

Gestão do Design no Brasil: uma revisão da literatura, sob a perspectiva da Administração Científica

Design Management in Brazil: a literature review, from the perspective of Scientific Administration

Marcelo Aureliano Monteiro de Andrade; Publicitário (PUC-MG), Doutor e Mestre em Administração (UFMG); Professor da Escola de Design da UEMG
marcelo.andrade@uemg.br

Heloísa Nazaré dos Santos; Designer (UEMG), Mestre em Engenharia de Produção (UFMG) e Doutora em Engenharia de Materiais (UFOP); Professora da Escola de Design da UEMG

heloisa.santos@uemg.br

Resumo

Este artigo avaliou como a Gestão do Design vem sendo abordada historicamente nos principais periódicos brasileiros, assim como, a relação que os estudos têm estabelecido com a Administração Científica. Foi elaborada uma revisão de literatura e uma bibliometria, que identificou 37 artigos sobre o tema publicados nas três principais revistas de Design do país: Design e Tecnologia, Estudos em Design (edição online) e *Strategic Design Research Journal*. Os resultados apontam que a Gestão do Design teve um crescimento nas publicações até 2013, mas que vem oscilando desde então. Além disso, percebeu-se que a maioria dos estudos são voltados às dimensões estratégicas da Gestão do Design e da Administração, além de serem exploratórios e qualitativos. Observou-se também que há um distanciamento das publicações em relação à Administração Científica, em termos de métodos, objetivos de estudo e em literatura de base.

Palavras-chave: Gestão do Design, Administração, Indicadores Gerenciais

Abstract

This article evaluated how Design Management has been approached historically in the main Brazilian journals, as well the relationship that studies have established with Scientific Administration. A literature review and bibliometrics was prepared, which identified 37 articles on the topic published in the country's three main Design magazines: Design and Technology, Design Studies (online edition) and *Strategic Design Research Journal*. The results show that Design Management had a growth in publications until 2013, but has been oscillating since then. In addition, it was noticed that most studies are focused on the strategic dimensions of Design Management and Administration, in addition to being exploratory and qualitative. It was also observed that there is a distancing of publications to Scientific Administration, in terms of methods, objectives of study and in basic literature.

Key words: Design Management, Administration, Management Indicators

1. Introdução

Design e Gestão são áreas de atividade que dialogam e se integram, principalmente a partir do desenvolvimento industrial (SCHNEIDER, 2010; COOPER, 2011). Ambos, contudo, referem-se a atividades inerentes à história humana, já que Gestão e Design são escopos de atuação do processo produtivo, mesmo que realizados de forma rudimentar (TERZIDIS, 2007; PRESTES MOTTA, 2006). Assim, como qualquer área de atividade, acabaram por se tornar objetos de estudo e produção de conhecimento, à luz da técnica e da ciência, para que pudessem ser compreendidos e potencializados - especialmente no contexto da economia de mercado (PRESTES MOTTA, 2006; SCHNEIDER, 2010).

Apesar de várias visões, significados e interpretações acerca do Design e da Gestão, é possível definir que cada um possui um campo delimitado de atuação e estudos – por isso mesmo, são áreas de trabalho, pesquisa e ensino. Entende-se aqui o Design como o ato de projetar e dar forma a objetos, imagens, lugares e processos, atendendo às necessidades e desejos dos públicos-alvo e dentro das determinações organizacionais, éticas, estéticas e ambientais. Assim, ele tem uma perspectiva funcional e semiótica, antes de tudo. Nas palavras de Bonsiepe (2012, p. 19): “O design enfoca o caráter operacional dos artefatos materiais e semióticos, interpretando a sua função e a funcionalidade não em termos de eficiência física, como acontece nas engenharias, mas em termos de comportamento incorporado em uma dinâmica cultural e social.”. Apesar do Design ter sempre existido como prática (não haveria uma ferramenta antiga sem design), seu desenvolvimento técnico e o olhar científico sobre o campo se aprofundam a partir do desenvolvimento industrial e tecnológico dos últimos dois séculos, à reboque do desenvolvimento capitalista (SCHNEIDER, 2010).

O mesmo acontece com a Gestão, que tem sua etimologia no latim, do termo *gestus*, e diz respeito a uma ação concretizada. No âmbito organizacional, ela acabou por se tornar sinônimo do ato de administrar. Prestes Motta (2006) diz que o ato racionalizado e burocrático de administrar, ou gerir, é o cerne do processo organizacional moderno, apesar de sempre ter feito parte desse universo. A gestão, ou administração, profissionalizada e científica, contudo, assim como o Design, tem seu desenvolvimento aprimorado dentro do processo de consolidação da economia de mercado, atendendo a uma demanda da grande indústria e demais organizações complexas, como de estado, que se viram impotentes diante de modelos de administração simplificados e ou fundados numa lógica personalista (PRESTES MOTTA, 2006; HOBBSAWN, 2013). É, portanto, a partir do desenvolvimento moderno, especialmente da segunda metade do século XIX, que a Administração Científica se desenvolve, até atingir o estado atual, de alta complexidade social, técnica e burocrática (BURREL, 2006).

Nesse sentido, entende-se aqui Gestão do Design por duas perspectivas. A primeira, diz respeito ao gerenciamento do processo de design, sobre como a tecnologia gerencial pode e deve ser usada a fim de aprimorar o produto do design, conforme seu contexto organizacional, cultural, socioeconômico e os públicos-alvo, ou *stakeholders*. A segunda, diz respeito ao processo de interlocução do Design com demais funções organizacionais, a fim de serem alcançados objetivos mais amplos dentro de uma organização. Assim, o Design é mais uma função que será projetada visando aos objetivos institucionais. Apesar das duas perspectivas se encontrarem, dialogarem e, dependendo do olhar, sobreporem-se, considera-se importante estabelecer essa

distinção, pois os estudos da área geralmente caminham em uma perspectiva e ou outra (BEST, 2006; COOPER, 2011; BORJA DE MOZOTA ET AL, 2019).

Este artigo, a partir dessas questões, visou observar como a Gestão do Design tem se desenvolvido dentro da academia brasileira, levando em consideração aspectos próprios do processo do Design, mas também à luz da Administração Científica. Para tanto, conforme descrições metodológicas adiante, houve uma revisão de literatura e um estudo bibliométrico em três importantes periódicos brasileiros do Design, para compreender o processo evolutivo dessa temática e quais as principais tendências e lacunas que a teoria tem deixado.

2. A Gestão do Design

O processo do Design em geral não ocorre independentemente de outros processos organizacionais. Além disso, o Design, diferentemente da arte, tem como princípio a elaboração do objeto a partir da necessidade e desejo dos públicos-alvo e levando em consideração o seu contexto socioeconômico e cultural, fundamentando-se numa lógica projetual (BONSIEPE, 2012). Sendo assim, entende-se aqui que o design deve ter na sua prática e na sua ciência a máxima aproximação com as demais funções organizacionais (sem perder de vista as discussões éticas necessárias). Apesar disso, é latente ainda a dificuldade dos designers em dialogar com outras áreas de uma organização ou mesmo com perspectivas estratégicas das empresas (BEST, 2006; COOPER, 2011; LÍBANO, 2017). O oposto também é verdadeiro, gestores e acadêmicos da Administração Científica têm pouco interesse pelo campo do Design (BORJA DE MOZOTA, 2006). Em ambos os lados, preconceitos são comuns à outra parte.

Design Management is a space between design science and management science, but it is a “forced” interdisciplinary field because neither managers nor designers are truly interested in it. So, what are the obstacles to its development? Among many others, we found three big international reasons: a) the institutes and schools on both sides have never or little connected; b) a lack of interest from management for “things,” for the concrete, the aesthetic and c) Designers’ lack of interest in, and sometimes rejection of management and the measure of the value of their activity. And for Latin America countries one more reason: translation mishaps that leads to theoretical mistakes (BORJA DE MOZOTA ET AL, p. 5, 2019).

É nesse contexto que se discute a Gestão do Design atualmente. Esse campo começou na academia há mais de 50 anos (COOPER, 2011; KIM ET AL, 2007), mas já existe como prática de trabalho desde o século XIX (BEST, 2006; COOPER, 2011). Conforme Borja de Mozota et al (2019), essa discussão foi ganhando corpo à medida que designers e gestores foram percebendo a necessidade de maior interlocução. Assim, começaram a surgir estudos que visavam dar aos Designers melhor arcabouço teórico pra potencializar o trabalho, considerando resultados organizacionais amplos. Em princípio, a discussão estava mais ligada a aspectos de marketing e retorno financeiro, mas com o tempo migrou para demais funções organizacionais, além da estratégia e a inteligência de negócios.

Já há alguns anos, uma relevante discussão é sobre as possibilidades de Designers medirem seu trabalho por meio de indicadores sólidos, conforme critérios de

desempenho organizacionais, dentre os quais: imagem e reputação; operacionais; recursos humanos; financeiros; dentre outros (WESTCOTT ET AL, 2014; KIM ET AL, 2007). Assim, o Design precisaria ser fundamentado numa base consistente de dados e informações, fugindo de uma lógica especulativa, artesanal ou anticientífica – elementos que, diferentemente do senso comum, enriqueceriam o processo criativo (KISTMANN, 2014; DEMARCHI ET AL, 2011). Nessa linha, buscam-se elaborar indicadores conectados ao sistema de informações organizacionais, que possibilitem a gestores e designers terem melhor precisão na avaliação do trabalho executado e para melhor fundamentar projetos futuros. Salienta-se que o universo da gestão estratégica demanda esse tipo de análise e filosofia de trabalho, afastando-se do processo intuitivo (MINTZBERG, 1998).

Finally, it is pertinent to mention that the availability of the company's chief manager in creating opportunities for design is probably the most critical success factor for Design Management. At the same level, and as a direct consequence, the organizational culture can be crucial when it comes to design and Design Management, since it is essential for both structures offered as to the perceptions of people involved. Future researches are being developed in order to further explore the design management insertion on companies as well as find metrics to measure its impacts (WOLF ET AL, 2016, p. 153).

Por fim, destaca-se que uma das áreas que se confunde muito com a Gestão do Design é o Design Estratégico. Esse último, contudo, difere-se por ser mais amplo e menos linear, além de focado no aprendizado mais que na análise, diferentemente da Gestão do Design (SCALETSKY ET AL, 2019). Ressalta-se que essa é uma perspectiva de estratégia mais próxima da cultura do Design, já que na Administração científica o termo “estratégia” é estudado sob a ótica de diversas perspectivas estruturais, culturais e de poder (MINTZBERG, 1998). Por essa razão, optou-se neste estudo em trabalhar apenas a Gestão do Design.

3. Metodologia

Este estudo é de natureza exploratória, com uso de estatística descritiva (LAVILLE ET AL, 2007). A base de dados é secundária e foi realizada uma bibliometria, que visa encontrar padrões e tendências de estudos a partir de documentos ou estudos científicos. Essa técnica serve para gerar indicadores das publicações, como: relevância do tema, principais autores, lacunas teóricas, dentre outros (ARAÚJO, 2006). Aliado a esse método, foram usados critérios de classificação temática de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004).

Foram escolhidas as 3 principais revistas brasileiras de Design, conforme a avaliação Qualis-Capes (2013-2016). A partir disso, buscaram-se artigos que tivessem em seus títulos e ou palavras-chave os termos e expressões: Gestão do Design, Design Management e Administração. As revistas escolhidas foram: Design e Tecnologia, Estudos em Design edição online (há mais publicações do tema nesse periódico nas edições impressas) e *Strategic Design Research Journal*.

Houve casos de estudos muito próximos a Gestão do Design, mas que não foram categorizados por não trazerem o termo no título ou nas expressões chave (ou palavras-chave). Além disso, houve algumas situações em que o buscador identificou as palavras Gestão e Design no título ou nas palavras-chave, mas separadamente.

A partir dessa escolha, foram executadas 5 etapas de análise.

- 1) A primeira avaliou a produção absoluta de Gestão do Design nos periódicos, desde o início das publicações. A partir disso, foi feito um levantamento apontando a quantidade de artigos do tema publicados por ano, por periódico e no total.
- 2) A segunda etapa avaliou a representatividade dos artigos de Gestão do Design nas produções. Essa análise foi necessária, porque a simples observação do crescimento absoluto da produção na área, como houve na primeira etapa, pode mascarar sua importância relativa.
- 3) A terceira etapa visou observar qual área da Gestão do Design o artigo aborda. Para essa etapa, foi usada a definição de Best (2006), que separa a gestão do design em três fases: Gestão Estratégica do Design, que se relaciona a todas as etapas de levantamento de informações estratégicas de campo; Gestão do Processo do Design, que diz respeito a funções táticas do design, quando decisões de ordem prática são tomadas; e Gestão da Implementação do Design, que se refere à concretização daquilo que foi projetado anteriormente, portanto, na implantação. Essa divisão se ancora em modelos lineares de estratégia organizacional (MINTZBERG, 1998), onde as etapas aparecem como Estratégicas, Táticas e Operacionais.
- 4) Na quarta etapa, observou-se a qual campo da Administração o estudo mais se conecta. Tendo em vista que a Gestão do Design visa, dentre outros, à interlocução do design com as diversas funções organizacionais, a partir de uma lógica de sinergia, julgou-se necessária essa avaliação. A partir disso, foram elaboradas categorias, seguindo divisões tradicionais da Administração, tomando como critério as diretrizes para o curso de Administração do Ministério da Educação (2005), ou MEC. Conforme o documento, as principais áreas de atuação da administração subdividem-se nos seguintes temas: “Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços (MEC, 2005).”. Assim, foram definidas as seguintes categorias de análise: 1) Comunicação e Marketing; 2) Produção e Logística; 3) Gestão de Pessoas; 4) Finanças Corporativas; 5) Pesquisa e Desenvolvimento; 6) Sistemas e Tecnologias da Informação; 7) Planejamento Estratégico Corporativo e Inteleigência de Negócios; 8) Outras Categorias. Como alguns estudos não estão ligados a apenas um tema, julgou-se aquele ser mais relevante na discussão do artigo.
- 5) A quinta etapa foi uma impressão geral do autor sobre o material analisado, sobre aspectos gerais da metodologia, tamanho das organizações estudadas, os objetos de estudo e como é abordada a questão de indicadores gerenciais. Essa etapa foi elaborada com menor rigor metodológico e as análises ocorreram sem separação por periódico.

4. Resultados

A primeira análise, da Etapa 1, refere-se ao quantitativo da produção em Gestão do Design nas três revistas. No total, foram encontrados 37 artigos que tivessem o termo Gestão do Design no título e ou nas palavras-chave (TABELA 1). A revista *Strategic Design Research Journal* foi o principal veículo, com 15 publicações. Chamou a atenção como a palavra Administração é pouco usada nas palavras-chave e títulos (e no corpo dos textos).

Tabela 1: Artigos de Gestão do Design por periódico

	Título	Palavras-chave	Artigos selecionados para o estudo
Estudos em Design			
Gestão do Design / Design Management	11	12	13
Administração	0	0	
Design e Tecnologia			
Gestão do Design / Design Management	6	9	9
Administração	1	0	
Strategic Design Research Journal			
Gestão do Design / Design Management	15	14	15
Administração	0	0	
Total	33	30	37

Fonte: Dados do Estudo

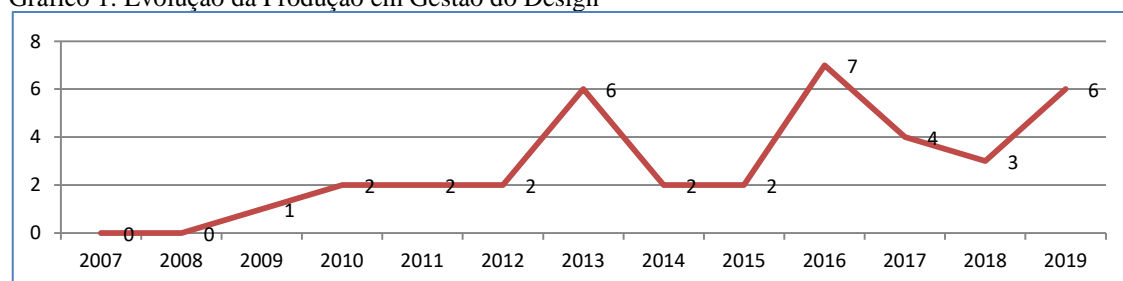
Verificou-se (TABELA 2) também a evolução da produção desde o início das publicações, que começam em 2007. Apesar do baixo volume de produção, há um crescimento até 2013, mas depois esse indicador tende a oscilar, o que fica claro no Gráfico 1.

Tabela 2: Artigos de Gestão do Design por Revista/Ano

Revista/Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Estudos em Design	0	0	0	0	2	1	4	0	1	3	0	2	0	14
Design e Tecnologia	0	0	0	2	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9
Strategic Design Research Journal	0	0	1	0	0	0	1	2	0	3	3	0	6	17
Total	0	0	1	2	2	2	6	2	2	7	4	3	6	40

Fonte: Dados do Estudo

Gráfico 1: Evolução da Produção em Gestão do Design



Fonte: Dados do Estudo

Posteriormente, na Etapa 2 (TABELA 3), observou-se que o tema Gestão do Design desde 2007 apresenta crescimento relativo, mas de forma irregular. O pico da

representatividade foi 2013, sendo 12,8% do total de publicações, e depois há muita oscilação, mas com tendência de queda na representatividade do tema.

Interessante observar que esse resultado em periódicos não necessariamente acompanha o resultado encontrado por Wolf et al (2016) no Congresso P&D (Pesquisa e Desenvolvimento em Design, o principal evento da área do país). Em 2014, por exemplo, houve 8% de publicações sobre Gestão do Design no congresso, contra apenas 3,4% nos periódicos. Em 2008, contudo, apenas 1,4% de artigos do P&D foram em Gestão do Design, num universo de 550, coincidindo com a produção nas revistas.

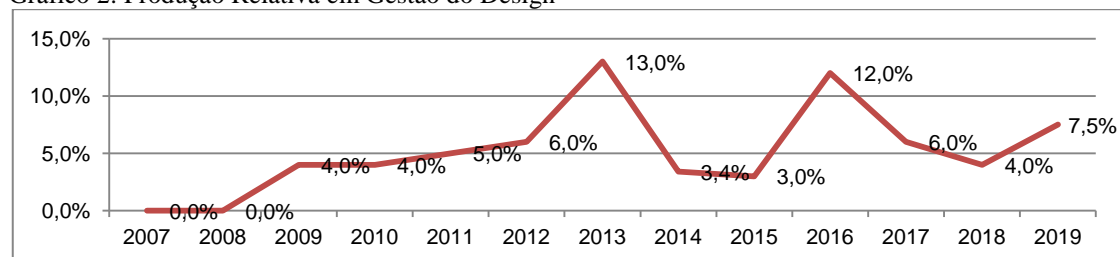
Tabela 3: Peso Relativo de Gestão do Design nos periódicos

Revista / Total de Artigos Publicado Por Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Estudos em Design	9	9	8	20	11	13	20	32	36	28	20	31	26	263
Design e Tecnologia	0	0	0	22	8	6	12	12	13	16	20	18	27	154
<i>Strategic Design Research Journal</i>	0	5	15	15	20	16	15	15	17	17	26	25	27	213
Total	9	14	23	57	39	35	47	59	66	61	66	74	80	630
Percentual de publicações em Gestão do Design (%)	0,0	0,0	4,3	3,5	5,1	5,7	12,8	3,4	3,0	11,5	6,1	4,0	7,5	5,9
Percentual de Publicações em Gestão do Design por Periódico (2007 a 2019)											%			
Estudos em Design											4,9%			
Design e Tecnologia											5,8%			
<i>Strategic Design Research Journal</i>											7,0%			

Fonte: Dados do Estudo

Os resultados recentes também coincidem com o último congresso P&D, em 2018, em que houve, dentre 579, apenas 10 artigos com o termo Gestão do Design no título. Além disso, não houve sessão dedicada ao campo, todos os trabalhos foram apresentados de forma auxiliar a outro tema. O Gráfico 2 ajuda a ilustrar esse histórico.

Gráfico 2: Produção Relativa em Gestão do Design



Fonte: Dados da Pesquisa

Nas Etapas 3 e 4 houve alguns casos em que o artigo poderia entrar em mais de uma categoria. Por isso, optou-se por observar a temática central do estudo, a fim de enquadrá-lo em apenas uma categoria temática.

A Tabela 4 apresenta as categorias de Gestão do Design, conforme Best (2006), e em qual o estudo se enquadra. Percebeu-se uma prevalência de estudos focados em questões estratégicas, portanto, ligados a análises ambientais que possam contribuir na elaboração do produto do design e no delineamento de planos. Houve poucos estudos que tratam a Gestão do Design na etapa de implementação. Não por acaso, os resultados coincidem com a Etapa 4 de análise e também com o método dos estudos (maioria estudos de caso).

Tabela 4: Temática em Gestão do Design

Temática Central em Gestão do Design / Revista	Estudos em Design	Design & Tecnologia	<i>Strategic Design</i>	Total
Estratégia do Design	8	4	5	17
Processo do Design	2	3	4	9
Implementação do Design	2	0	2	4
Não Identificado	1	2	4	7
Total	13	9	15	37

Fonte: Dados da Pesquisa

A Etapa 4 (TABELA 5) visou avaliar qual a temática central da Administração o artigo aborda. Assim como na etapa anterior, a maioria está ligada a aspectos de planejamento estratégico e inteligência de negócios. Interessante observar que nenhum artigo estabeleceu relação direta ou clara, especialmente a partir da apresentação de indicadores e métodos de análise, com desempenho financeiro e de gestão de pessoas.

Tabela 5: Campo da Administração Científica ao Qual o Estudo se conecta

Temática Central em Administração Científica / Revista	Estudos em Design	Design & Tecnologia	<i>Strategic Design</i>	Total
Comunicação / Marketing	3	0	1	4
Produção / Logística	3	1	1	5
Gestão de Pessoas	0	0	0	0
Finanças Corporativas	0	0	0	0
Pesquisa e Desenvolvimento	5	3	3	11
Sistemas e Tecnologias da Informação	0	0	0	0
Planejamento Estratégico Corporativo / Inteligência de Negócios	1	4	6	11
Não identificado	1	1	4	6
Total	13	9	15	37

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados das Etapas 3 e 4 coincidem com as proposições do estudo de Borja de Mozota et al (2019). No Brasil, ainda se pesquisa muito pouco a relação direta do design com aspectos financeiros e de ganhos de vantagem competitiva, assuntos de primeira grandeza no universo dos negócios e na literatura científica da área gerencial. Mesmo quando esses assuntos são abordados, não há clareza sobre métodos de avaliação ou indicadores.

Ressalta-se que um dos debates importantes na Administração é sobre métodos para avaliar o retorno que investimentos em marketing geram (OLIVEIRA ET AL, 2010; GUISSONI ET AL, 2013). Essa é uma demanda também no Design, conforme

observam Sciamana et al (2018), que ainda destacam a carência de estudos em Design sobre esse tema – e, conseqüentemente, na prática do dia a dia de designers.

Conforme descrito na metodologia, a Etapa 5 foi feita com menos rigor e visou observar aspectos gerais das publicações (sem estratificar por revistas). Observou-se que os artigos são em geral estudos de caso, 22 no total, mas há também muitas publicações de revisão de literatura. Além disso, são estudos normalmente exploratórios, 24. Não houve pesquisa de natureza causal e apenas 8 de natureza descritiva. Os artigos também são em sua maioria de metodologia qualitativa, 22. Há 6 estudos que misturam métodos qualitativos e quantitativos e apenas 2 estudos só quantitativos. Todos que em algum grau usam métodos quantitativos trabalham apenas com estatísticas descritivas de tendências centrais.

Percebeu-se que os estudos de caso são em sua maioria de pequenas organizações, 16 no total, sendo a maioria privadas (houve apenas um em organização pública). Encontraram-se apenas seis estudos em empresas de grande porte (onde se pressupõe existir uma gestão do design mais técnica). Os estudos são também na maioria dos casos ligados a Design de Produtos, havendo muita carência em outros campos do Design. Também chamou a atenção o baixo uso de literatura científica da Administração. Em geral, os artigos tratam a Gestão do Design apenas com literatura do Design.

Considera-se que o resultado da Etapa 5 vai ao encontro das análises anteriores, pois há pouco levantamento sob a ótica gerencial e os métodos se distanciam da Administração. Isso reforça a percepção de Borja de Mozota et al (2019) e Best (2006), de que há um distanciamento do Design da Administração Científica e das demandas gerenciais das organizações.

Ressalta-se que esta última etapa foi feita a partir de um julgamento deste autor quando características, especialmente de metodologia, não estavam claras. Em alguns casos, optou-se por julgar como indefinido.

Conclusões

Este estudo é de natureza exploratória e a amostra avaliada é por conveniência, apesar de significativa para estudos desta natureza. Ainda assim, considerando-se que foram avaliados todos os artigos do tema Gestão de Design das três principais revistas brasileiras da área e o aprofundamento da análise, considera-se relevante o que foi exposto. Com isso, reforça-se a perspectiva de Borja de Mozota et al (2019), que aponta a necessidade de maior aproximação do Design, em especial o brasileiro, à Administração científica e profissional. Há também necessidade de que o tema ganhe relevância de estudos no Design.

Houve, contudo, a percepção de uma evolução. Vários artigos mais recentes abordam a importância do processo do design ser ancorado em informações ambientais de qualidade, baseadas em sistemas de análise e métricas confiáveis – mesmo que não apontem caminhos claros nesse sentido. Alguns desses artigos abordam a necessidade de aprimoramento de indicadores gerenciais para o design, numa perspectiva do *Balanced Scorecard*. Percebeu-se, assim, que há um vasto caminho a ser explorado na proposição de modelos de avaliação de resultados, relacionando o Design aos processos das organizações e ao ganho de competitividade. Esses modelos podem ser pensados considerando-se todas as funções organizacionais: marketing (comportamento e satisfação do consumidor, valor de marca, comunicação, etc); finanças (custos, retorno

sobre o investimento, valorização de ativos, etc); recursos humanos (desempenho de empregados, saúde ocupacional, etc); operacionais e logísticos (estoque, sistemas de produções, cadeias de suprimentos); dentre outros.

Essa necessidade deveria ser interesse comum às partes, dado que o Design, quando bem projetado, é fator de vantagem competitiva em qualquer ramo (obviamente, em maior grau em alguns), no setor público e privado. Sugere-se, apesar disso, considerando o peso e o grau de evolução da academia na Administração (que possui um número muito maior de programas e publicações, além de mais tradição de pesquisa), que haja maior esforço de pesquisadores do Design nessa busca. Uma breve busca nos principais periódicos de Administração mostra que o tema Design é pouco relevante, ou sequer tratado. A Revista de Administração de Empresas (RAE), da Fundação Getúlio Vargas, por exemplo, tem apenas 5 artigos que tratam o Design nas palavras-chave, de acordo com sua base de dados eletrônica (que contém publicações desde 1961). Salienta-se que nas Organizações há uma dificuldade também em lidar com o valor intangível, com o simbólico (AAKER, 1998; KELLER, 2006), que muitas vezes é o principal ativo de uma empresa (várias marcas são o principal ativo financeiro de muitas empresas), de maneira que essa aproximação pode ser muito profícua também a esse campo.

Seguindo as orientações de Bonsiepe (2012), de que o Design pode e deve ter melhor fundamentação científica em seu processo, fugindo de uma lógica artesanal e especulativa, percebe-se que a aproximação do Design às bases da Administração Científica, assim como a interlocução nas pesquisas, só tem a enriquecer o campo. O mesmo vale para a prática do Design no cotidiano das instituições, que pode ser muito aprimorada com uso de todo os sistemas de informações gerenciais e à medida que for correlacionada a outras funções organizacionais. Ressalta-se que o que diferencia as práticas profissionalizadas e ou científicas do Design das demais é exatamente que essas incluem etapas de planejamento e projeto sofisticadas, que antecedem a execução do objeto (BURDEK, 2006). Assim, quanto mais elaboradas forem as etapas investigativas, e a Gestão do Design opera nessa lógica, maior a probabilidade de êxito do Design, funcional e esteticamente.

Por fim, salienta-se que a Gestão do Design não engessa o processo criativo, ao contrário, torna-o mais completo e assertivo, tendo em vista os *stakeholders* e o contexto ambiental e socioeconômico em que o produto do Design será produzido e usado.

Referências:

AAKER, D. A. Brand equity: gerenciando o valor da marca. 10. ed. São Paulo: Negócio, 1998

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. Em *Questão*, v. 12, n.1, p. 11- 32, 2006.

BEST, K.. *Design Management: managing design strategy, process and Implementation*. Lausanne, AVA Publishing, 215 p, 2006.

BONSIEPE, Gui. Design, cultura e sociedade. São Paulo: Blucher, 2012.

BORJA DE MOZOTA, B. The Four Powers of *Design*: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, 17(2):43-53, 2006.

BORJA DE MOZOTA, B.; WOLFF, F.. Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future. *Strategic Design Research Journal*, volume 12, number 01, January - April 2019.

BÜRDEK, B. História, teoria e prática do design de produtos. São Paulo: Edgar Blücher, 2006.

BURREL, G. “Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise” in: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*. V.1. São Paulo: Atlas, 2006.

COOPER, R.; Junginger, S.; Lockwood, T.. *The Handbook of Design Management*. Oxford, Berg, 544 P, 2011.

DEMARCHI, A. P. P.; FORNASIER, C. B. R.; MARTINS, R. F. F.; MARTINS, R. F. F.. Modelo Organizacional de autogestão aplicado em uma confecção artesanal e avaliado pela gestão do conhecimento com base no Design Thinking. *Estudos em Design (Online)*, v. 19.2, p. 1-20, 2011.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F.. Ensaio sobre a Análise de Desempenho em Marketing e Aplicação de Métricas. *REMark. Revista Brasileira de Marketing*, v. 12, p. 201-229, 2013.

HOBSBAWM, E. J. A era dos impérios – 1875-1914. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 584p, 2013.

KELLER, K. L. *Measuring Brand Equity*. In GROVER, P. R.; VRIENS, M. *The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances*. EUA: Ed. SAGE, 2006.

KISTMANN, V. B.. Interdisciplinaridade: questões quanto à pesquisa e à inovação em design. *ESTUDOS EM DESIGN (ONLINE)*, v. 2, p. 81-89, 2014.

KIM, Y. J.; CHUNG, K. W.. Tracking Major Trends in Design Management Studies. *Design Management Review*, 3(18), 42-48, 2007.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A Construção do Saber. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007

LIBÂNIO, C. S.; AMARAL, F.G. ; MIGOWSKI, S. A. . Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels. *STRATEGIC DESIGN RESEARCH JOURNAL*, v. 10, p. 1-9, 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO
CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE
2005. Disponível em : http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, c1998. 299 p.

OLIVEIRA, M. O. R.; TROMBETTA, M. S. ; SILVEIRA, R. H. ; PROCIANOY, J. L. ; LUCE, F. B. . Interface entre marketing e finanças: um levantamento sobre indicadores de desempenho e aproximação entre as essas áreas. In: XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

PRESTES MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. G.. Teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

SCALETSKY, CELSO CARNOS; COSTA, F. C. X. . Design Management & Strategic Design: Cross Perspectives. STRATEGIC DESIGN RESEARCH JOURNAL, v. 12, p. 27-42, 2019.

SCIAMANA, J. L.; KISTMANN, V. S. C. B. ; HEEMANN, A. . Gestão de Design no Retorno sobre Investimento (ROI): uma revisão teórico-conceitual. PROJETICA, v. 9, p. 73-88, 2018.

SCHNEIDER, BEAT. Design - Uma Introdução: o Design no Contexto Social, Cultural e Econômico. São Paulo: Editora Blücher, 300p, 2010.

TERZIDIS, Kostas. The Etymology of Design: Pre-Socratic Perspective. In Design Issues: Volume 23, Number 4, Pages 99-78 Autumn, 2007.

WESTCOTT, M.; SATO, S.; MRAZEK, D.; WALLACE, R.; VANKA, S.; BILSON, C.; HARDIN, D. The DMI Design Value Scorecard: A New Design Measurement and Management Model. Des. Manag. Rev., 10–16, 2014.

WOLFF, F.; AMARAL, F. G.. Design Management competencies, process and strategy: A multidimensional approach to a Conceptual Model. Strategic Design Research Journal, v. 9, p. 145-154, 2016.

WOLFF, F; CAPRA, A. ; DUTRA, F. P. . Um panorama da publicação em Gestão de Design no Brasil entre 1993 e 2014. Revista D.: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade, v. 8, p. 64-83, 2016