serão divulgados dados diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, não sendo vinculada identificação do entrevistado em nenhum momento.

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____,
portador do RG _____, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado (a) pelo pesquisador Diego Daniel Casas dos procedimentos que serão utilizados, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade à pesquisa, concordando em participar desta. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

LOCAL E DATA: _____

NOME E ASSINATURA DO PARTICIPANTE

Diego Daniel Casas

